



**O Planeamento Estratégico como instrumento de melhoria
da Comunicação Organizacional Interna: Um Estudo de
Caso**

Bárbara Rute de Sousa Azeredo

**Dissertação de Mestrado
Mestrado em Assessoria de Administração**

Porto – Outubro de 2015

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



O Planeamento Estratégico como instrumento de melhoria da Comunicação Organizacional Interna: Um Estudo de Caso

Bárbara Rute de Sousa Azeredo

Dissertação de Mestrado

apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação da Doutora Isabel Ardions e co-orientação do Mestre Paulo Gonçalves

Porto – 2015

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Resumo

O planeamento estratégico é uma ferramenta usada pelas empresas, como forma de contribuir para a melhoria do seu desempenho, preconizando a concretização de objetivos. A comunicação organizacional interna é um o instrumento que, para além de traduzir uma mensagem enviada aos vários indivíduos da empresa, ajuda a interpretação dessa mensagem.

Este estudo tem como objetivo perceber se, o planeamento estratégico pode ser um instrumento de melhoria conceptual e de gestão da comunicação organizacional interna.

Neste trabalho utilizamos uma metodologia de estudo de caso único, suportada através do método qualitativo, com recurso a entrevistas, e do método quantitativo, através de questionários estruturados. As entrevistas aos quadros superiores da empresa foram realizadas com recuso a uma análise de conteúdo, verificando-se ser de extrema importância para a gestão, tanto o planeamento estratégico, como a comunicação interna. Os instrumentos de medida usados permitiram concluir que existem, ainda, algumas lacunas de planeamento e comunicação da empresa analisada.

Da análise do caso em estudo é perceptível que o planeamento estratégico, como a comunicação organizacional interna, são instrumentos usados com um nível de sucesso suficiente para colocar a empresa no rumo certo e estável de mercado. Por último, entendemos que no âmbito da conciliação dos dois temas, o planeamento estratégico facilita uma comunicação mais fluída, podendo, assim, ser um instrumento de melhoria da comunicação interna.

Como limitações deste trabalho relatamos, em especial, a necessária precaução da generalização dos resultados obtidos e a dificuldade em realizar uma análise mais ampla na discussão de resultados, devido aos poucos trabalhos internacionais e, sobretudo, nacionais.

A principal originalidade deste estudo decorre de ser utilizada uma análise com triangulação metodológica e o facto de a unidade de análise em estudo ser uma empresa líder na sua área de negócio e setor.

Palavras-chave

Gestão, Planeamento, Estratégia, Comunicação Organizacional, Comunicação Interna

Abstract

Strategic planning is an organizational tool used in nowadays companies in order to improve their performance, seeking the goals. Internal corporate communication is the gear that, besides translating the message to all individuals also helps the interpretation.

This study aims to understand if strategic planning can be an instrument of aid to make internal corporate communication better.

Throughout this essay, it has been used the methodology of single case study which used the qualitative method, through interviews, and quantitative method, through structured questionnaires. The interviews were done to high hierarchy of the company and allowed us to analyze their content which turned out to be very important to management regarding strategic planning and internal corporate communication. The measurement means used allow us to understand that there are still a few issues to be solved.

Based on the studied corporate unit, it is clear that both strategic planning and internal corporate communication are tools already in use with a successful level conducting the company to a stable position on the market. Lastly, we realize that when we blend both lines of thought together strategic planning does aids the communication to be more flowing, therefore being a tool to make the internal corporate communication better.

As corporate limitations we can point the necessary precaution of generalization of the data and the struggle of making a wide analysis of the outcome of the data due to the few international essays about this issue and more importantly national ones.

The main originality of this essay is the use of a methodological triangulation and the fact that the company is a leader in its business.

Key words

Management, Planning, Strategy, Corporate Communication, Internal Communication

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Os componentes, origem e teorias do planeamento estratégico	6
1.1. O planeamento	7
1.2. A estratégia	10
1.2.1. Lacunas da estratégia	13
1.3. O planeamento estratégico	14
1.3.1. Algumas lacunas inerentes ao planeamento estratégico	18
Capítulo II – Os componentes, origem e teorias da comunicação organizacional interna.....	20
2.1. A comunicação organizacional	21
2.2. A comunicação organizacional interna	26
2.3. A comunicação como estratégia	28
2.4. Lacunas da comunicação	30
Capítulo III - O planeamento estratégico como instrumento de melhoria da comunicação organizacional e estratégica.....	31
3.1. Conclusões de capítulo.....	34
Capítulo IV - Metodologia.....	35
4.1. O desenho dos instrumentos da investigação e a recolha de dados	45
4.1.1. Tabela de controlo da entrevista.....	47
4.1.2. Tabela de controlo do questionário	50
Capítulo V - A empresa objeto de estudo e unidade de análise	53
5.1. A empresa A – contextualização histórica	54
5.1.1. Missão, objetivos, visão e valores da empresa A	56
Capítulo VI – Apresentação e análise de resultados	59
6.1. As entrevistas – abordagem qualitativa do estudo	60
6.1.1. Análise de conteúdo	61
6.2. O questionário – abordagem quantitativa do estudo	73

6.2.1. Caracterização da amostra.....	73
6.2.2. Análise dos dados recolhidos	75
6.4. Discussão de resultados	81
Conclusão	85
Referências bibliográficas	89
Anexos	100
Anexo 1.....	100
Apêndices	101
Apêndice 1	101
Apêndice 2	104

Índice de figuras

Figura 1: Curso apresentado pelos funcionários	74
Figura 2: Cargo desempenhado na empresa.....	75
Figura 3: Comunicação de missão, objetivos e valores da empresa	76
Figura 4: Frequência de comunicação com chefia.....	76
Figura 5: Frequência da relação com CFO/CEO	77
Figura 6: Classificação da comunicação dentro do departamento	77
Figura 7: Importância da comunicação com superiores	78
Figura 8: Regularidade com que chefes tomam decisões	78
Figura 9: Satisfação com comunicação interna	79
Figura 10: Comportamentos exercidos por chefe direto	79
Figura 11: Aspectos que definem relação com o chefe	80
Figura 12: Satisfação relativamente ao modo como chefe conduz atividades de trabalho diário	80

Índice de tabelas

Tabela 1: Diferentes níveis de planeamento	9
Tabela 2: Definições de planeamento	9
Tabela 3: Definições de Estratégia	12
Tabela 4: Definições de Planeamento Estratégico	18
Tabela 5: Definições de comunicação organizacional	25
Tabela 6: Definições de comunicação organizacional interna	28
Tabela 7: Diferenças entre metodologia quantitativa e qualitativa	43
Tabela 8: Tabela de controlo da entrevista	47
Tabela 9: Tabela de controlo do questionário	50
Tabela 10: Quadro resumo da Missão, Valores e Visão	56
Tabela 11: Quadro síntese da análise de conteúdo.....	64
Tabela 12: Participantes do questionário aplicado	74

Introdução

As organizações privadas são, presentemente, uma realidade em Portugal, sendo que as mesmas empregam milhões de cidadãos. Contudo, nem sempre é fácil gerir uma empresa tanto a nível de recursos humanos como a nível de objetivos. Geralmente, as hierarquias superiores estão tão preocupadas em atingir os objetivos financeiros e económicos a que se propuseram que “esquecem” quem ajudou a atingir esses objetivos foram os colaboradores, por vezes em condições comunicacionais e de planeamento menos favoráveis à sua atividade. O ideal será uma conciliação entre os objetivos que se pretendem alcançar e o ambiente que se vive dentro dos vários departamentos da empresa.

Nesta Dissertação de Mestrado pretendeu-se trabalhar o tema do Planeamento Estratégico e da Comunicação Organizacional Interna, num caso específico, ou seja, numa empresa nacional particular, tentando descobrir eventuais lacunas existentes na mesma, em relação àquelas temáticas, e com o objetivo de apontar, se possível, algumas soluções para a mesma.

Tanto o Planeamento Estratégico como a Comunicação Organizacional Interna são temas que são aplicados ao mundo empresarial e que, não obstante as suas origens distintas, têm finalidades em comum, isto é, facilitar o ambiente dentro da empresa e atingir os objetivos propostos.

Iremos perceber que nenhum dos temas tem uma única definição e aplicação por excelência, contudo, são perceptíveis algumas similitudes entre os autores e a literatura.

O Planeamento Estratégico é um instrumento que todas as empresas devem usar, se têm objetivos de longo prazo a realizar, assumindo que todas as empresas pretendem permanecer no mercado com sucesso (Tiffany & Peterson, 1998). Por outro lado, ficaremos a perceber que, embora o plano apenas seja redesenhado de cinco em cinco anos na empresa estudada, podem existir ajustes ao mesmo durante o período anterior à análise seguinte. Concretamente, na empresa estudada, procuraremos perceber o que existe e se está algo dissimulado e misturado com o Planeamento e Controlo de Gestão, erro muitas vezes existente nas empresas, seja por motivos de desconhecimento, seja por motivos de poupança.

Já a Comunicação Organizacional Interna é, muito sucintamente, o elemento que une os funcionários, sejam eles colaboradores ou chefias e que sem aquela a empresa irá, mais tarde ou mais cedo, enfrentar alguns problemas que seriam evitáveis no caso de se comunicar adequada e corretamente (Dunmore, 2002).

Atualmente, a generalidade das organizações já tem mais consciência em relação a estes dois temas e já se conclui que ambos devem existir nas empresas. Sem estes, a empresa não avança e, conseqüentemente, não tem lucro e visão de futuro.

A motivação para a escolha deste tema prendeu-se com a curiosidade por parte da investigadora de compreender quais as ferramentas usadas por empresas de grande dimensão na planificação estratégica e comunicação interna. Uma vez que o planeamento estratégico é uma ferramenta de gestão essencial, pretende-se que este estudo se torne uma mais-valia pessoal, profissional e académica.

A existência de várias empresas no nosso país é uma situação salutar, sejam elas micro, PME's, grandes empresas ou multinacionais. O sucesso destas depende de um planeamento estratégico sólido que torne a empresa numa das mais fortes no seu setor e com vantagens competitivas sobre as demais empresas, mas, também, de uma comunicação organizacional fluida que facilite o entendimento e promova o bom ambiente dentro da organização. O interesse em descobrir se estes dois temas podem ser complementares levou ao desenho da questão de geral de investigação, nomeadamente saber se: O Planeamento Estratégico pode ser um instrumento de melhoria da Comunicação Organizacional Interna.

Ambos os temas são pontos fundamentais para todas as empresas, nomeadamente as grandes empresas, cujo papel fundamental é realizar lucro. Com este estudo pretendemos observar se é possível conjugar, teórica e empiricamente, os dois temas, porventura sendo complementares. A falta de bibliografia existente sobre o "casamento" destes dois temas tornou-se, numa primeira fase, o desafio, ou seja, conjugarmos os dois temas, e desta forma contribuir para uma visão mais abrangente do âmbito de atuação destas duas áreas, chamando a atenção para a mais-valia de articulação entre o planeamento estratégico e a comunicação organizacional interna.

O estudo empírico incidiu sobre uma empresa média no setor das tecnologias, mais concretamente no departamento administrativo e financeiro, escolha esta feita com base em disponibilidade por parte deste departamento e por conveniência geográfica.

A empresa objeto deste estudo é de cariz privado que preferiu manter-se anónima. Na análise desta empresa foram detetados alguns problemas, tais como o falta de comunicação dentro do departamento estudado, o ambiente existente, o planeamento por vezes demasiado ambicioso, criando, posteriormente, desilusões, que levam, na sua maioria, à falta de motivação.

Está constatação direcionou o nosso estudo no sentido de delineamos que o objetivo subjacente à nossa questão de partida seria contribuir para o melhoramento do ambiente no departamento em questão, com formas de pressão menos agressivas,

objetivos mais realistas e uma maior fluência na comunicação, seja com as chefias diretas como com as que se encontram acima na hierarquia corporativa.

Em termos de técnica metodológica, a escolha recaiu num desenho de um estudo de caso, uma vez que apenas tratamos de um caso em específico, dando mais relevância às informações recolhidas e trabalhadas de forma a conseguirmos exprimir e a analisar resultados da recolha de informação.

Em termos de metodologia geral de investigação e, em particular, para a recolha de dados neste estudo, foram usados os métodos qualitativo e quantitativo, realizando a sua triangulação, dado a pouca recetividade por parte dos colaboradores e chefias. Inicialmente utilizamos o método qualitativo, realizando entrevistas aos responsáveis pelas áreas de estudo neste trabalho e posteriormente utilizando o método quantitativo, através de um questionário *online* apresentado aos colaboradores do referido departamento. Posteriormente, tendo em conta os resultados tanto das entrevistas - em que usamos para a análise a técnica de análise de conteúdo - como dos questionários - em que usamos uma análise estatística descritiva - tiramos conclusões do estudo aplicado à realidade da empresa.

Face às poucas referências na literatura que analisem ambos os temas em conjunto, o contributo que se pretende dar à ciência é abrir uma nova “janela” de informação e de estudo que poderá, no futuro, vir a facilitar a gestão de muitas outras empresas, seja em pequena ou grande dimensão.

É facto que existe uma imensidade de informação referente a ambos os temas individualmente, mas, a falta de complementaridade existente na literatura tornou-se para o investigador uma oportunidade e desafio de investigação, as quais, pretendem ser fonte de pesquisa para futuros investigadores e estudos.

Esta dissertação encontra-se dividida em seis capítulos globais, para além da introdução e conclusão. Os mesmos estão estruturados da seguinte forma:

- O capítulo I – Os componentes, origem e teorias do Planeamento Estratégico – encontra-se dividido em três subcapítulos onde explicamos, em cada um deles, o que faz o Planeamento Estratégico. Assim sendo, os subcapítulos são; 1) o Planeamento; 2) a Estratégia; 3) o Planeamento Estratégico;
- O capítulo II – Os componentes, origem e teorias da Comunicação Organizacional Interna – à semelhança do capítulo anterior também este reconstrói as partes essenciais desta área, ou seja: 1) a Comunicação Organizacional; 2) a Comunicação Organizacional Interna; 3) a Comunicação como Estratégia;

- O capítulo III – O Planeamento Estratégico como instrumento de melhoria da Comunicação Organizacional Interna – pretende esclarecer em que medida é que ambos os temas se juntam e até que ponto é que este “casamento” pode ser benéfico para a empresa em estudo;
- O capítulo IV – Metodologia – é onde explicamos e justificamos a escolha do método de pesquisa e dos instrumentos de recolha de dados;
- O capítulo V – A empresa – apresenta a empresa estudada, qual a sua ação no mercado, bem como a missão, os objetivos, a visão e os valores;
- O capítulo VI – Análise dos Resultados – explica os resultados que foram obtidos através da recolha de dados feita e as ilações retiradas desta análise.

Capítulo I – Os componentes, origem e teorias do planeamento estratégico

Neste capítulo pretendemos orientar o leitor para os conceitos que dão origem à questão de investigação: o planeamento estratégico poderá ser um instrumento de melhoria da comunicação organizacional interna.

Iniciamos este capítulo com a exposição do conceito de planeamento e de estratégia, culminando na identificação do que é exatamente o planeamento estratégico, para que pode servir e ser usado e a indicação de alguns dos seus mitos e lacunas.

Damos, então, início à explicação deste tema, “afunilando” e orientando o mesmo para o que é fundamental nesta dissertação.

1.1. O planeamento

O planeamento é a primeira fase da função administrativa, dado que delimita os objetivos que a administração pretende ver cumpridos, bem como a forma de os concretizar. Podemos, então, entender que é o primeiro passo do processo de gestão, seguido da organização, direção e, finalmente, o controlo, como é referido em Silva (2009).

Steiner define planeamento como “inextricably interwoven into the entire fabric of management; it is not something separate and distinct from the process of management” (1979, p. 3). O conceito que Magginson *et al.* (1998) apresentam acaba por complementar esta definição dada por Steiner. Estes autores referem que o planeamento é um processo empresarial onde se definem objetivos e metas que se pretendem alcançar, isto é, define a meta que se pretende atingir, mas ao mesmo tempo desenha o caminho para que essa meta seja ainda mais real e facilmente atingível. Adicionalmente, Magginson *et al.* dizem que o planeamento é a base de todas as ações tomadas dentro da empresa e que pretendem ser bem-sucedidas.

Stoner e Freeman (1999) explicam que o planeamento está dividido em duas fases cruciais: o estabelecimento das metas que se pretende atingir e o caminho a percorrer para se atingir os objetivos que nos propusemos. Desta forma, o que as empresas devem ter em atenção para colocar em prática é que existe uma ordem cronológica e que a mesma é importante. Ou seja, é necessário que haja uma definição dos objetivos para que se consiga delimitar o caminho mais adequado para atingir esses mesmos objetivos, contudo o que existe, muitas vezes, nas empresas atuais é o contrário.

Kotler e Armstrong (1993), bem como, Stoner e Freeman (1999), referem que a existência e cumprimento de uma cronologia e sequência lógica de planeamento tem trazido, em vários momentos, muitas e diversas vantagens para o mundo empresarial. Entre elas, frisam as seguintes: encorajamento ao pensamento sistemático sobre o futuro, bem como melhorar, as relações com os superiores hierárquicos; obrigação de uma boa delimitação dos objetivos; obtenção e aplicação dos recursos; realização de atividades entre os colaboradores com o fim de atingir os objetivos inicialmente propostos; desenvolvimento de padrões; tornar os padrões criados mais fáceis de acompanhar; ser autocrítico e saber quando se faz algo errado para que se possa pensar, em seguida, numa forma de correção.

Discursar sobre planeamento implica, primeiramente, que se distingam os seus três níveis - o estratégico, o tático e o operacional. Estes diferentes tipos de planeamento têm características diferentes consoante o nível de gestão a que correspondem. Assim, passamos a apresentar estes três tipos de planeamento (Teixeira, 2013).

O planeamento estratégico, o qual, será mais desenvolvido à frente neste trabalho, é um processo que inclui os gestores de topo, uma vez que estes têm a palavra final sobre este tipo de planeamento, e gestores de outros níveis, onde ambos decidem os objetivos, a forma de alcançar os mesmos e a missão de uma organização (Teixeira, 2013).

O planeamento tático é feito ao nível intermédio da gestão, isto é, não exige decisões dos altos cargos da organização e aparece com base nos planos estratégicos delimitados. Aquele envolve apenas algumas áreas e não a organização global. Ou seja, podemos considerar que este tipo de planeamento é feito ao nível dos departamentos (Teixeira, 2013).

O planeamento operacional refere-se basicamente à operação, isto é, às equipas que trabalham em determinado serviço. Este tipo de planeamento é feito a curto prazo e caracteriza-se por uma preocupação com o detalhe e a focalização em uma operação. Em suma, e para percebermos os níveis hierárquicos dos três tipos de planeamento, podemos afirmar que “O planeamento de um departamento da empresa, que é um planeamento tático em relação ao planeamento estratégico geral da organização é estratégico em relação a cada uma das secções que integram aquele departamento” (Teixeira, 2013, p. 67).

Para uma melhor visualização destas diferenças apresentamos a seguinte tabela, a qual, reflete as diferenças nos diferentes níveis de planeamento.

Tabela 1: Diferentes níveis de planeamento

Planeamento	Estratégico	Intermédio	Operacional
Níveis	Institucional	Tático	Operacional
Amplitude	A empresa como um todo	Uma área específica	Uma tarefa ou operação
Conteúdo	Genérico e sintético	Menos genérico; mais detalhado	Pormenorização e analítico
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Grau de Incerteza	Elevado	Não tao elevado	Reduzido

Fonte: Teixeira (2013, p. 67)

O ambiente que rodeia a empresa é uma forte condicionante da forma como é pensado o planeamento, pois “o ambiente geral que exerce mais impacto sobre os gestores de topo é caracterizado por um maior grau de incerteza” (Teixeira, 2013, p. 65). Isto acontece uma vez que a avaliação realizada por este tipo de gestores é muito mais complexa do que a avaliação que é exigida aos gestores intermédios e básicos. Machado & Taylor (2010) complementam dizendo “The factors that influence the adoption of planning were outlined by numerous authors: organizational complexities and external constraints; scarce financial resources [...]; developing cross-industry relationships; globalization of higher education; a conduit that keeps the units working in harmony toward the same end; and finally the post industrial environment’s turbulence, competitiveness, learn resources and unpredictability” (2010, p. 11).

A Tabela 2 apresenta um quadro resumo de definições propostas para planeamento.

TABELA 2: Definições de planeamento

Autor	Definição proposta
Steiner (1979)	Está ligado à gestão das empresas, não sendo, portanto, possível dissociá-lo do processo de gestão de empresas.
Kotler e Armstrong (1993)	Trouxe vantagens competitivas para a organização.
Stoner e Freeman (1995)	Está dividido em duas fases cruciais: o estabelecimento das metas que se pretende atingir e o caminho a percorrer para se atingir os objetivos que nos propusemos.
Magginson <i>et al.</i> (1998)	É um processo empresarial onde se definem objetivos e metas que se pretende alcançar, isto é, define a meta que se pretende atingir, mas ao mesmo tempo desenha o caminho para que essa meta seja ainda mais real e facilmente atingível
Silva (2009)	A primeira fase da função administrativa, delimitando os objetivos que a empresa pretende ver cumpridos e encontrando formas de os fazer cumprir.
Teixeira (2013, p. 67)	“Existem três níveis de planeamento: o estratégico, o tático e o operacional. O planeamento departamental da organização é tático em relação ao estratégico geral da empresa, sendo estratégico relativamente a cada secção que forna o departamento.”

Fonte: elaboração própria

Com esta última informação podemos afirmar que os gestores de topo têm que planejar as suas atividades, ações, comportamentos de uma forma estratégica, pelo que não é apenas importante que estes se sintam à vontade dentro do planeamento, mas, sim, também, dentro da estratégia, a qual será conceptualizada de seguida.

1.2. A estratégia

Embora seja um tema muito presente na literatura atual, a origem do termo “estratégia” vem do grego *strategos*, o qual se desenvolveu em Atenas em época de guerra, cerca de 508/507 A.C. O significado original da palavra grega é “general ao comando de um exército” (Rodrigues, 2002, p. 24). Mas, muito embora a sua origem seja tão antiga e se reporte a tempos de guerra, foi na década de 60 e 70 do século XX que a estratégia se agregou ao meio empresarial, sendo atualmente indispensável.

Na presente conjuntura, é essencial que os gestores procurem oportunidades para fazer desenvolver o seu negócio. Para tal, é necessário saber como e para onde evoluir. Assim, o gestor tem, aqui, um papel importante na delimitação da estratégia da empresa. É que: “a adoção destes valores [estratégicos] pode determinar a diferença entre a sobrevivência e a extinção.” (Azeitão & Roberto, 2009, p. 10).

O conceito tem sido abordado por diversos autores de forma diversa e tem vindo a evoluir ao longo do tempo, como podemos constatar nos exemplos que a seguir apresentamos. Para Chandler a estratégia deve sempre ser efetuada ao nível mais alto da gestão, não interagindo com os inferiores hierárquico. Este autor define-a como: “...determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals” (1962, p. 13). Para Ansoff, a estratégia é um conjunto de regras para serem usadas em contexto de tomada de decisão (citado em Azeitão & Roberto, 2009).

Na época de 80 do século XX, surgiu uma nova perspetiva de estratégia – a perspetiva evolutiva-ecológica. Esta é defendida por Hannan e Freeman (1977), os quais advogam que a estratégia é sinónimo de eficiência e processo competitivo de seleção natural, ou seja, as melhores *performances* empresariais são as vencedoras sobre as restantes. Podemos, então, concluir que esta perspetiva se baseia nas teorias de Darwin. Ainda na mesma década desenvolveu-se uma outra perspetiva

caracterizada pelo foco na competição, sendo que um dos seus principais mentores é Porter (1980), um dos autores mais reconhecidos no domínio desta área. Este define estratégia como sendo ações ofensivas ou defensivas que permitem à empresa manter-se estável no mercado, enfrentar as dificuldades e aproveitar as possibilidades. Finalmente, já no final da década indica surge a perspectiva processual, a qual, é representada principalmente por Mintzberg (1994), o qual afirma que a estratégia é uma força mediadora entre as empresas e o ambiente que as rodeia.

Na década de 90 do século XX a perspectiva que surgiu ficou conhecida como conhecimento organizacional e pressupõe que a organização se vai desenvolvendo internamente, nomeadamente, através de competências internas e recursos. Autores como Prahalad e Hamel (1990) defendem esta perspectiva.

Slater, Olson e Hult advogam que a “business strategy is reflected in the pattern of decisions that the business makes to achieve competitive advantages” (Slater, Olson, & Hult, 2010, p. 470).

No anexo 1 apresentamos um quadro síntese, o qual apresenta as várias escolas, o que cada uma advoga e seus principais autores.

Para Santos, a estratégia é definida como “o planeamento da gestão para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objectivos de desempenho” (2012, p. 44). Em forma de complemento e diferenciando o conceito de estratégia e de tática, Carvalho refer que “A estratégia é o modo como se decide atingir um objetivo, enquanto que a tática tem a ver com a forma como se leva a estratégia à prática” (2013a, p. 109).

Outros autores definem estratégia como “the direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations” (Johnson, Scholes, & Whittington, 1998, p. 9). Para estes autores a estratégia prende-se com a orientação a longo prazo de uma organização; com o foco nas atividades da organização; ganhar vantagens competitivas em relação à concorrência; a adequação a nível estratégico ao ambiente envolvente; a criação de recursos, competência, valores e satisfazer as expectativas dos *stakeholders*.

Consoante os diferentes contextos, o conceito de estratégia pode, ainda, ter significados diferentes. Segundo Mintzberg (2001), o conceito de estratégia não é consensual, variando consoante considerem os objetivos finais como parte da estratégia ou, por outro lado, haja uma diferenciação entre eles. No caso da empresa, a estratégia poderá ser definida como um conjunto de decisões que “determina e

revela objetivos, propósitos, políticas e planos de uma empresa” (Caldeira, Lex, Moraes, & Toledo, 2010, p. 223).

A estratégia de negócio está relacionada com a forma como uma empresa pretende atuar num determinado tipo de negócio, com o objetivo final de obter lucro. Para que este tipo de estratégia funcione é necessário que a empresa obtenha vantagens competitivas em relação às outras empresas, apoiando-se nas competências que a distinguem e a tornam bem-sucedida. Mas, para que o sucesso seja real, é fundamental que se conheçam as necessidades e lacunas da empresa, bem como, a missão e os objetivos que a mesma pretende cumprir. No entanto, surge uma questão, como é que vamos satisfazer estas necessidades. A empresa tem duas formas de conseguir concretizá-las: deverá comercializar os mesmos produtos/serviços a preços mais baixos, ou por outro lado, distinguir-se das demais empresas presentes no mercado (Caldeira, Lex, Moraes, & Toledo, 2010).

A Tabela 3 apresenta um resumo dos conceitos propostos para o termo “estratégia”.

TABELA 3: Definições de Estratégia

Autor	Definição proposta
Chandler (1962)	Determinação de objetivos básicos, a longo prazo, e o desenho de formas de alcançar essas metas.
Ansoff (1965)	A estratégia é um conjunto de diretrizes que existem com o objetivo de ser usadas em contexto de tomada de decisão.
Hannan e Freeman (1977)	Estratégia é sinónimo de eficiência e um processo competitivo de seleção natural.
Porter (1980)	São ações ofensivas ou defensivas que permitem que a empresa se mantenha estável; ajuda a enfrentar as dificuldades e a aproveitar as oportunidades do mercado.
Mintzberg (1988)	É uma força mediadora entre as organizações e o meio envolvente.
Pralahad e Hamel (1990); Quin et al. (1996) e Stewart (1997)	A organização vai-se desenvolvendo internamente, nomeadamente, através de competências internas e recursos.
Johnson, Scholes & Whittington (1998, p.9)	A direção da empresa no âmbito do longo prazo obtém vantagens num ambiente em constante mudança deve-se aos recursos que possui, bem como às competências com o objetivo de satisfazer os desejos de negócios dos <i>stakeholders</i> .
Slater, Olson e Hult (2010, p.470)	A gestão de negócio está refletida num padrão de decisões que são tomadas pelos gestores para obter vantagens competitivas
Santos (2012, p. 44)	“o planeamento da gestão para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objectivos de desempenho”.
Carvalho (2012a)	É a forma como pretendemos cumprir um objetivo a que nos prestamos.

Fonte: Elaboração própria

Embora existam vários autores que abordam sobre este tema, haverá sempre novos conceitos a surgir e que questionarão as teorias já existentes. Na verdade, apenas assim será possível evoluirmos no conhecimento e colocar em prática as teorias. Desta forma, passamos a apresentar algumas lacunas existentes nas teorias sobre a estratégia.

1.2.1. Lacunas da estratégia

Como todas as teorias propostas e existentes, há sempre algum tipo de oposição às mesmas. De facto, só assim é possível criar novas teorias e dar início à prática e novas abordagens.

As estratégias genéricas, ou seja, as mais abrangentes, representam parte da estratégia comportamental das empresas de hoje em dia. Contudo, estas são tidas como uma visão incompleta da estratégia. Rodrigues (2002) explica esta situação afirmando em primeiro lugar que devemos perceber que é improvável que os diferentes pontos de vista sejam aplicados em vários períodos de tempo, uma vez que os negócios são diferentes e o ambiente que rodeia as organizações vai alterando, consoante a conjuntura interna e externa da empresa. Em segundo lugar, estas perspetivas ignoram questões ambientais e industriais (Hambrick, 1983; Smith et al., 1989). A autora reforça que cada tipologia estratégica trata de padrões de variáveis competitivas dentro de determinados ambientes.

Ter um entendimento sólido do que é a estratégia aplicada ao mundo empresarial é um objetivo dos investigadores, autores e, também, das empresas que colocam as teorias em prática. O grande objetivo das chefias encarregues de desenhos estratégicos dentro das empresas é compreender quais os fatores estratégicos que podem colocar a empresa num caminho de sucesso. No entanto, devemos compreender que numa empresa há vários níveis hierárquicos, pelo que também há vários níveis de estratégia. Esta diferenciação é, muitas vezes, complicada para as empresas, contudo, é uma separação que tem necessariamente de ser feita.

Para que as empresas consigam colocar a estratégia adequada no nível adequado, é importante que haja, por parte das chefias de hierarquia superior, um bom desenho desta estratégia. Como tal, é necessário que seja feito um desenho da estratégia, um planeamento estratégico.

De seguida explicamos qual a importância da junção conceptual dos dois subcapítulos anteriores – planeamento e estratégia.

1.3. O planeamento estratégico

Nas empresas atuais, o “convívio” entre o dia-a-dia e a conjuntura de crise, pela qual passamos, implica a existência de responsáveis que planeiem e ponderam cuidadosamente cada passo dado. Mas, é igualmente importante que os planos da empresa não sejam apenas feitos a curto prazo. Ao falarmos de empresas grandes no mercado pensamos, necessariamente, em departamentos especializados e que se dedicam à tomada de decisões a longo prazo, o que implica um menor desperdício de recursos. Assim, aliou-se o planeamento à estratégia, originando uma abordagem a ser usada na decisão a médio/longo prazo.

O conceito de planeamento estratégico surgiu no final dos anos 50 do século anterior, por impulso de Mintzberg. Segundo Machado & Taylor (2010), o planeamento estratégico tornou-se, cada vez mais, relevante no ambiente empresarial, tendo tido sempre um crescimento positivo para a sua notoriedade e popularidade. As empresas inseridas num mercado, muitas vezes, demasiado competitivo, procuram, através do planeamento estratégico, obter vantagens competitivas, ou seja, vantagens que as tornem únicas no mercado de forma a se distinguirem das demais.

Contudo, e como toda a nova teoria tem sempre algum atrito inerente, só em meados da década de 80 do século XX é que as empresas, com ou sem fins lucrativos, agregaram o planeamento estratégico como ferramenta para melhoria das condições empresariais (Machado & Taylor, 2010).

Steiner refere que em 1960 se considerava este planeamento como “long-range planning”. Posteriormente passou a tratá-lo como planeamento estratégico. O autor define este conceito dizendo que o planeamento por si só trata do futuro e das decisões que irão definir esse futuro; já o planeamento estratégico “looks at the chain of cause and effect consequences over time for an actual or intended decision” (1979, p. 14).

Steiner (1979) apresenta-nos o conceito formal de planeamento estratégico, através de algumas perspetivas diferentes que ganham relevo e que serão, posteriormente, reiteradas por outros autores. Em primeiro lugar o planeamento estratégico serve, também, para gerar alternativas ao caminho que se traçou. Tal acontece para evitar

cenários de crise. Por exemplo, assumindo que numa empresa em que o planeamento estratégico foi definido, se os negócios, a gestão do risco, bem como, as ações internas não decorrem como desenhado, deve a empresa implementar algumas alternativas, em aberto, para recorrer às mesmas em tempos difíceis. Em segundo lugar, o planeamento estratégico é um processo, ou seja, começa-se por definir estratégias e metas organizacionais, como reitera Carvalho (2013a), referido mais à frente neste trabalho, onde se definem caminhos para cumprir esses mesmos objetivos propostos. Steiner (1979) acrescenta que o planeamento estratégico, embora seja um aglomerado de planos e propostas alternativas que foram definidos num determinado período de tempo para outro determinado período de tempo, deveria ser visto como um processo contínuo, nomeadamente, no que toca à construção da estratégia. Esta visão faz todo o sentido para nós, uma vez que as transformações num negócio, bem como, no ambiente que rodeia a empresa são constantes, alterando a conjuntura da empresa e, conseqüentemente, as suas necessidades. Apoiando-se em Ackoff (1970), Steiner (1979) afirma que o planeamento estratégico é um modo de vida, uma filosofia. Para que seja bem-sucedido os intervenientes deste processo devem dedicar o seu tempo à atividade, sendo melhor aceite o erro do que a falta de tentativas.

Para Kotler e Armstrong (2007), o planeamento estratégico é um aglomerado de regras e procedimentos que visam a criação e melhoria dos valores, missão e visão da empresa, bem como, uma avaliação contínua das rotinas empresariais, de forma a melhorar a *performance* da empresa e, conseqüentemente, o lucro gerado.

Tiffany e Peterson (1998) referem que o planeamento estratégico não é uma ciência exata, ou seja, não é um estudo que mostre exatamente o que vai acontecer no futuro da empresa, antes, uma ciência que irá ajudar a empresa a desenhar um futuro mais risonho e bem-sucedido para os seus negócios. Esta ciência – planeamento estratégico – permite às empresas, através da análise de várias matrizes, ter uma melhor visão sobre as oportunidades que existem para a empresa, bem como, a análise de ameaças internas e externas, as quais, devem ser tidas em conta aquando da delimitação estratégica do plano empresarial.

Policastro (1993) acrescenta a esta discussão que existem várias interpretações para o conceito de planeamento estratégico e completa a sua ideia afirmando que este tipo de planeamento inclui: compreender o ambiente que rodeia a empresa; definir o propósito da missão que a empresa se propõe cumprir; desenhar um plano futuro a curto/médio prazo para a empresa; analisar a empresa através da análise SWOT, PESTEL, entre outras.

Teixeira completando esta argumentação, sustenta que o planeamento estratégico é “a determinação antecipada da estratégia (análise e formulação) e da forma de a concretizar (implementação)” (2011, p. 24). E, Carvalho acrescenta, explicando que “é um processo de responsabilização, temporização e sistematização das atividades de médio e longo prazos, baseado na análise de toda a informação recolhida [...], capacidades e competências da organização [...], o mercado, os seus agentes e as tendências ambientais” (2013a, p. 22).

Adicionalmente, informa-nos Carvalho que “o planeamento não é um fim em si mesmo, mas antes um instrumento para orientar os comportamentos organizacionais visando o sucesso” (2013a, p. 14).

Sabemos, então, que o planeamento estratégico é um instrumento que visa prever a nível empresarial. Não obstante, a grande vantagem do planeamento estratégico é dar a possibilidade às empresas de ponderar as ações que pretendem ver implementadas, a fim de as poderem testar antes da sua implementação, levando a uma redução do desperdício. Contudo, e para que haja uma vertente temporal, isto é, para que o planeamento estratégico esteja sempre atualizado, é importante que este seja revisto regularmente, dado que as decisões tomadas após a análise dependem, não só de fatores endógenos, como exógenos e do contexto económico, político, tecnológico, social e cultural (Carvalho, 2013a).

Toda esta dialética implica que numa primeira fase se deva definir a missão, ou seja, toda a etimologia e bases da empresa, de onde vamos, para onde expectamos ir e como pretendemos lá chegar. Numa segunda fase, e após a missão e os objetivos terem sido definidos com clareza, será necessário uma análise interna da empresa e externa do ambiente.

A nível externo – do ambiente – dever-se-á fazer uma análise PESTEL, ou seja, analisar-se as características do ambiente que rodeia a empresa: aspetos políticos, económicos, sociais culturais, tecnológicas, ambientais e legais e verificar o seu possível impacto no planeamento ou ações deste.

Num misto de análise externa e interna é recomendada a realização de uma análise SWOT – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Este procedimento implica uma análise das forças e fraquezas da empresa em questão (*strengths* – S – e *weaknesses* – W) e o seu confronto com as oportunidades e ameaças do mercado em que está inserida (*opportunities* – O – e *threats* – T) (Teixeira, 2013).

Importante de realçar é que o planeamento estratégico deve ser desenhado à medida, isto é, cada empresa é uma entidade diferente com características e necessidades diferentes e, como tal, o planeamento estratégico deve ser definido segundo essas

características e necessidades, pelo que cada empresa terá «o seu» planeamento, o qual será, provavelmente, diferente de outra qualquer empresa, seja ela concorrente ou não (Steiner, 1979).

Este tipo de planeamento é levado a cabo pelas chefias de topo, no entanto, para se tornar um planeamento com sucesso deverá ter a colaboração das chefias mais baixas e intermédias e, entre todos, deverá ser definida a missão da empresa e os objetivos que se pretendem atingir e como os atingir. Isto deve acontecer uma vez que as tarefas são executadas nos níveis inferiores, logo, deverá ser permitido que estes intervenham e deem o seu *feedback*. É importante referir que os chefes continuam a depender de uma hierarquia, pelo que a sua intervenção neste processo é diretamente proporcional ao lugar hierárquico que ocupam.

Segundo Carvalho (2013a), o papel tradicional de um gestor consiste em quatro pontos essenciais: planeamento, organização, coordenação e controlo. O planeamento é usado como forma de prever o que deve ser feito e a forma de o fazer; a organização pretende fomentar relações entre pessoas e entre estas e recursos de forma a ser possível atingir os objetivos propostos; a coordenação é a forma de influenciar o comportamento, abrangendo a liderança, a comunicação e a motivação; finalmente o controlo pretende comparar *performances* e resultados, sejam de indivíduos ou grupos, tendo sempre em conta formas de correção dos erros cometidos.

O planeamento estratégico pode dividir-se em dois níveis, sendo estes o planeamento estratégico de nível máximo ou global e o planeamento estratégico de uma unidade estratégica de negócios (Teixeira, 2013).

No caso do primeiro, a estratégia é elaborada tendo em conta a empresa como um todo, consistindo “na definição do carácter e propósito global da organização, dos negócios em que se deve entrar ou sair e de como os recursos devem ser distribuídos entre esses vários negócios”. No segundo caso “é o processo de determinar como é que uma dada unidade estratégica de negócios pode concorrer numa específica linha de negócios” (Teixeira, 2013, p. 66).

Para além da finalidade de planear os objetivos, este tipo de planeamento é preventivo, isto é, tenta evitar problemas que poderão aparecer a longo prazo, bem como, antever aquilo que queremos que a nossa empresa seja, também, a longo prazo.

A Tabela 4 apresenta um resumo das diferentes definições de planeamento estratégico propostas pelos autores consultados.

TABELA 4: Definições de Planeamento Estratégico

Autor	Definição proposta
Machado & Taylor (2010)	O planeamento estratégico visa criar vantagens competitivas para as empresas.
Kotler e Armstrong (1993)	É um conjunto de regras que visa melhorar a <i>performance</i> das empresas a todos os níveis.
Tiffany e Peterson (1998)	É uma ciência que facilita a visão futura de forma a tornar mais fácil à empresa analisar o meio ambiente através de análises estratégicas.
PolICASTRO (1993)	É necessário compreender o ambiente que rodeia a empresa; definir o propósito da missão que a empresa se propõe cumprir; desenhar um plano futuro a curto/médio prazo para a empresa; analisar a empresa.
Teixeira (2011, p. 24)	É “a determinação antecipada da estratégia (análise e formulação) e da forma de a concretizar (implementação)”.
Carvalho (2013a, p. 14 e 24)	“[...]não é um fim em si mesmo, mas antes um instrumento para orientar os comportamentos organizacionais visando o sucesso”. “é um processo de responsabilização, temporização e sistematização das atividades de médio e longo prazos, baseado na análise de toda a informação recolhida [...], capacidades e competências da organização [...], o mercado, os seus agentes e as tendências ambientais”.

Fonte: Elaboração própria

Contudo, e embora o planeamento estratégico seja muito útil, existe, igualmente, uma série de lacunas que lhe estão agregadas e que tornam a sua aplicação por parte das empresas ainda um pouco deficiente.

1.3.1. Algumas lacunas inerentes ao planeamento estratégico

Conforme nos informa Carvalho, a primeira lacuna prende-se com “a obrigação legal e estatutária das organizações de apresentarem relatórios de contas e planos de atividades anuais” (2013a, p. 18). Esta atividade é, muitas vezes, confundida com o planeamento estratégico. Desta forma, as empresas não planeiam estrategicamente, apenas consideram que o fazem.

Por outro lado, muitos gestores consideram que o planeamento a longo prazo deve ser mantido em segredo, evitando que a concorrência tenha conhecimento do que a empresa em questão pretende fazer. Por defeito, o planeamento estratégico é única e exclusivamente do conhecimento da empresa, a não ser que a sua publicação traga para a empresa alguma vantagem (Carvalho, 2013a).

Outra lacuna, que, segundo Carvalho (2013a), é uma das maiores a ultrapassar, é o facto de as empresas desconhecerem o verdadeiro alcance de um plano estratégico bem delineado. Para muitos gestores de topo, e por esta atividade exigir ação por parte das chefias de vários níveis, esta atividade torna-se perigosa para a empresa. Na realidade, o que estes gestores de topo temem é que os gestores intermédios e de níveis mais baixos façam parte da partilha de informações e do processo de decisão. Existe, de facto, ainda um medo profundo de que gestores de níveis inferiores “roubem” os lugares aos gestores de topo ou que aqueles acabem por desautorizar os superiores. “Os gestores têm de compreender que liderar é motivar [...]. Os gestores não perdem poder neste processo, antes pelo contrário...” (2013a, p. 19).

Outro problema, frequentemente encontrado e, normalmente, associado a organizações sem fins lucrativos, tem a ver com os cargos de gestão serem ocupados por voluntários a tempo integral ou em *part-time*. Estas organizações necessitam de um planeamento mais personalizado e cuidado, preferencialmente, por pessoas que tenham conhecimentos ao nível da gestão. Contudo, constatamos frequentemente, através do senso comum, que as pessoas que dirigem estas organizações são, por norma, nomeadas pelos sócios, sendo que estes as nomeiam, raramente, com conhecimento das suas capacidades organizacionais (Carvalho, 2013a).

Finalmente, uma outra lacuna que dificulta a atividade do planeamento estratégico é a visão a curto prazo dos gestores, seja porque estes têm essa característica ou porque as suas chefias lhes exigem resultados imediatos ou até mesmo por estarem numa posição de chefia durante pouco tempo, sem possibilidade de criar um plano estratégico coerente (Carvalho, 2013a).

Na medida em que este trabalho pretende abordar estes dois temas centrais na gestão das organizações, e interligados com a problemática da comunicação, em seguida abordaremos alguns conceitos fundamentais para este estudo.

**Capítulo II – Os componentes, origem e teorias da comunicação organizacional
interna**

Neste ponto faremos a ponte para o tema comunicação, apresentando uma visão geral de comunicação, especialmente no âmbito empresarial, pois é nesta área específica que se insere a realidade empresarial que vai ser analisada, para chegarmos à comunicação organizacional interna e a sua importância no delineamento de um planeamento estratégico, sendo que este é o escopo desta tese.

A Comunicação é a atividade de transmissão de uma mensagem de um emissor para um recetor, isto é, de alguém que constrói a mensagem, para alguém que a vai receber e interpretar. Numa organização a comunicação torna-se um instrumento basilar e obrigatório para uma boa gestão, constituindo, mesmo, “um agente dessa gestão, permitindo à organização realizar melhor o seu projecto” (Gonçalves, 2005, p. 504)

Segundo Vilarinho (2014), para que haja comunicação tem sempre que existir seis elementos, os quais, têm uma função específica, os quais passamos a explicar. O emissor é o elemento que cria a mensagem e a envia; o recetor é o que recebe a mensagem enviada; a mensagem é o conteúdo que se pretende transmitir; o código é a forma como a mensagem é transmitida, seja por gestos, por escrito ou verbalmente; o canal é a fonte onde a mensagem é transmitida, através de um jornal, uma revista, *online*, etc.; e o contexto é a situação que envolve os indivíduos que emitem e recebem a mensagem.

2.1. A comunicação organizacional

O conceito de comunicação organizacional não é, de todo, consensual entre os vários autores. Segundo Long, a comunicação organizacional é “the symbolic act through which organizations adapt to, alter, or maintain their environment for the purpose of achieving organizational goals” (Long, 2003, p. 5). Para este autor, os símbolos são cruciais para o entendimento da organização e são vistos como vários tipos de padrões, sejam visuais ou auditivos. Contrariamente, para Riel (1995), este tipo de comunicação engloba muito mais do que símbolos. Engloba o marketing corporativo, as relações públicas, as estratégias organizacionais e a comunicação interna e externa. Para Greenbaum (1974) a comunicação organizacional é um sistema em termos de propósitos, ou seja, de pretender atingir objetivos a que a organização se propõe; em termos de regulamentos operacionais, através do uso de redes funcionais de comunicação e adoção de políticas de comunicação; e em termos de estrutura, ou

seja, através da unidade organizacional redes de comunicação e políticas comunicação.

Enquanto alguns autores, como Regouby (1988) e Narbonne (1993), têm uma visão muito abrangente da comunicação organizacional, incluindo na mesma as relações públicas, a publicidade, *media* e comunicação em marketing, outros autores, como Grunig (1992), têm uma visão mais individualizada, ou seja, a comunicação executada e interpretada por cada indivíduo dentro da empresa.

A comunicação organizacional tem por objetivo alcançar os públicos externos à empresa, no entanto, começa e é feita dentro da empresa. Para se distinguir dos outros tipos de comunicação, tem algumas características específicas, entre elas a homogeneidade, começando, como já referido, no seio da empresa e estando, obrigatoriamente, conforme com as próprias características da empresa e o facto de ser global (Gonçalves, 2005). Ainda para Gonçalves o objetivo da comunicação dentro da organização “é vincular e consolidar o capital de confiança junto dos seus públicos (internos e externos)” (Gonçalves, 2005, p. 504).

Para Kreps (1990), a comunicação organizacional é um procedimento através do qual os indivíduos que trabalham numa determinada organização colhem informação importante sobre a empresa em questão - seja sobre procedimentos diários, formas de trabalhar, limitações que a empresa vive, sugestões de mudança para melhorar a *performance*, entre outras atividades – e a transmitem tanto a nível interno como externo.

Lendrevie *et al.* (2015) advogam, numa perspetiva um pouco mais ligada ao marketing, que os objetivos da comunicação são dar notoriedade, informar, promover a experimentação, divulgar e dar a conhecer, demonstrar, posicionar, entre outros mais ligados à área de vendas.

Torquato (2002) refere que para que a comunicação seja feita de uma forma saudável e bem-sucedida, é necessário existir harmonia entre quatro dimensões da comunicação organizacional. A primeira dimensão é a da comunicação cultural, isto é, aquela comunicação que se preocupa com a cultura interna da organização, garantindo que a mesma se encontra estável e saudável; a segunda dimensão é a da comunicação administrativa, sendo esta a comunicação que se envolve com as passagens de informação de dentro da organização, ou seja, entre um mesmo departamento ou entre departamentos diferentes. A terceira dimensão é referente à comunicação social, onde intervêm, normalmente os Relações Públicas – não podendo estas últimas, segundo Gonçalves (2005), substituir a comunicação - dado que é um tipo de comunicação que rege os atos de comunicação públicos e até

mesmo os internos. Finalmente, existe a dimensão dos sistemas e informação, onde são geridas as informações contidas em bancos de dados da empresa.

Contudo, em tempo algum poderemos olvidar que esta comunicação está relacionada com o ambiente, concretamente, o ambiente externo, o qual, exige que haja uma preocupação maior por parte da organização. Este tipo de comunicação vai para além dos objetivos comerciais, e preocupa-se com fatores que, presentemente, são demasiado relevantes para serem esquecidos, tais como, a responsabilidade social, o ambiente que rodeia a empresa, a ética, a sustentabilidade e um dos fatores mais importantes na conjuntura atual, a gestão de crises (Sobreira, 2011).

Uma vez que a comunicação caracteriza a base das relações humanas, Daniels, Spiker e Papa (1987) expuseram três modelos da comunicação organizacional: o modelo tradicional, o modelo interpretativo e o modelo crítico. O que caracteriza o modelo tradicional é a sua antiguidade. Neste modelo o comportamento é caracterizado por padrões, podendo ser medido e classificado. Relativamente à relação entre o processo organizacional e a eficiência organizacional podemos distinguir dois momentos. O primeiro, onde a organização é vista como uma máquina e o segundo, onde a organização é vista como um sistema. Já o modelo interpretativo caracteriza-se pela organização ser vista como cultura. Sob este prisma, a ação acontece quando há partilha de significados subjetivos, sendo vista, também, como um espaço dedicado à negociação. Assim, segundo Scroferneker (2014), este modelo centra-se na simbologia. Por último, o modelo crítico é caracterizado pela visão da organização como um instrumento de opressão, sendo esta exercida na relação entre a estrutura da sociedade e o processo simbólico; a atenção encontra-se centrada nas mulheres, minorias, trabalhadores, ou seja, as classes tidas como mais fracas. Este modelo preocupa-se, concomitantemente, com a estrutura da sociedade envolvente e com o processo simbólico. A comunicação é vista como um instrumento que permite e potencia a dominação, pelo que há uma distorção da comunicação¹.

Estes modelos pretendem, acima de tudo facilitar a comunicação dentro da organização. Contudo, não é apenas através de modelos que a comunicação flui com mais facilidade. Para funcionar da melhor forma, Kunsch (1992) propõe um conjunto de instrumentos que estão associados à comunicação organizacional, tais como: as relações públicas, a assessoria de imprensa, a publicidade e/ou propaganda institucional, o jornalismo focado na empresa, a identidade da empresa e a imagem que a empresa projeta na mente do consumidor, o marketing social e cultural e a edição de multimédia.

¹ Disponível em <http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/cleusa.htm>, acedido a 05 de Maio de 2014

Segundo Riel (1995), a comunicação ganhou uma dimensão basilar na vida empresarial através dos instrumentos de gestão, tornando-se uma forma de moldar as organizações ao ambiente que as rodeia. Desta forma, a comunicação torna-se, não apenas, uma consequência e necessidade das empresas, mas algo intrínseco à sua construção e desenvolvimento. No entanto, para Ruão (1999) a comunicação existe ainda antes da organização propriamente dita, não deixando de acompanhar o crescimento e desenvolvimento da empresa. Ou seja, uma vez que a comunicação é a base para o relacionamento humano, é também a base para a criação e desenvolvimento de organizações lideradas por indivíduos que sem a comunicação não existiriam como líderes.

Embora a comunicação tenha vários instrumentos e, até, mesmo as condicionantes, sobre as quais iremos falar mais à frente, é imprescindível haver um ambiente, quer interno como externo, e uma cultura organizacional correta que proporcione as condições para um bom desenvolvimento da comunicação organizacional.

Relativamente à cultura, Cruz afirma que “falar sobre comunicação organizacional sem antes abordar a importância da cultura organizacional para a construção da comunicação no âmbito da organização, é interpretá-la de forma fragmentada” (2007, p.195). Para esta autora, a cultura funciona como bússola, uma vez que orienta o comportamento dos colaboradores dessa organização. Para Baldissera (2000), a cultura é o instrumento identitário de uma organização, ou seja, é a cultura organizacional que torna a empresa única e que a posiciona de forma diferente das outras empresas a atuar no mercado.

No que concerne ao ambiente, Long diz-nos que “all organizations have environments that exert influence on them; simultaneously, organizations influence their environments” (2003, p.5). O ambiente organizacional de qualquer empresa depende de cinco dimensões: a social, a económica, a legal e a política, a tecnológica e a competitiva. Na dimensão social espera-se perceber quais os impactos do “pessoal” externo à organização e dos grupos existentes dentro da empresa. Para esta dimensão é a área de relações públicas e a área de comunicação que têm uma maior interação. A dimensão económica é referente a situações financeiras que afetam a empresa. As estratégias económicas e financeiras tomadas pela empresa determinam o sucesso ou fracasso na realização dos objetivos e metas inicialmente estabelecidas. A dimensão legal e política lida com a parte eleitoral da empresa, bem como, legislativa e administrativa. Adicionalmente, lida com os possíveis processos legais que, eventualmente, possam existir. No caso também de haver mudanças na lei, a empresa tem que estar atualizada para que possa adaptar à nova realidade. Já no caso da dimensão tecnológica é importante para a empresa estar na vanguarda da

tecnologia para os colaboradores trabalharem o mais rápido e melhor, o que se repercutirá na melhoria da performance da empresa. Finalmente, a dimensão competitiva baseia-se no nível de competitividade de cada empresa em relação às outras, bem como, dos produtos que cada uma comercializa.

A abordagem realizada até este ponto conduz-nos a Baldissera (2000) e Cruz (2007), os quais afirmam que no âmbito da comunicação organizacional existem alguns problemas/lacunas que não podemos ignorar, como seja o caso de falhas no diálogo ou, mesmo, a inexistência de um diálogo correto e atualizado; a informação que corre dentro da organização nem sempre ser a mais verdadeira, levando a falsos rumores e informações desencontradas; a utilização de meios desadequados para divulgar a informação, o que pode originar leituras incorretas ou semnexo. Adicionalmente, existe o problema com as mensagens, podendo estas ser muito complexas, inexistente ou, ainda os mecanismos de avaliação da comunicação serem demasiado complexos.

Assim, é importante a comunicação ser clara, assertiva e direta, de forma a todos compreenderem as intenções do uso de um qualquer tipo de comunicação.

A Tabela 5 apresenta um resumo do conceito proposto por vários autores no âmbito da comunicação organizacional.

TABELA 5: Definições de comunicação organizacional

Autor	Definição proposta
Greenbaum (1974)	É um sistema em termos de propósito.
Kreps (1990)	É um procedimento através do qual os indivíduos que trabalham numa determinada organização colhem informação importante sobre a empresa em questão e a transmitem tanto a nível interno como externo.
Grunig (1994)	É o que é comunicado e interpretado pelos colaboradores de uma empresa.
Riel (1995)	Engloba mais do que símbolos. Esta comunicação engloba <i>marketing</i> corporativo, relações políticas, estratégias organizacionais e comunicação interna e externa.
Regouby (1998) e Narbonne (1993)	Engloba várias áreas que não só a comunicação. Inclui também, marketing, relações públicas, media e publicidade.
Ruão (1999)	Existe ainda antes da organização propriamente dita.
Long (2003, p. 5)	É o ato simbólico através do qual as organizações se adaptam, alteram ou mantêm o ambiente com o propósito de atingir os seus objetivos.
Gonçalves (2005, p. 504)	“...é vincular e consolidar o capital de confiança junto dos seus públicos”.
Lendrevie <i>et al.</i> (2015)	Têm uma perspetiva mais ligada ao marketing. Vêm os objetivos da comunicação, entre outros, como dar notoriedade, informar, promover a experimentação, divulgar e dar a conhecer, demonstrar, posicionar.

Fonte: Elaboração própria

2.2. A comunicação organizacional interna

Concretamente neste trabalho, falamos de comunicação interna, ou seja, aquele tipo de comunicação que acontece dentro da empresa. Segundo Quirke (2011), a comunicação interna facilita a transformação de dados em ações propriamente ditas, sendo que é importante reforçar a necessidade de se atribuir aos dados um contexto para que permita uma análise mais objetiva. Contudo, e para mal das empresas e da fluidez na comunicação, os gestores entendem que a comunicação é sempre suficiente e que nada mais é necessário. É importante, então, haver colaboradores motivados e que laborem em conjunto para um bem comum.

Quirke (2011) apresenta-nos uma lista de características que cada empresa deve ter para uma boa comunicação interna, ou requisitos que deve cumprir para que melhore a comunicação interna. Assim, o autor afirma que a empresa deve investir em sistemas de informação eficientes, tendo como frutos deste método alterações favoráveis e rápidas dentro da empresa em questão e, vai mais além, referindo ser essencial apostar numa maior flexibilidade e inovação, numa melhor qualidade durante a tomada de decisão, numa melhor partilha de conhecimentos e *know-how* e numa maior motivação por parte da mão-de-obra qualificada para esta área.

Mas, o autor afirma, também, que a comunicação interna tem, por vezes, tido outros objetivos derivado à influência de terceiros (Quirke, 2011). Assim, concluímos que a comunicação interna acaba, também, por ser influenciada pelo ambiente externo que rodeia a empresa. Portanto, os *Chief Executive Officers* (CEO's) têm a tarefa de perceber quando deve ser reportada determinada informação para o exterior, seja o público-alvo interno (colaboradores, *stakeholders*) ou externo (clientes, fornecedores, concorrência).

É importante falarmos de uma comunicação ativa, a qual é uma necessidade das empresas de ver a comunicação como um pilar para a sobrevivência da empresa. Como justificam Bland e Jackson (1992), não só se deve considerar a comunicação descendente, ou seja, dos chefes para os subordinados, mas, também, o contrário, isto é, ascendente – dos subordinados para as chefias. Isto deve acontecer, uma vez que são os inferiores hierárquicos que trabalham diretamente com os problemas, sendo mais intuitivo para estes arranjar soluções e, conseqüentemente, sugeri-las às chefias.

Esta ideia fica reforçada pelo que Westphalen (1991) defendia, quando afirmava que a função básica da comunicação é facilitar a compreensão do sucedido dentro da empresa. Mais, ainda, é uma forma de evitar que haja deturpação na mensagem

passada, sendo uma tentativa de clarificar os factos existentes na mensagem que se pretende passar. A autora reforça, também, que é necessário manter-se uma mensagem clara que vise a melhoria e eficácia do trabalho por parte dos colaboradores.

Para Dunmore, “Internal communication supports the ‘living’ of the organization’s strategy” (2002, p. 133) e acrescenta, dizendo que se a empresa pretende que os valores, missões, objetivos e até mesmo as comunicações importantes dentro da empresa sejam bem transmitidos, então, essas mensagens devem ser transmitidas com eficiência de forma a não haver falhas na comunicação.

Rego (2007) afirma que a comunicação interna é simplesmente a interação entre os funcionários e uma empresa, isto é, a forma de se explicar como funcionam os processos comunicacionais dentro de determinada empresa e os indivíduos que estão envolvidos nesses processos.

Contudo, a comunicação organizacional interna não funciona sozinha. São, portanto, utilizados instrumentos de comunicação, tais como comunicação oral, escrita, audiovisual e virtuais ou informáticas, sendo estes considerados os meios que proporcionam o estabelecimento das diferentes tipologias de informação e do conhecimento das políticas e acções das organizações. Constituem-se como efectivos elos de ligação entre as empresas e os seus colaboradores e, vice-versa, gerando um efeito agregador das suas práticas e táticas na visão partilhada do projecto cultural e valores de cada organização. (Padamo, et al., 2015, p. 155).

Por fim, passamos a indicar os objetivos dos instrumentos usados na comunicação organizacional interna: 1) proporcionar motivação e manter os funcionários da empresa motivados de forma a conseguirem manter a empresa onde esta se encontra presentemente ou melhorar e ajudá-la a crescer; 2) promover a segurança no trabalho; 3) dar a conhecer aos colaboradores a missão, objetivos e visão da empresa; 4) clarificar o papel que cada colaborador tem dentro da organização, promovendo um maior espírito de equipa e complementaridade; 5) relevar a importância que a organização tem para a economia nacional (Padamo, et al., 2015).

A Tabela 6 apresenta-nos um resumo de algumas definições de comunicação organizacional interna.

TABELA 6: Definições de comunicação organizacional interna

Autor	Definição proposta
Westphalen (1991)	Facilitar a compreensão da mensagem passada.
Dunmore (2002, p. 133)	Suporta a estratégia da organização.
Gonçalves (2005)	É a atividade de transmitir uma mensagem de um emissor para um recetor.
Rego (2007)	É simplesmente a interação entre os colaboradores da empresa e a forma que usam para comunicar.
Quirke (2008)	Ajuda a converter a informação em ação.
Padamo, <i>et al.</i> (2015)	Possui instrumentos de comunicação com o objetivo de: 1) proporcionar motivação e manter os funcionários da empresa motivados de forma a conseguirem manter a empresa onde esta se encontra presentemente ou melhorar e ajudá-la a crescer; 2) promover a segurança no trabalho; 3) dar a conhecer aos colaboradores a missão, objetivos e visão da empresa; 4) clarificar o papel que cada colaborador tem dentro da organização, promovendo um maior espírito de equipa e complementaridade; 5) relevar a importância que a organização tem para a economia nacional.

Fonte: Elaboração própria

No entanto, não só de comunicação interna se sustenta a comunicação de uma empresa. Para que esta funcione corretamente terá que funcionar de forma harmoniosa, tanto com as pessoas, como com a empresa em si e o seu ambiente, o que nos conduz à próxima alínea, onde cruzamos a comunicação com a estratégia.

2.3. A comunicação como estratégia

A comunicação, seja interna ou externa, tem que ser entendida de forma estratégica e adequada consoante as condicionantes geográficas, sociais e, até, mesmo religiosas. Por exemplo, a comunicação da marca McDonald's em países orientais, terá, obrigatoriamente, que ser diferente da existente em países ocidentais. Esta afirmação sustenta-se no facto de sendo países com padrões culturais, sociais, religiosos e geográficos muito diferentes dos europeus, a comunicação tem que ser forçosamente adequada a estas condicionantes. Sabemos que em países asiáticos, bem como, africanos, as mulheres não têm uma presença social tão forte como a existente na Europa, logo, uma comunicação "agressiva" a nível feminino poderá ser um erro.

Desta forma, podemos considerar que a comunicação é um elemento essencial na delimitação da estratégia. Lendrevie *et al.* (2015) afirma que para uma estratégia de comunicação bem elaborada devem existir várias entidades, tais como o anunciante,

os responsáveis pelo planeamento da comunicação como uma estratégia dentro da organização, os responsáveis pela comunicação dos departamentos, os meios de difusão. Estes autores explicam também que o desenvolvimento e implementação de uma estratégia de comunicação deverá passar por várias etapas, sendo elas as seguintes: 1) *briefing*, levado a cabo por os responsáveis de comunicação; 2) estratégia criativa, também levada a cabo pelos responsáveis de comunicação; 3) realização estratégia de comunicação é posta em prática; 4) avaliação dos resultados.

Segundo Baldissera, a comunicação acaba por ter uma função de “reforçar e preservar a identidade organizacional” (2000, p. 13), exigindo que a empresa se adapte ao ambiente em que se encontra inserida, mas, ao mesmo tempo, que se mantenha fiel à sua visão, valores e objetivos.

No entanto, a comunicação não pode ser apenas considerada como uma estratégia que a empresa pode e deve utilizar para melhorar o seu posicionamento no mercado. Na verdade, segundo Taylor e Every (2000) a comunicação é uma “cola” das organizações, demonstrando que uma organização com uma excelente comunicação é capaz de enfrentar os obstáculos quotidianos.

Sobreira (2011) refere que para uma organização ter uma visão estratégica de comunicação, terá que cumprir quatro requisitos essenciais. O primeiro exige que este tipo de comunicação seja feita ao mais alto nível de gestão, ou seja, a comunicação não deve ser uma atividade, exclusivamente, exercida pelo departamento de comunicação, mas, sim, passar pelos gestores para que estes entendam e aceitem o tipo de comunicação que vai ser passada para o exterior, no caso da comunicação externa, e que controlem a comunicação feita dentro da própria organização, ou seja, a comunicação interna. O segundo requisito prende-se com as várias perspetivas possíveis da comunicação, isto é, dentro de uma empresa é importante todos os departamentos, funcionários e gestores trabalharem em harmonia. Para isso, eles devem entender a comunicação da mesma forma, de modo a que não haja falsas interpretações da mesma, causando instabilidade interna. O terceiro requisito prende-se com a longevidade do planeamento deste tipo de comunicação, isto é, a comunicação organizacional como uma estratégia deve ser planeada para funcionar a longo prazo, em conformidade com os outros planos estratégicos da empresa. Finalmente, é importante que os funcionários que exercem funções no departamento de comunicação tenham vastos conhecimentos de gestão para que seja possível a discussão construtiva das várias técnicas.

2.4. Lacunas da comunicação

Embora a comunicação deva fluir num ambiente quase perfeito que proporcione as melhores condições possíveis, nem sempre essas condições estão presentes numa organização. Neste capítulo vamos apresentar algumas lacunas existentes à comunicação que entendemos como uma necessidade ultrapassar, sob pena de a comunicação não surtir o efeito desejado.

Vieira, Marques e Correia (2013) aponta uma série de lacunas existentes à comunicação, as quais devem ser tidas em conta sempre que tratamos deste tema: 1) diferentes backgrounds, que irão criar diferentes interpretações da mensagem que se pretende passar; 2) juízos de valor, entre eles estereótipos e preconceitos que as pessoas concebem sobre outrém; 3) avaliação e credibilidade do emissor, isto é, a mensagem terá diferentes interpretações consoante a pessoa que nos estiver a passar a mensagem; 4) ter “ouvido seletivo”, ou seja, o recetor da mensagem apenas retém o que lhe interessa; 5) dificuldade em receber a mensagem, isto é, por vezes acontece o recetor ter algumas dificuldades em ouvir a mensagem, pelo que a mesma irá ser distorcida; 6) confinança no emissor, sendo que se tal acontecer, o recetor não irá aceitar a mensagem; 7) questões semânticas, dado a mesma palavra poder ter significados diferentes, a interpretação da mensagem pode ser pouco assertiva; 8) diferenças culturais ou religiosas, levando a interpretações erradas; 9) distâncias e ruídos, tais como falhas nas tecnologias, podem distorcer a mensagem ou mesmo não a chegar a entregar; 10) fraco comunicador ou pouco *standard*, isto é, se o emissor da mensagem não a passar convenientemente, quando esta for recebida já está com erros; 11) filtros, por exemplo, os que existem entre as chefias, não permitindo que a mensagem passe para os colaboradores ou para chefias de *ranking* mais baixo; 12) excesso de informação – o contrário do ponto anterior; 13) o tempo, afeta, também, a boa comunicação, uma vez que, por vezes, exigem respostas com prazos demasiado curtos, quase impossíveis de atingir; 14) género, o facto de ser homem ou mulher pode alterar a forma como a mensagem é entendida; 15) sinais não-verbais, isto é, expressões faciais, gestos ou postura; 16) canal, ou seja, o meio em que o canal circula pode não ser o mais adequado e/ou claro; 17) emoções, é possível que o recetor se deixe levar pelas emoções, entendendo a mensagem de uma forma que não era a prevista pelo emissor.

**Capítulo III - O planeamento estratégico como instrumento de melhoria da
comunicação organizacional e estratégica**

O planeamento estratégico exige que tudo seja “pensado ao milímetro” e como constatamos na literatura, aquele, se consolidado, e se existir uma rede comunicacional bem estruturada são pontos fundamentais para o sucesso, a longo prazo, de qualquer empresa. Neste sentido, a primeira coisa a perceber é quais as vantagens competitivas para a empresa.

Cada vez mais, é necessário ser-se crítico, pois, só dessa forma será possível criar-se um planeamento adequado “com especial atenção às causas sociais, preservação do meio ambiente, qualidade de seus produtos” (Michel, Michel, & Porciúncula, 2013, p. 123). Ao sermos críticos no processo de planeamento estamos a conseguir perceber melhor as necessidades que a empresa tem e, dessa forma, sermos criativos com o fim de melhorar, neste caso em particular, a comunicação organizacional interna. Mas, é importante, também, destacar que para a comunicação interna ser bem-sucedida, é necessário o envolvimento dos vários níveis de gestão na empresa, em especial pela gestão interna e pelo planeamento estratégico.

Uma das formas que torna mais fácil e eficiente a comunicação organizacional é o uso de relações públicas. Embora o senso comum nos possa enganar e se afirme que as pessoas sirvam para divulgar a empresa e as suas atividades, a verdade é que os profissionais de relações públicas são, efetivamente, muito mais que isso. Segundo Sobreira (2011) estes profissionais têm por objetivo a divulgação e a proteção da empresa de uma forma que não seja manipulativa para o público-alvo, tornando, assim, a comunicação organizacional da empresa muito mais do que apenas comunicação promocional, abrangendo uma formulação de opinião por parte do público, bem como, uma alteração nas suas atitudes perante a organização. É, também importante, pensarmos na comunicação entre os departamentos, dado que cada vez mais o ambiente empresarial contemporâneo é caracterizado por uma maior interatividade, sendo consequência disso uma necessidade de adaptação por parte das organizações. Isto significa, não só, que as empresas têm que ser flexíveis e atentas ao ambiente, mas também devem pensar a sua estratégia de comunicação. Conforme Michel *et al.* “a comunicação organizacional utiliza ferramentas de caráter estratégico que fortaleçam o plano organizacional” (2013, p. 123). Contudo, é necessário que existam profissionais que saibam trabalhar com ambos os temas, de forma a atuarem mais eficaz e diretamente perante as suas lacunas laborais. Conforme nos indica Silva e Cruz, não basta ser-se gerente, uma vez que as “gerências gestam a comunicação interna de forma desconexa entre si, por falta de planeamento” (2014, p. 13). Assim, compreendemos que uma boa comunicação organizacional interna passa por um bom e bem construído planeamento estratégico,

sendo, então, este último um instrumento de melhoria da comunicação organizacional interna e da cultura organizacional que rodeia a empresa.

Albrecht (1996) vê o planeamento e a comunicação como complementares, sendo que o planeamento no âmbito comunicacional se torna num cenário designado por teórico-descritivo, cenário esse que contém o que se deve fazer com vista à melhoria da global da empresa. Dentro destes cenários, encontramos a definição de metas corporativas; desenhos estratégicos diferentes de forma a que se consiga atingir as metas propostas; as próprias ações empresariais também são consideradas pelo autor.

Um dos problemas com que se deparam os experientes na área do planeamento estratégico é que as empresas não possuem um ambiente organizacional preparado para acolher este tipo de atividade. Isto poderá acontecer, uma vez que ainda existe muito a ideia de que o gestor de topo tem capacidades para planear a comunicação da melhor forma. Conforme foi explicado, anteriormente, tal não é linear. O gestor tem as suas tarefas e deverá estar presente aquando do planeamento, no entanto, pode não ter competências para o levar a cabo sozinho da melhor maneira. O planeamento estratégico procura, assim, romper com as hierarquias, ou seja, onde existe uma pessoa que manda e as outras que obedecem (Silva & Cruz, 2014). Outro problema com o qual nos deparamos aquando da análise da comunicação organizacional interna é esta ser muitas vezes confundida com informação. Desta forma, as chefias pensam que passar informação é comunicar (Carvalho C. A., 2012). A mudança deve ser feita ao nível da gestão durante o planeamento estratégico, em que as chefias devem perceber que uma coisa é gerir e passar informação, outra é gerir a comunicação vivida no departamento.

Já se percebeu que não é fácil dissociar a imagem de chefe com a imagem de profissional de planeamento estratégico, contudo, essa é uma das lutas que os segundos travam desde cedo. No entanto, não é apenas o conceito de chefe *versus* planeador que se põe como dificuldade. A comunicação interna defronta uma outra lacuna que é a falta de planeamento estratégico no âmbito da própria comunicação organizacional interna, ou seja, dentro do departamento de comunicação deve haver uma estrutura que planeia as ações diárias, mas também as ações a longo prazo, necessitando, portanto de profissionais de planeamento estratégico que se foquem nesta área.

Assim, podemos afirmar que, não só o planeamento estratégico pode ser um elemento de melhoria da comunicação organizacional, mas, também, esta, consoante o seu desenvolvimento, melhora a implementação do planeamento estratégico.

3.1. Conclusões de capítulo

Após a revisão da literatura destes dois temas objetos do nosso estudo – o planejamento estratégico e a comunicação interna – conseguimos entender que, embora sejam temas distintos e sem uma verdadeira ligação etimológica, são temas que facilmente se colmatam e complementam na resolução de problemáticas empresariais. Conseguimos, também, perceber que esta ligação não pode ser apenas unilateral, ou seja, de um dos temas para o outro, antes bilaterais: o planejamento estratégico pode constituir um veículo para a melhoria da comunicação dentro das empresas, mas, também, a comunicação organizacional interna pode facilitar o desenho do planejamento e a sua implementação, de modo que as empresas sejam mais bem-sucedidas nos mercados em que pretendem atuar.

Esta revisão conduz-nos à investigação realizada e à nossa questão de partida, averiguar se o planejamento estratégico teve em consideração a importância da comunicação organizacional interna e a sua influência no processo de gestão da empresa.

A questão de investigação inerente a esta dissertação prende-se com a necessidade de percebermos se estes dois temas são trabalhados adequadamente pela empresa estudada e em última análise contribuir para uma melhoria no uso destas duas ferramentas de trabalho.

Para chegarmos “a bom porto”, é necessário desenhar o caminho que pretendemos seguir para obter conclusões. Assim, passamos a apresentar a metodologia de trabalho escolhida.

Capítulo IV - Metodología

A metodologia de um trabalho prende-se com a escolha do caminho que o investigador pretende seguir. No caso desta dissertação escolhemos o estudo de caso, uma vez que aquela irá incidir sobre uma única empresa, a qual que foi escolhida por motivos de conveniência. Passamos a apresentar esta metodologia.

O estudo de caso é uma metodologia que tem vindo a ser muito utilizada nas ciências sociais. Contudo, não há consenso em relação à sua origem aplicacional, ou até mesmo ao objetivo final deste tipo de metodologia.

Segundo Chizzotti (2006), este tipo de estudo teve origem nos estudos antropológicos desenvolvidos por Malinowski. Este antropólogo refere que, por motivos de guerra, ficou retido no seu espaço de trabalho - Nova Guiné e Ilhas Trobiand - com outros investigadores, acabando por conviver mais de perto com os nativos, estudando as particularidades de cada caso em específico. Assim, de cada nativo, o antropólogo retirava uma história diferente, um novo estudo de caso. Ainda na mesma época, contemporâneos de Malinowski fizeram o mesmo, criando “um método interpretativo realista a partir das narrativas orais de vida cotidiana de pessoas comuns...” (Chizzotti, 2006, p. 51).

Por outro lado, Becker (1993) refere que o estudo de caso tem as suas raízes na medicina e em estudos psicológicos, através da análise de casos individuais, uma vez que nem todas as pessoas reagem à mesma situação da mesma forma. Daí, este autor opinar que estas áreas devem ser estudadas, caso a caso, de uma forma intensiva.

Gil (2002) defende que este tipo de estudo teve início com o sistema jurídico nos EUA, onde se pretendia conhecer a história do indivíduo em questão, reconstruindo-a. Acrescenta este autor que é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (Gil, 2008, p. 58).

Para os autores Raupp e Beuren (2006) o facto do estudo de caso ser um estudo de uma situação isolada pode constituir uma limitação, dado que as conclusões tiradas desta pesquisa não podem ser generalizadas e aplicadas em outros contextos.

Finalmente, segundo Yin “o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (2001, p. 21). Yin (2001) acrescenta, ainda, que os estudos de caso podem ser feitos a nível individual, ou seja, estudos de caso únicos, ou podem abranger mais do que um sujeito, isto é, estudos de caso múltiplos. No caso desta investigação, podemos afirmar que a mesma iniciou-se como um estudo de caso múltiplo, mas, devido a situações alheias ao investigador, teve de ser direcionado para o estudo de

caso único, ou seja, apenas será analisada uma organização. Yin (2001), refere, também, que o estudo de caso pode ter uma abordagem qualitativa ou quantitativa. Relativamente a esta característica verificaremos, mais à frente, que neste estudo foram usados ambos os métodos e de modo exploratório para a obtenção de dados e a sua posterior análise.

Contudo, segundo Yin (1981) algumas outras limitações podem ser apontadas a esta tipologia, como é o caso da falta de rigor metodológico, por oposição à tipologia levantamento, abordada mais à frente. Outra limitação que este autor aponta é a dificuldade de generalização, uma vez que estamos a estudar e investigar um ou poucos objetos. Finalmente, Yin informa que esta tipologia demora muito tempo (citado em Gil, 2008).

O levantamento é caracterizado pela “interrogação direta das pessoas...[procedendo-se] à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas” (Gil, 2008, p. 55). Um levantamento pressupõe que nem todos os indivíduos do universo selecionado respondam, caso contrário, e se se obtiver 100% de respostas, encontramos-nos perante um censo. Contudo, estes últimos requerem condicionantes que apenas são possíveis se estivermos a falar de uma instituição importante ou um governo. Nesta tipologia, os dados podem ser retirados a partir de uma amostra, a qual é retirada de um universo que pretendemos conhecer melhor e no qual o nosso estudo e/ou investigação incidem (Gil, 2008).

Esta tipologia, embora muito útil, abarca, também, algumas limitações referidas por Gil (2008). Para este autor existem três limitações, as quais passamos a abordar: 1) existe um grande “ênfase nos aspectos perspectivistas”, uma vez que os dados retirados das respostas da população questionada não são mais do que a perspectiva de cada indivíduo sobre determinada situação ou objeto (p. 56); 2) a pouca profundidade no estudo estrutural e dos processos sociais, dado que “os fenómenos sociais são determinados, sobretudo, por fatores interpessoais e institucionais” (p. 56); 3) a limitada apreensão do processo de mudança, isto é, um levantamento pode ser equiparado a uma fotografia, isto é, um estudo sobre um objeto, situação estática. Assim, o investigador pode não conseguir ter a noção da realidade mutável à sua volta.

Fazendo um resumo sucinto das situações apresentadas diremos que todos os pontos de vista dos diferentes autores, aqui descritos, sobre este método de pesquisa – estudo de caso – escolhem um objeto, um indivíduo ou organização para o seu estudo e trabalha com ele individualmente, ou seja, utiliza-se um método específico e com uma delimitação espacial e temporal, o mesmo é dizer, que é apenas válido para

aquele indivíduo em particular, num ambiente em particular e num determinado período.

Dependendo dos objetivos que se pretendem atingir com a pesquisa, Ventura (2007) explica que o estudo de caso pode ser caracterizado das seguintes formas: particular, também chamado de intrínseco, instrumental ou coletivo. É um estudo de caso particular ou intrínseco quando pretendemos estudar e compreender um caso único; instrumental quando a intenção, ao estudar e compreender um caso, é entender algo mais global; finalmente, o coletivo é usado quando se pretende expandir a compreensão de determinado estudo a outros casos instrumentais. Ventura (2007) refere, ainda, que os estudos de caso baseados na abordagem qualitativa têm como características a necessidade de interpretação dos dados recolhidos.

Para além da questão interna e por que tipo de abordagens é constituída a metodologia do estudo de caso, Ventura (2007) fala-nos, ainda, da sua constituição externa, isto é, o estudo de caso é uma metodologia que é constituída por duas partes: 1) a revisão bibliográfica, que a autora vê como sendo de extrema importância, não só para se ir “beber” das teorias já estudadas sobre um tema específico, mas, também, para suportar a argumentação usada pelo investigador, bem como, para que seja possível fazer-se uma comparação; 2) a discussão, sendo possível desenhar um trilha da investigação desde o início, em que definimos os objetivos que pretendemos atingir com a investigação até às conclusões a que chegamos após a realização e avaliação do trabalho.

Ainda nesta linha de pensamento, Gil (2002) refere que existem bastantes obstáculos à utilização desta metodologia nas ciências sociais, nomeadamente no que diz respeito ao rigor metodológico. Gil argumenta que, contrariamente às ciências exatas que usam a experimentação e o levantamento, “para a realização de estudos de caso não são definidos procedimentos metodológicos rígidos.” Desta forma, corremos o risco de haver enviesamento nos resultados, fazendo com que estes não sejam, efetivamente, corretos (2002, p. 54).

Todavia, pode-se definir quatro fases para o desenho da metodologia de estudo de caso. A primeira fase consiste na delimitação do caso a estudar. Esta delimitação exige do investigador atenção e uma certa prática para entender se os recursos que tem são suficientes e se os mesmos são claros, de forma a que seja possível chegar-se ao conhecimento e compreensão do objeto de estudo. Ventura (2007) faz-nos algumas recomendações, tais como procurar casos atípicos, selecionar casos extremos e procurar casos típicos. A segunda fase deste desenho é a recolha dos dados. Tal pode ser feito através de mecanismos quantitativos e/ou qualitativos.

Neste caso em concreto e estudo vão ser usados ambos os métodos através de entrevistas (método qualitativo) e através de questionário com recursos a perguntas fechadas (método quantitativo), onde esta triangulação metodológica pretende dar uma maior complementaridade de análise, face a um estudo exploratório no contexto do setor a que pertence e, face aos poucos trabalhos existentes sobre estes temas e sua interação de análise. Em terceiro lugar, encontramos a seleção, análise e interpretação da recolha que se fez na fase anterior do desenho. A seleção dos dados deve ser feita de forma isenta, considerando apenas o interesse da investigação, os obstáculos existentes e uma forma de se decidir se os dados recolhidos são úteis ou não para a investigação que estamos a conduzir. No que concerne à qualidade da amostra, o investigador deve definir um plano, isto porque se a amostra não for representativa não existe possibilidade de se generalizar os dados. Finalmente, a quarta fase é a elaboração do relatório final, o qual deve constar qual a teoria em que o investigador se baseou, como foram recolhidos e analisados os dados, bem como, provar a veracidade e validade dos mesmos.

A contextualização apresentada permite-nos enquadrar o estudo que nos propomos realizar neste paradigma – estudo de caso. Vamos analisar uma organização, num dado período espacial e temporal. O nosso objetivo não é fazer generalizações, mas sim estudar algo em concreto e muito restrito, retirando ilações e propondo sugestões para este “caso” em concreto.

Neste estudo, como referimos, utilizaremos uma triangulação metodológica, pois só desta forma, consideramos, ser possível, retirar ilações que nos permitam sugerir melhorias. A triangulação provém, originalmente, das ciências exatas e é vista como um método para se determinar uma posição remetendo para o encontro de um terceiro ponto, denominado ponto C, através de dois anteriores, A e B. No caso das ciências sociais, aquele conceito é menos claro, tendo sido a psicologia a primeira área das ciências sociais a usar este termo. Kelle (2001) define triangulação como forma de interligar as metodologias qualitativa e quantitativa, dizendo: “Qualitatively-oriented social scientists have often used the notion of “triangulation” to argue in favour of an integration of qualitative and quantitative methods” (p. 4).

Vários autores debruçaram-se sobre o tema, mas foi com Denzin (1989) que o conceito de triangulação foi visto como um conceito que não era claro e objetivo. Denzin (1989) definiu, assim, quatro tipos de triangulação: 1) a triangulação de dados, onde a recolha de dados é feita com recurso a diferentes fontes. O autor propõe que este tipo de triangulação seja dividido em subcategorias, onde o estudo deve ser feito em vários momentos, ou seja, a nível temporal; a nível de espaço geográfico e a nível da amostra. Assim, Denzin (1989) assume que o estudo deverá

ser comparativo; 2) triangulação do investigador, onde diversos investigadores trabalham individualmente na recolha de dados, devendo, no fim, compará-los com os outros investigadores; 3) triangulação teórica, o investigador usa várias teorias para interpretar um conjunto de dados, em que se pretende verificar a sua utilidade; 4) triangulação metodológica – a usada nesta dissertação – em que são utilizados diferentes métodos de pesquisa, neste caso qualitativa e quantitativa, para estudar um problema em específico. Dentro desta categoria de triangulação, Denzin (1989) distingue duas subcategorias: a triangulação metodológica intramétodo, em que o investigador utiliza o mesmo método mas em momentos diferentes e a triangulação metodológica intermétodos – usada neste trabalho – sendo, portanto, o uso de diferentes métodos em relação a um caso em específico. Mais especificamente, o autor definia que a triangulação metodológica consistia em confrontar os diferentes métodos de forma a confirmar melhor a validade dos dados. Conseguimos, então, concluir que este conceito procura dar maior credibilidade ao objeto de estudo, adaptando-se com facilidade a várias situações.

Segundo Bryman (1988) ambos os métodos - quantitativo e qualitativo – podem ser combinados de diferentes maneiras dentro de um só trabalho de investigação a nível do desenho da investigação. Este autor advoga, também, que a metodologia quantitativa é, por norma, mais influente do que a qualitativa, contudo, por vezes, acontece que ambas as metodologias também se podem complementar. Quando a metodologia quantitativa toma uma posição dominante sobre a qualitativa, esta última torna-se importante no processo de investigação, bem como, no desenho das questões para recolha de dados. Quando o contrário acontece, ou seja, quando a metodologia qualitativa se sobrepõe à quantitativa, o investigador pode usar a metodologia predominante para contextualizar estudos intensivos numa escala pequena. A nível da análise de dados, também é possível utilizar os dois métodos, isto é, transformar o que é quantitativo em qualitativo, por exemplo, análise de conteúdo e, também, o contrário, sendo esta versão menos viável dado que no método quantitativo não temos contexto, conforme refere Flick (2005). Ainda neste trabalho, iremos usar uma análise de conteúdo para analisar entrevistas feitas para recolha de dados. A análise de conteúdos é uma forma de transformar os dados qualitativos em dados quantificáveis. Uma outra forma para combinação de métodos é a nível dos resultados da pesquisa, sendo esta uma das formas mais utilizadas.

Flick (2005) reporta-se, também, aos níveis de triangulação, podendo ser usado num caso ou num conjunto de dados. A triangulação que é centrada num único caso usa a mesma amostra. Neste caso a amostra responde a um questionário e a entrevistas, sendo os dados resultantes comparados. No caso da triangulação centrada num

conjunto de dados a amostra responde a um questionário e uma entrevista, sendo que os dados são analisados separadamente. No fim, juntam-se ambas as respostas.

Após a escolha do tema a tratar, o investigador tem que ter em conta o tipo de metodologia para a recolha de dados. Como referimos, sobressaem duas formas de metodologias: a qualitativa e a quantitativa. Embora haja trabalhos que apenas usem um destes métodos, os mesmos não são incompatíveis, pelo contrário, complementam-se.

A metodologia qualitativa descreve a complexidade do problema ou objeto de estudo em causa, analisa a relação das variáveis que estamos a tratar e faz-nos compreender e classificar os processos, pelos quais, passam diversos grupos sociais, segundo Richardson (citado em Raupp & Beuren, 2006) Esta metodologia é, possivelmente, a melhor forma de conhecer a realidade social, justificando “a existência de problemas que podem ser investigados com uma metodologia quantitativa e outros que exigem um enfoque diferente, necessitando-se da metodologia qualitativa” (Raupp & Beuren, 2006, p. 92). Richardson (citado em Raupp e Beuren, 2006) salienta que a grande diferença entre a metodologia qualitativa e quantitativa é que a abordagem qualitativa não necessita nenhum instrumento de medição estatística como base do processo de análise. É neste tipo de pesquisa, e devido às suas características, que são feitas análises mais profundas ao problema de investigação em questão, uma vez que o objetivo principal é destacar as características que ainda não foram observadas.

Já metodologia quantitativa caracteriza-se pela utilização de instrumentos de medição estatística em dois momentos: aquando da reunião dos dados e no tratamento dos mesmos. Contrariamente à metodologia anterior, esta é mais geral, isto é, preocupa-se mais com o comportamento geral do que com o conhecimento profundo e detalhado. Esta metodologia pretende, ainda, uma maior precisão dos resultados do estudo, não tendo lugar questões ambíguas e interpretações possivelmente falaciosas. É, normalmente, aplicada a estudos descritivos, visto que se pretende “descobrir e classificar a relação entre variáveis e a relação de causalidade entre fenómenos” (Raupp & Beuren, 2006, p. 93). Esta metodologia é usada normalmente em levantamentos, usando uma amostra para tentar entender a realidade do ambiente do universo que o investigador se propôs a estudar.

Percebemos que, utilizando ambos os métodos de recolha de dados, a posterior análise feita torna-se mais completa, ou seja, temos as respostas ao questionário, que no fundo são números e que nos dão respostas concretas e objetivas e temos a contextualização, através das entrevistas, ficando a conhecer não só os números a

que chegamos através da análise de conteúdo e, também, o ambiente e contexto em que a investigação se insere.

Por outro lado, o estudo a desenvolver, tem, na sua essência, como fonte uma parte do trabalho realizado por Vieira, Marques e Correia (2013), sobre a temática da comunicação interna. O nosso trabalho vai mais além, associando a este tema o planeamento estratégico, dadas as lacunas na literatura sobre a possível conciliação destes dois temas tão importantes para as organizações. Ao replicarmos e adaptarmos, em parte, aquele estudo, teremos a oportunidade de não fazermos generalizações, mas, tirar ilações e, eventualmente, abrir espaço para estudos futuros.

A questão de investigação desta dissertação centra-se em perceber se no contexto da empresa estudada, o planeamento estratégico influencia a comunicação organizacional interna.

Esta questão enquadra-se na temática da gestão e do planeamento das organizações privadas face à sua comunicação interna. Com base nesta questão geral de investigação procuraremos responder, neste trabalho, a algumas outras proposições e questões: Q1) o planeamento estratégico da empresa estudada é bem feito? E será que há possibilidade de o melhorar?; Q2) a comunicação organizacional interna é clara e feita para todos os públicos ou apenas para os que a definem?; Q3) quais as principais limitações com que os planeadores se podem deparar no processo de planeamento estratégico?; Q4) que possíveis regras e tipo de ambiente necessitam existir para uma boa implementação do planeamento estratégico?; Q5) a comunicação organizacional interna é um fator a ter em consideração aquando da estrutura de um planeamento estratégico?

Em relação à recolha de dados neste estudo, optou-se por uma triangulação metodológica, face à possibilidade da metodologia quantitativa e qualitativa serem complementares. Brewer & Hunter (1989) defendem que é possível usar-se ambas as metodologias, de forma a tornar a recolha dos dados mais fidedignos. Segundo Carmo & Ferreira (2008) ambas as metodologias estão, inequivocamente, afiliadas quer ao paradigma positivista ou quantitativo, quer ao paradigma interpretativo ou qualitativo, distinguindo-se pela forma como é construído o conhecimento e o que está na génese do processo de investigação, não esquecendo sempre o método e a teoria.

Bonache (1998) apresenta-nos algumas ideias (Tabela 7) que demonstram as maiores diferenças no que toca a estas duas metodologias. Abaixo apresentamos um quadro resumo da sua proposta:

TABELA 7: Diferenças entre metodologia quantitativa e qualitativa

	Quantitativa	Qualitativa
Paradigma teórico	Positivismo	Etnografia
Pressuposto básico	Existe uma verdade objetiva em torno das organizações que se revela através do método científico	A realidade organizativa constrói-se socialmente
Lógica	Hipotética-dedutiva	Indutiva
Objetivos	Fiabilidade e validade	Autenticidade e complexidade
Método básico	Opinião	Observação/entrevistas

Fonte: Lee (citado em Bonache, 2015, p. 28)

Passamos a explicar: “En la metodología cuantitativa, la técnica esencial de análisis de textos es el «análisis de contenidos», consistente en establecer unas categorías y asignar los datos a las mismas” (Bonache, 1998, p. 6). O autor acrescenta dizendo que, aquando da utilização deste método, o que se torna mais relevante é a “autenticidade”, isto é, para este tipo de metodologia é importante perceber-se a perspetiva dos indivíduos estudados. Contrariamente, no caso da metodologia quantitativa o importante é a “fiabilidade”, ou seja, fazendo duas análises independentes, o resultado seja, possivelmente, sempre o mesmo. Relativamente aos métodos de recolha de dados, Bonache (1998, p. 6) afirma que na metodologia quantitativa são privilegiados os questionários, os quais “se remiten a una muestra aleatoria pero "representativa" de la población”. Como tal, a objetividade é favorecida com a utilização de questões fechadas no questionário. Contrariamente, na metodologia qualitativa privilegia-se as entrevistas, as quais permitem abordar com mais profundidade o tema em investigação em caso de estudo.

De forma a diferenciar ambas as metodologias, Godoy (1995) enumera algumas características intrínsecas à metodologia qualitativa, nomeadamente: o ambiente como fonte de dados, onde o investigador tem um papel fundamental; o carácter descritivo; o significado que é atribuído às coisas pelas pessoas é uma prioridade do investigador e o enfoque indutivo.

No que concerne à amostra que deve ser usada em ambas as metodologias, Silva (2011), refere que a metodologia qualitativa não tem uma grande preocupação com o número de inquiridos da amostra, sendo esta, normalmente, reduzida. Isto acontece, dado que não há a preocupação de projetar os resultados obtidos para além da população que estamos a estudar. Ao contrário, a amostra que se utiliza na metodologia quantitativa tem obrigatoriamente que ser superior e, conseqüentemente

significativa, na medida em que necessitamos de projetar os resultados à população e, como tal, precisamos que esses mesmos resultados sejam mais significativos (Silva, 2011).

Em ambas as metodologias pode-se usar questionários e entrevistas. No caso da metodologia qualitativa, Silva (2011) indica que a recolha de dados é feita através de um roteiro de questões, em que as entrevistas são gravadas e analisadas. Na metodologia quantitativa é elaborado um questionário com perguntas claras e, normalmente, fechadas. Relativamente às entrevistas, na metodologia qualitativa, podem ser feitas em duas vertentes distintas: em profundidade, onde apenas uma pessoa é entrevistada, sendo que previamente deverá ser agendada essa mesma entrevista. Esta forma de entrevista garante atenção total por parte do entrevistado e respostas mais completas em relação ao tema em questão. Por outro lado, pode-se fazer entrevistas de grupo, igualmente agendadas. Neste tipo de entrevistas, os entrevistados são convidados para uma discussão sobre o tema estudado num local em que haja gravação de áudio e, em determinados casos, vídeo. No caso da metodologia quantitativa, o investigador identifica a amostra através de critérios demográficos como o sexo, idade, localização geográfica, atividade, entre outros.

Finalmente, será necessário fazer um relatório da recolha dos dados. Para a metodologia qualitativa é necessário uma análise do conteúdo das entrevistas onde se vai analisar e procurar destacar informações que se repetem e cruzam, sendo importantes para o entendimento do tema investigado. Na metodologia quantitativa faz-se uma análise estatística, que represente os dados recolhidos (Silva, 2011).

Normalmente, quando nos debruçamos sobre literatura na área da gestão, organização de empresas ou planeamento, como nas ciências empresariais, a metodologia ainda predominante é a quantitativa. Contudo, a utilização da metodologia qualitativa neste tipo de temáticas tem vindo, nos últimos anos, a ganhar seguidores (Caro, 2001). Daí, esta constituir uma justificação para a nossa opção como forma metodológica na realização deste estudo, uma vez que se enquadra no âmbito das ciências empresariais e, como tal, considerarmos ser uma mais-valia para a análise a realizar, dado o detalhe da informação a recolher e o processo de estudo subjacente.

4.1. O desenho dos instrumentos da investigação e a recolha de dados

Nesta dissertação, e de forma a entendermos qual a realidade da empresa estudada, optou-se por uma triangulação metodológica, onde o instrumento de recolha de dados foi feito através de duas formas: qualitativo – entrevista – e quantitativo – questionário. Ambos os instrumentos de recolha de dados foram suportados pelo estudo de Vieira, Marques e Correia (2013), adaptados e revistos à realidade estudada nesta dissertação (ver apêndice nº 1). Relativamente ao instrumento qualitativo na vertente de planeamento estratégico, este foi criado pelo investigador deste trabalho.

Os instrumentos de medição foram colocados em campo entre o dia 11 do mês de Maio e 24 de Julho de 2015 simultaneamente. O questionário ficou *online* para respostas durante todo aquele período de tempo para que fosse possível recolher o maior número de respostas possíveis. No caso das entrevistas, as mesmas foram realizadas, também, durante este período de tempo, tendo sido marcadas reuniões com todos os responsáveis, individualmente e em diferentes dias. Todos os responsáveis permitiram a gravação da entrevista meramente para efeitos académicos.

As entrevistas, com 33 questões, foram feitas a quatro importantes responsáveis da empresa estudada, onde se pretendia recolher informação sobre o planeamento estratégico que é feito dentro da organização, bem como, a comunicação que é vivida (ver apêndice nº 1).

Duas das entrevistas foram feitas no âmbito do planeamento estratégico e as outras duas no âmbito da comunicação interna, variáveis que pretendemos estudar em termos de uma possível relação. Contudo, as questões não foram exclusivas aos responsáveis pela área, isto é, às pessoas a quem maioritariamente foram feitas perguntas de comunicação interna, responderam, também, a questões sobre o planeamento estratégico e vice-versa.

Assim, foram entrevistadas os seguintes responsáveis: o Administrador da empresa, a Diretora de Planeamento Estratégico e de Controlo de Gestão, a Diretora de Comunicação (que inclui interna e externa) e a responsável de Recursos Humanos (baseando-se esta obviamente na Comunicação Interna da empresa).

Para preparar a análise dos dados, que mais à frente abordamos, passamos a explicar que dividimos o instrumento de recolha de dados – questionário e guião de entrevistas – da seguinte forma: características do plano estratégico, onde mencionamos as características básicas; os pontos fortes do planeamento estratégico,

bem como, lacunas existentes e alguns aspetos a melhorar. Finalmente, abordamos também as características da comunicação.

Os dados recolhidos nas entrevistas foram analisados através de uma análise de conteúdo. A análise realizada foi feita quer ao nível de resposta, quer a nível de reação. Usando a categoria de avaliação durante a análise dos resultados pretendemos medir as opiniões dos entrevistados e perceber, a nível, numérico, que respostas têm mais peso. Percebemos, mais à frente, que há respostas que têm mais sucesso que outras, ou por outro lado, um único indivíduo, que refere um ponto em concreto. Na análise de conteúdo, é necessário que em primeiro lugar exista uma transcrição das entrevistas de forma a facilitar o investigador na análise. Pretende-se, também, identificar as várias partes da entrevista, conforme reforça Guerra (2014), para que se possa analisar em profundidade. Neste tipo de análises prevê-se que haja uma contagem das categorias e sub-categorias referidas durante a entrevista, complementando-se a análise através das várias frases que remetem para essas categorias e/ou sub-categorias e que se encontram ao longo da entrevista já transcrita.

No caso do instrumento de medição quantitativo pretendeu-se questionar somente sobre a comunicação organizacional Interna (ver apêndice nº 2). A motivação por parte do investigador em apenas questionar sobre este tema prende-se com o facto de os colaboradores do Departamento Administrativo e Financeiro da empresa não fazerem Planeamento Estratégico. Como tal, estes apenas podem dar a sua opinião sincera e válida para este trabalho no âmbito da Comunicação Organizacional Interna que vivem e sentem dentro do departamento.

O questionário é composto por 16 questões, as quais, estão divididas em 3 secções. A primeira – Comunicação – pretende compreender se a comunicação que o departamento estudado vive é bem feita, aos olhos dos colaboradores, e se flui conforme deve fluir. Pretende, também, avaliar a satisfação dos colaboradores face à comunicação existente, seja ela com a chefia direta, como com o CFO (*Chief Financial Officer*). A segunda – Comportamento – pretende retirar ilações sobre o ambiente da empresa, isto é, se estamos perante um ambiente harmonioso, se um ambiente rigoroso ou até de medo. A última secção – Dados pessoais – pretende apenas concluir sobre dados demográficos. Apenas existem questões fechadas e de resposta rápida, maioritariamente de escolha múltipla. Assim, pretende-se saber se a comunicação e cultura que se vive na empresa é a mais adequada à prática de planeamento estratégico.

Para ambos os métodos de recolha de dados foram feitas tabelas de controlo das questões, de forma, a ajudar à análise por parte do investigador, as quais, passamos a apresentar.

4.1.1. Tabela de controlo da entrevista

A seguinte tabela de controlo serve unicamente para o investigador controlar o questionário elaborado e os resultados obtidos.

Na tabela seguinte (Tabela 8) é apresentada a questão de partida na coluna da esquerda; na coluna central, apresentam-se as questões da entrevista que correspondem à questão de investigação e na coluna da direita apresentam-se os objetivos que desejamos atingir.

Em termos de leitura da tabela, esta é feita do seguinte modo: coluna da esquerda – questão ou seja uma ou mais questões de investigação, anteriormente, abordadas; na coluna central apresentam-se as questões da entrevista que correspondem à questão de investigação e na coluna da direita apresentam-se os objetivos que desejamos atingir.

TABELA 8: Tabela de controlo da entrevista

Questão de Investigação	Alínea da entrevista	Pretende-se saber se...
Q1	1	- Existe um plano estratégico de Comunicação/Planeamento Estratégico.
Q2/Q5	2	- O departamento entrevistado está envolvido na atividade; - Mais algum departamento está envolvido.
Q2	3	- O departamento entrevistado é independente de outros.
Q1	4	- A atividade é planeada; - Em que situações é planeada.
Q4	5	- Existe alguma política da atividade; - Como a mesma é traduzida.
Q2/Q5	6	- O diretor/a da atividade é o mesmo da atividade contrária.
Q2/Q5	7	- As decisões seriam diferentes se os responsáveis de ambas as atividades fossem o

Questão de Investigação	Alínea da entrevista	Pretende-se saber se...
		mesmo ou a mesma pessoa.
Q1/Q4	8	- Está satisfeito com os resultados; - Porquê.
Q5	9	- A atividade é indispensável.
Q1/Q4	10	- Qual a finalidade da atividade.
Q1	11	- Está satisfeito com o plano delineado para a atividade em termos de eficiência.
Q2	12	- Quais os meios para comunicar a atividade.
Q2	13	- É pedido feedback quando a atividade é comunicada pelo(s) meio(s) supra mencionados.
Q2	14	- As mensagens são direcionadas para os públicos-alvo.
Q2	15	- Todas as comunicações são feitas em inglês, como língua oficial da empresa que é; - Se não são em inglês, em que língua são.
Q2	16	- No caso de haver várias nacionalidades, a comunicação terá várias interpretações.
Q1/Q4	17	- As ações desenvolvidas pela empresa são viáveis para a atividade; - Quais as ações.
Q2/Q4	18	- Como é a atividade no departamento.
Q4	19	- Existe(m) alguma(s) regra(s) ou procedimentos definidos de como exercer a atividade nos vários departamentos; - Diferem da conceção e implementação; - Em que difere.
Q4	20	- Como é planeada/definida a gestão da atividade.
Q4	21	- Os ambientes são estudados (interno e externo); - São estudadas as características de cada tipo de ambiente.
Q4	22	- São estabelecidas metas a curto/médio prazo.
Q4	23	- São estabelecidas metas a médio/longo prazo.

Questão de Investigação	Alínea da entrevista	Pretende-se saber se...
Q4	24	- Qual o perfil de estratégia utilizado.
Q1/Q4	25	- A atividade é revista continuamente; - Se há revisão, de quanto em quanto tempo.
Q3	26	- Quais as dificuldades/limitações internas sentidas na implementação da atividade.
Q3	27	- Quais as oportunidades externas detetadas na implementação da atividade.
Q3	28	- Que lacunas existem.
Q3	29	- Qual a opinião acerca do que poderá existir na empresa que possa ser um ponto forte para a atividade.
Q3	30	- Qual a opinião acerca do que poderá favorecer e fazer fluir melhor a atividade.
Q1	31	- Foram e são estudados planos alternativos ao existente.
Q1	32	- Existir a necessidade de alterar o plano existente, é possível a sua alteração fora dos prazos.
Q1	33	- Na opinião do entrevistado, o que poderia ser feito para melhorar a atividade.

Fonte: Elaboração própria

A organização estudada permitiu-nos tratar os dados recolhidos de uma forma muito mais sistematizada. Após a realização das várias entrevistas, as quais foram todas gravadas, foi necessário transcrever as mesmas para que se pudesse fazer uma análise. Contudo, e uma vez que estamos a falar de textos longos, não era viável simplesmente ler e retirar conclusões das entrevistas. Como tal, foram feitas tabelas que permitiram que se sintetizasse a informação.

Esta sintetização consistiu em criar tabelas que expusessem as várias questões que estavam presentes na entrevista (coluna do meio) e que se ligam às questões de investigação que foram definidas (coluna da esquerda). De forma a sintetizar o objetivo da questão, criamos uma coluna com a explicação breve do que pretendíamos saber com a questão colocada (coluna da direita). Desta forma, sempre que a questão era respondida, era possível entender se, de facto, o entrevistado estava a responder à questão consoante o objetivo deste trabalho ou se este tentava “fugir” à questão.

4.1.2. Tabela de controlo do questionário

Tal como sucede na tabela de controlo da entrevista, também nesta é apresentada a questão de partida na coluna da esquerda; na coluna central, apresentam-se as questões presentes no questionário que correspondem à questão de investigação e na coluna da direita apresentam-se os objetivos que desejamos atingir.

TABELA 9: Tabela de controlo do questionário

Questão de Investigação	Alínea do questionário	Pretende-se saber...
Q2	1	<ul style="list-style-type: none">- Como os inquiridos classificam a comunicação organizacional interna no departamento;- Como os inquiridos classificam a comunicação de superior para inferior hierárquico.
Q2	2	<ul style="list-style-type: none">- Qual a frequência com que os superiores hierárquicos comunicam as decisões.
Q4	3	<ul style="list-style-type: none">- Qual o comportamento que o superior hierárquico exerce;- Que tipo de relação vigora entre o superior e o inquirido.
Q4	4	<ul style="list-style-type: none">- De que forma o superior hierárquico direto conduz as atividades dentro do departamento.
Q1	5	<ul style="list-style-type: none">- Se os inquiridos estão satisfeitos com a comunicação organizacional interna.

Questão de Investigação	Alínea do questionário	Pretende-se saber...
Q2	6	- Qual a periodicidade com que as chefias comunicam com os inferiores hierárquicos.
Q2	7	- Qual o comportamento que os chefes exercem sobre os subordinados.
Q2	8	- Qual a relação entre chefias e subordinados.
Q1/Q2	9	- Se os subordinados estão satisfeitos e compreendem a comunicação vinda do topo.
Q2	10	- Se subordinados se sentem confiantes em relação à comunicação que percorre o departamento
Caraterização da população	11	- Qual a idade dos inquiridos; - Se a idade interfere com a perspetiva a nível comunicacional.
Caraterização da população	12	- Qual o sexo dos inquiridos; - Se o género interfere na perceção da comunicação.
Caraterização da população	13	- Qual a empresa em que o inquirido labora; - Se há diferenças significativas entre as duas empresas estudadas.
Caraterização da população	14	- Qual o grau académico dos participantes; - Se o grau académico interfere na perceção da comunicação.

Questão de Investigação	Alínea do questionário	Pretende-se saber...
Caraterização da população	15	- Qual o curso de cada indivíduo; - Se a área interfere no entendimento da comunicação.
Caraterização da população	16	- Qual o cargo ocupado; - Se o cargo faz entender melhor a comunicação.

Fonte: Elaboração própria

Com esta planificação o trabalho de análise estatística ficou mais facilitado, na medida em que, tal como no caso das entrevistas, o investigador tinha um guião a seguir. Desta forma, durante a análise, é possível ao investigador perceber se as questões respondidas têm alguma ligação direta com as questões de investigação ou, se, simplesmente, são questões de controlo.

A organização desta tabela, da mesma forma que a anterior, consistiu em criar tabelas que expusessem, do lado esquerdo a questão de investigação à qual pretendemos que aquela pergunta do questionário responda, tendo em conta que neste caso existem, também, questões de caraterização demográfica da amostra; no centro a questão do próprio questionário e à direita o objetivo da questão, ou seja, o que se pretende ver respondido.

Capítulo V - A empresa objeto de estudo e unidade de análise

Neste capítulo pretende-se dar uma visão global da empresa que constitui o foco e a unidade de análise do nosso estudo de caso, bem como, aquilo que ela propõe para o mercado-alvo.

A escolha desta empresa prende-se com o facto de a sua estrutura pertencer a uma das maiores empresas nacionais e, como tal, ter necessidade de ter um bom planeamento estratégico e fluência nos processos de comunicação organizacional. Adicionalmente, esta empresa foi selecionada, por motivos de conveniência geográfica. De várias empresas, entre elas, empresas do mesmo grupo, também só a empresa A se mostrou disponível para permitir o acesso à informação, bem como, marcar sessões para resposta às entrevistas ou disponibilidade de resposta ao questionário.

Por uma questão de privacidade a empresa pretende manter-se anónima, pelo que vamos apenas designá-la como empresa A. Apenas revelaremos que esta é uma média empresa nacional, pertencendo ao setor das tecnologias. Para chegarmos à sua classificação baseamo-nos no Decreto-Lei n.º 372/2007 de 6 de Novembro, o qual, define e delimita a dimensão das empresas. Este decreto informa-nos que empresas se classificam entre micro, pequenas e médias empresas, pelo que empresas que superem os requisitos serão consideradas grandes empresas. Tendo em conta o número de trabalhadores, que ascende a cerca de 250, e com um volume de negócios avaliado em 32 milhões de euros, a empresa A encaixa nos parâmetros de média empresa²

5.1. A empresa A – contextualização histórica

A empresa A provém da sua empresa-mãe, uma grande empresa a laborar em Portugal desde os anos 60 do século XX, onde se iniciou com uma única área de negócios. A empresa-mãe foi fundada em Agosto de 1959 e iniciou a sua atividade na área dos laminados em 1962. Posteriormente, na década de 70, a empresa começou a sua expansão para novos mercados, gerando mais riqueza interna e com viabilidade para futuras expansões e crescimento. Na década de 80, a empresa mantém a sua expansão, criando novas áreas de negócio no sector da tecnologia, nomeadamente, segurança informática. Este crescimento exponencial permitiu a esta

² Disponível em:

<http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/info/polserv/pol%C3%ADticas/Paginas/p1.aspx>,
acedido a 16 de Maio de 2015

empresa criar uma identidade flexível ou mutante, na medida em que a sua logomarca foi tendo *nuances* consoante o negócio. Em 1988 foi criada uma submarca desta empresa com atuação no setor tecnológico, de *media* e informação, dando em 1994 lugar a uma *sub-holding*.

Mais tarde, no ano 2000, a empresa A alarga a sua área de negócio às tecnologias, *software* e sistemas de informação, de onde brotam novas empresas e onde são realocadas antigas, como por exemplo no sector radiofónico, imprensa, telecomunicações (Sonae, História, 2014).

Atualmente, a empresa A tem três principais áreas de negócio – *Software* e Sistemas de Informação – que aglutina os negócios relacionados com a tecnologia, sistemas de informação e *software*; *Media* – gestão de um jornal físico e *online* e Segurança.

A empresa está estruturada segundo os parâmetros definidos pela sua empresa-mãe, isto é, existe uma divisão de departamentos estanque onde cada departamento tem um trabalho definido, sendo que todos os departamentos dependem uns dos outros. Os departamentos que vamos abordar, por razões de disponibilidade, e que constituem fonte de estudo para este trabalho são o Administrativo e Financeiro e o departamento Comercial, ambos na zona Norte do país. O Departamento Comercial, como o próprio nome indica, trata das trocas e negócios da empresa, estando a cargo de um diretor, seguido de dois *managers* e, finalmente, os colaboradores que estão distribuídos segundo áreas geográficas, bem como, volume de negócios do cliente/fornecedor com quem se pretende iniciar ou manter uma relação comercial. Já o Departamento Administrativo e Financeiro está estruturado da seguinte forma: um diretor, três *managers* e os seus colaboradores divididos por equipas. Dentro deste departamento existem várias equipas que tratam da parte administrativa e financeira de todo o negócio. Existe o departamento de contabilidade, controlo e *report*, gestão de contas corrente, contencioso, tesouraria, fiscalidade e sistemas, sendo este último responsável pelo bom funcionamento a nível funcional da plataforma em que se trabalha. Adicionalmente, e pertencendo em certa parte ao departamento administrativo e financeiro, existe, ainda, o de planeamento e controlo de gestão, o qual assegura a estratégia financeira para os anos vindouros.

A empresa A é recente e, pela sua juventude e estrutura constatada, a sua comunicação interna enferma de alguns constrangimentos. As lacunas detetadas foram o despoletar para esta investigação aplicada.

Para que tal seja possível, é imperativo entendermos, ainda, para onde pretende esta empresa ir, através da sucinta análise dos objetivos a que se propõe, os valores internos, a missão e a visão que delineou.

No departamento objeto de estudo, a empresa A contava, à data deste, com trinta e dois indivíduos, hierarquizados da seguinte forma: um diretor, três *managers*, quatro chefes de equipa e os restantes funcionários. O Departamento Financeiro encontra-se dividido em cinco grandes equipas: contabilidade, fiscalidade, tesouraria, gestão de contas corrente e controlo, cada uma com as tarefas diárias correspondentes à área em que se aplicam.

5.1.1. Missão, objetivos, visão e valores da empresa A

Para uma empresa funcionar corretamente esta deve ter linhas claras e detalhadas daquilo que pretende fazer e atingir com a sua atividade. Assim, é fundamental que a administração defina as regras basilares da organização. Apresentamos, em seguida, uma síntese que nos explica basicamente três dos quatro conceitos utilizados (ver tabela 10):

TABELA 10: Quadro resumo da Missão, Valores e Visão

Quadro resumo da Missão, Valores e Visão	
Missão	Qual a razão de existirmos?
Valores	Que atitudes e comportamentos queremos promover e pelos quais queremos ser conhecidos?
Visão	Quem somos? Quem queremos ser? O que somos? O que queremos ser? Como somos? Como queremos ser?

Fonte: Carvalho (2013a, p. 34)

A missão é a definição dos objetivos estratégicos da empresa, como referimos anteriormente, e, assim, é importante o bom conhecimento do negócio com o qual vamos trabalhar ou colaborar. Segundo Teixeira, “a missão de uma organização consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais. É o enunciado dos propósitos gerais e permanentes (contínuos) que expressam as intenções fundamentais da gestão global...proporcionando orientações para o desenvolvimento futuro” (2013, p.54). Para que a empresa tenha sucesso no ambiente que a rodeia é importante que a comunicação interna seja clara, pelo que a missão deve ser bem explicitada entre os vários colaboradores das diferentes hierarquias.

A empresa A partilha a missão com a sua empresa mãe, estando exposta da seguinte forma: “criar valor económico e social de longo prazo, levando os benefícios do

progresso e da inovação a um número crescente de pessoas” (Sonae, 2014, “A nossa Cultura” para. “Missão”).

Contrariamente à missão que é definida na generalidade e de uma forma mais superficial, os objetivos devem ser perfeitamente explicitados e são “o resultado desejado numa qualquer actividade” (Teixeira, 2011, p. 43). Para que sejam objetivos concretos e mais facilmente atingíveis, devem obedecer a algumas exigências, tais como: 1) hierarquia, uma vez que há objetivos mais prioritários que outros, o que implica uma diferente gestão do tempo; 2) consistência, ou seja, os objetivos definidos pela administração devem ser coerentes e não contraditórios entre si; 3) ser mensuráveis, e neste aspeto, o histórico da empresa pode ajudar-nos a perceber se é ou não um investimento de risco e se de facto o objetivo proposto é viável; 4) calendarização, ou seja, perceber se o objetivo faz sentido a curto, médio ou longo prazo; 5) desafios atingíveis, isto é, os objetivos devem ser atuais e realistas, tendo em atenção o local, a época, entre outros fatores (Teixeira, 2011).

Na empresa em estudo, os objetivos passam pelo aumento e diversidade empresarial e de negócios, qualidade no trabalho, satisfação do cliente interno e externo e a criação de profissionais de excelência.

Já a visão é um olhar sobre o futuro: “A picture of the future you’re working to create...what you want your business to become” (Grusenmeyer, 2014, p. 4).

Dunmore (2002) acrescenta que a visão pretende dar à empresa uma imagem clara do ponto em que esta pretende chegar, de forma a que os colaboradores tenham uma bússola orientadora e saibam exatamente para onde vão e que tipo de trabalho é necessário ser executado para se chegar lá. Contudo, Dunmore explica que não basta mostrar aos colaboradores para onde pretendem ir e esperar que estes se apercebam e tomem um novo curso sozinhos.

Relativamente aos valores, a empresa A, como média empresa que é, e uma vez que advém de uma multinacional, tem uma grande panóplia de valores institucionais. Os valores representam referências éticas que devem ser seguidas, “são elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas, contribuindo para a unidade e coerência do trabalho”³.

Dunmore define os valores como “guiding principles to the way people working for a company behave and should, therefore, indicate the desired organizational culture” (Dunmore, 2002, p. 38).

³ Disponível em <http://www.trt23.jus.br/conhecaortr/planejamento/ValoresInstitucionais.asp>, acedido em 25 de Janeiro de 2015

A empresa A tem como valores a ética e a confiança. Partindo deste ponto pretende criar valor económico baseado em princípios de ética e desenvolvimento sustentável com perspectivas a longo prazo baseadas na confiança; as pessoas são o centro do sucesso, onde estas poderão crescer profissionalmente baseado na meritocracia; a ambição, considerada a bússola da empresa, exige a fixação de metas e ambição para as atingir; a inovação é, na verdade, o pilar dos negócios da empresa, uma vez que estamos a falar da área tecnológica; a responsabilidade social pretende uma melhoria da sociedade, tanto a nível humano como ambiental; a frugalidade e eficiência, onde a competição saudável é incitada, procura melhorar a eficiência e o retorno; a cooperação e a independência, baseando-se nestes pressupostos pretendem que os profissionais ligados à empresa sejam independentes e autónomos, mas com um nível de cooperação alto para que a interação a todos os níveis seja possível, começando internamente e só terminando a nível governamental.

Capítulo VI – Apresentação e análise de resultados

Neste capítulo, o investigador pretende apresentar e analisar os resultados obtidos em ambos os instrumentos de recolha usados.

6.1. As entrevistas – abordagem qualitativa do estudo

As entrevistas foram feitas a quatro indivíduos de ambas as áreas, mais concretamente, a um administrador da empresa A: uma diretora de Planeamento Estratégico e de Controlo de Gestão, uma diretora de Comunicação e a responsável interna pela Comunicação Interna dentro do departamento.

As entrevistas foram construídas com o objetivo de obter dados que permitissem dar resposta à questão de investigação e perceber se na empresa A o planeamento estratégico e a comunicação organizacional interna funcionam de uma forma ideal. Como tal, em primeiro lugar, foi definido que todas as entrevistas englobariam ambos os temas, tendo em consideração que haveria questões mais adequadas aos responsáveis de planeamento e outras mais facilmente aplicadas aos responsáveis pela comunicação.

Durante a conceção da entrevista, tivemos em consideração as questões objetivas, evitando ambiguidades e o uso do senso comum. “Afastar o senso comum e as ideias preconcebidas, interrogando as evidências, é uma atitude indispensável a qualquer tipo de pesquisa e o primeiro obstáculo epistemológico...” (Guerra, 2014, p. 37). Aquando do desenho das entrevistas, o investigador deve ter em conta a teoria que irá sustentar as suas questões de forma a não existirem gafes na entrevista, caso contrário o investigador corre o risco de ser corrigido pelo próprio entrevistado.

No que concerne ao número de pessoas que responderam à entrevista, que neste caso foram quatro, o investigador deve tentar, sempre que possível, e no caso de ter dois temas no trabalho, manter o mesmo número de entrevistados por tema. Desta forma, mesmo que o número total não seja o desejado, o investigador tem sempre algum equilíbrio na resposta às diferentes questões. A nossa amostra neste estudo qualitativo foi obtida através de um caso único. Neste tipo de amostragem, temos um conjunto de indivíduos, não muito vasto, que respondem a entrevistas aprofundadas e que exigem um certo desenvolvimento do tema em questão (Guerra, 2014).

Aquando da realização das entrevistas, todos os entrevistados se mostraram disponíveis para responder às questões, com calma e serenidade e com toda a honestidade possível, tendo em conta que, tanto as entrevistas como os resultados,

se manteriam anónimos e serviriam meramente para o uso académico. Nenhum dos entrevistados se mostrou renitente em responder a qualquer questão e todos tornaram o ambiente bastante amigável.

Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para facilitar a análise, a qual, passamos a explicar o instrumento de análise de conteúdo.

6.1.1. Análise de conteúdo

A análise de conteúdo está associada a uma pesquisa qualitativa. Neste tipo de pesquisa, e concretamente neste trabalho, foram feitas entrevistas, que posteriormente foram transcritas. Foi através dessa transcrição que nos foi possível tirar ilações sobre as entrevistas. Passamos a explicar como foi feita esta análise.

Em primeiro lugar, e uma vez transcritas as entrevistas, o investigador faz uma leitura cuidadosa ao texto apresentado. Para facilitar a leitura posterior e as ilações que serão tiradas posteriormente, foram usadas várias cores para distinguir algumas categorias no texto, como os factos mencionados pelo entrevistado, outros assuntos ligados ao tema em foco, ou alguns comentários que não ficaram claros inicialmente, mas, que durante a análise, possivelmente, se tornarão mais claros. Posteriormente, foram feitas anotações ao longo do texto, as quais serviram para resumir o que foi dito no diálogo estabelecido, bem como, para definir qual a posição do entrevistado sobre o assunto em questão.

A análise às respostas obtidas através das entrevistas realizadas permitiu obter um conjunto de categorias, por sua vez divididas em sub-categorias. As principais categorias definidas foram as características do plano estratégico, os pontos forte do mesmo, os aspetos a melhorar, as limitações existentes e, por fim, as características relativas ao processo de comunicação interna. Nesta análise pretendemos mostrar os pontos-chave abordados nas entrevistas, bem como, o número de pessoas que referiram o tema durante a referida entrevista.

Passamos a explicar as mesmas, sendo que para uma análise mais detalhada deve-se consultar a análise de conteúdo infra.

- **Características do planeamento estratégico** que foram definidas num conjunto de sub-categorias, nomeadamente:

- Existência de uma reflexão estratégica para 5 anos - aspeto este referido por metade dos entrevistados (2/4);
- Revisão anual do plano - categoria apontada por todos os entrevistados (4/4);
- Plano alterado de acordo com necessidades - questão apontada por metade dos entrevistados (2/4);
- Planeamento estratégico como *holding* - sendo a questão referida apenas por um dos entrevistados (1/4);
- Envolvimento dos departamentos de comunicação interna, marketing, negócios, comercial e planeamento de gestão e controlo - apenas um entrevistado se referiu a este aspeto (1/4);
- Envolvimento do departamento de marketing e áreas de suporte - com também apenas um entrevistado a mencionar tal facto (1/4);
- Envolvimento de todos os departamentos e essencialmente do planeamento de controlo e gestão - um único entrevistado a referir-se (1/4);
- Estabelecimento de planos alternativos - em que todos os entrevistados apontam para esta questão (4/4).

- **Pontos fortes do planeamento estratégico:**

- Processo bem definido com a participação da gestão de topo - com apenas um entrevistado a referir-se (1/4);
- Trabalho em equipa - questão mencionada por metade dos entrevistados (2/4);
- Metodologia/Estruturação utilizada - com apenas uma resposta neste sentido (1/4).

- **Aspetos a melhorar:**

- Melhor envolvimento/comunicação com as pessoas - a maioria dos entrevistados a referir-se a este ponto (3/4);
- Melhor conhecimento dos negócios - apenas um dos entrevistados se refere a este aspeto (1/4).

- **Limitações:**

- Pouco tempo de reflexão estratégica - apenas um entrevistado se refere (1/4);
 - Planos Estratégicos irrealistas - apenas um dos entrevistados aponta este ponto (1/4);
 - Diferenças de idades - categoria apontada apenas por um dos entrevistados (1/4);
 - Problemas de orçamento - apenas um dos entrevistados demonstra preocupar-se com este aspecto (1/4).
- **Características da comunicação interna** que foram definidas num conjunto de sub-categorias, nomeadamente:
 - Português como língua oficial - questão referida por apenas um entrevistado (1/4);
 - Inglês como língua oficial - metade dos entrevistados apontam este aspeto (2/4);
 - Adaptação da linguagem consoante necessidades - este aspeto mencionado pela maioria dos entrevistados (3/4);
 - *Feedback* por questionário e *newsletter* - questão esta apontada por apenas um dos entrevistados (1/4);
 - *Feedback* participativo - metade dos entrevistados refere aspetos referente a sua participação no processo de comunicação e respetivo *feedback* (2/4);
 - *Feedback* mais negativo que positivo - aspeto apontado por apenas um entrevistado (1/4);
 - Análise ao ambiente externo - a maioria dos entrevistados se refere a questões que apontam para a existência de uma análise ao ambiente externo (3/4);
 - *E-mail* como meio de comunicação - apenas um dos entrevistados se refere a este meio de comunicação. (1/4);
 - Reunião do dia como meio de comunicação - igualmente apenas um dos entrevistados apontou este meio de comunicação interna (1/4);
 - Aproveitamento de oportunidades externas (novas tendências/segmentos de mercado) - metade dos entrevistados refere este aspeto (2/4);
 - Satisfação com a comunicação interna - metade dos entrevistados a consideram satisfatória. (2/4).

A tabela seguinte (Tabela 11) evidencia um resumo geral das entrevistas.

Assim, delimitamos à esquerda as categorias globais, ou seja, se se trata de características dos temas principais, pontos fortes, pontos a melhorar ou limitações. Na coluna central é explicado qual a ação tomada pelas áreas entrevistadas. Ainda nesta coluna, é colocado o número de entrevistados que mencionaram o assunto. Finalmente, na coluna da esquerda, é colocada uma citação que, segundo o investigador, melhor reflete a categoria e subcategoria anteriormente mencionadas.

TABELA 11: Quadro síntese da análise de conteúdo

Categoria	Subcategoria	Exemplo
Plano estratégico (Características)	Reflexão estratégica para 5 anos – 2/4	“Nós temos um ciclo que é repetido todos os anos e esse ciclo começa com a reflexão estratégica que é habitualmente iniciada em Março e decorre até Julho onde a gente define um <i>business plan</i> para 5 anos...”; “ O nosso Planeamento Estratégico é feito a 5 anos...”
	Revisão anual – 4/4	“ Os nossos eixos estratégicos estão definidos e todos os anos olhamos para eles para ver se fazem sentido ou não...”; “O Planeamento Estratégico tem um ciclo anual portanto todos os anos nós o revisitamos...”; “ nós temos um plano anual e aquilo que nos fazemos, usualmente, é dar alguma continuidade áquilo que foi feito anteriormente”; “ nós temos um ciclo que é repetido todos os anos...”
	Plano alterado de acordo com necessidades – 2/4	“ Depende, pois há ações que são isoladas acontecem...”; “ Se uma empresa estiver sob grandes desafios tem de se fazer uma análise mais profunda do que se vai fazer em 4/5 anos. Se o sector estiver sobre ameaça se o sector

Categoria	Subcategoria	Exemplo
		<p>tiver grandes oportunidades (...) Para além disso fora deste ciclo só situações excecionais – Situações de aquisição. Não só de empresas que adquirimos para o portefólio mas empresas que existem para integrar outras empresas que já temos”; “ Ou seja ajustas consoante o que já sabes para este ano e depois chegas a Novembro e fazes um orçamento em que revês o ano seguinte. Mas isto não é estratégico, é mais tático ou seja é afinar a curto prazo e não a longo prazo, a não ser que haja alguma coisa no mercado ou na organização da empresa, ou alguma alteração que seja significativa e aí repensas novamente”; É só revisto de dois em dois anos ou então apenas quando algo de extraordinário acontece e que seja suficientemente impactante.</p>
	Planeamento estratégico enquanto holding –1/4	<p>“ Existe um planeamento estratégico das empresas operacionais e depois existe um planeamento estratégico enquanto holding. Que é aquele é que mais atuamos, digamos assim, ou seja, existe um plano estratégico para a empresa A enquanto holding”</p>
	Envolvimento do departamento de comunicação interna, marketing, negócios, comercial e planeamento de gestão e controlo –1/4	<p>“ ...no desenvolvimento estratégico da área de comunicação interna foi feito há 4 anos por um grupo de trabalho transversal em que nos tínhamos pessoas da área da comunicação, da área do marketing, mas também pessoas ligadas à área</p>

Categoria	Subcategoria	Exemplo
		comercial pessoas mais ligadas, pronto pessoas mais cooperativas e outras mais de negócio (...) A e havia, desculpa uma pessoa do PCG (Planeamento, controlo e gestão)”
	Envolvimento do departamento de marketing e áreas de suporte- 1/4	“ dependendo um bocadinho do que façamos pode estar o marketing por exemplo (...) e muitas vezes o que pedimos são as áreas de suporte – se tu quiseres, as secretárias, etc – que nos ajudam (,...) essas são as áreas que também nos dão apoio porque a minha equipa depois não tem todas as áreas de suporte.”
	Todos e essencialmente o Planeamento de Controlo e gestão – 1/4	“ nós centralizamo-nos no PCG do ponto de vista do processo, mas depois acabam por ser todas as áreas, sobretudo as de negócio que são chamadas a responder pelo seu plano a 3/4/5 anos – tudo isso é coligido, agregado, desafiado e daí saem os <i>business plans</i> todos os anos.”
	Estabelecimento de planos alternativos – 4/4	“ Estudamos muitos planos alternativos, até porque a maior parte das vezes falham.”; “ Aquando da criação do Planeamento Estratégico são estudados planos alternativos? São. Sempre que necessário, sim. Sempre que necessário? Muitas vezes sim”; “

Categoria	Subcategoria	Exemplo
		<p>Aquilo não há Ah vamos fazer agora assim, não isso não existe na Sonae não existe mesmo isso, as pessoas dizem o que pensam de forma muito frontal e o resultado depois pronto foi consensual, mas foram 4 meses em que vimos tudo e mais alguma coisa...”; Foram encetados planos estratégicos alternativos? São sempre. O próprio processo de planeamento leva a vários cenários, vários planos alternativos...”</p>
Pontos fortes do PE	<p>Processo bem definido com a participação da gestão de topo – 1/4</p>	<p>“ Acho que o próprio processo está bem definido esta dentro do <i>timing</i> bem incorporado e acho que a gestão de topo participar, aprovar discutir”</p>
	<p>Trabalho em equipa – 2/4</p>	<p>“ Eu vou-te dizer: acho que o ponto fundamental era termos uma...hum...não ser apenas uma área que tratasse da Comunicação Interna mas sim estarmos todos envolvidos na Comunicação Interna”; “...o ponto forte da comunicação interna da empresa A é a equipa que está a trabalhar”</p>
	<p>Metodologia/Estruturação utilizada – 1/4</p>	<p>“ Eu acho que a metodologia que nos usamos e os resultados que obtemos e a forma como isso se articula entre empresas e com o orçamento tudo isso são pontos muito fortes. Toda esta estruturação”</p>
<p>Aspetos a melhorar</p>	<p>Melhor envolvimento/comunicação</p>	<p>“ ...mas percebermos melhor as pessoas, redigirmos coisas que</p>

Categoria	Subcategoria	Exemplo
	o com as pessoas – 3/4	possam chegar melhor a elas, descobrimos também canais mais inovadores para chegarmos melhor até elas, envolve-las mais sem ser por necessidade inquirido...”; “ Cá diria que, às tantas temos que ter momentos, mais momentos para ouvir, para aqueles estudos de comunicação social que fazemos (...) é difícil termos um momento para estamos todos – é quase impossível – ou muito dispendioso, se calhar teríamos de fazer aí algum investimento em fazer circular pessoas, por exemplo, é uma coisa que se pode tentar fazer: meios de comunicação informática – Skype – de forma mais frequente...”; “ Mais uma vez acho que se houver mais comunicação melhor”
	Melhor conhecimento dos negócios – 1/4	“Exemplo: uma das coisas que se falava era que se queria ter mais conhecimento do que se passa nos outros negócios.”
Limitações	Pouco tempo de reflexão estratégica – 1/4	“ Eu acho que há uma coisa que se podia fazer muito melhor que é inevitável. A reflexão estratégica não é uma coisa que se faça em meia dúzia de dias”
	Planeamento Estratégico irrealista – 1/4	“ ...um dos problema com que nos temos debatido tem a ver com os Planeamento Estratégico que muitas vezes são irrealistas.”
	Diferença de idades – 1/4	“ Quer dizer, como é óbvio, e eu não sou propriamente velha, mas na

Categoria	Subcategoria	Exemplo
		minha equipa estou mais ou menos a meio das idades (...) e isso não é um problema é um desafio, porque eles não pensam da mesma forma que eu e eu só tenho mais dez anos que elas mas elas não pensam da mesma forma...”
	Problemas de orçamento – 1/4	“ É claramente orçamento. Lacunas, não posso chamar lacuna, nem posso dizer bem que é lacuna, mas se me perguntas o que mais atrapalha e o que menos permite fazer o que queríamos mesmo fazer, obviamente é falta de dinheiro”
Comunicação (características)	Português como língua oficial – 1/4	“ A língua oficial é português mas o inglês e o espanhol tem uma preponderância muito grande e na comunicação interna necessariamente...”
	Inglês como língua oficial – 2/4	“ Já somos demasiados com diversas línguas, só podemos mesmo ter o Inglês como língua oficial”; “ Repara, Inglês é a língua que nós usamos aqui (...) temos uma série de pessoas que estão a aprender espanhol porque é mais fácil, pelos vistos nós aprendermos espanhol do que ao contrário, mas não deixa de ser o inglês a língua oficial”
	Adaptação de linguagem consoante necessidades – 3/4	“ Se tu reparaste o <i>Kickoff</i> foi feito em Português. Porquê? Porque também temos a noção de que, apesar do inglês ser a língua oficial – e eu tinha dentro da sala pessoas

Categoria	Subcategoria	Exemplo
		<p>estrangeiras – a maior parte das pessoas que está dentro da sala é portuguesa”; “ O Inglês é o documento, mas depois é sempre transmitido oralmente cá no Português e agora em função das circunstâncias em espanhol”; “ Agora no ponto de vista prático temos que contornar essas limitações e neste caso percebermos que o Inglês não é uma língua muito fácil para aquela empresa em particular e fizemos adaptação – estamos a fazê-la”; Hum nesse nosso documento à nossa maneira temos isso tudo. Ele diz que a língua oficial é português, mas que mudamos para o inglês sempre que isso se justifique.</p>
	<p><i>Feedback por newsletter e questionário – 1/4</i></p>	<p>“ ...nessas newsletter não só pedimos <i>feedback</i> mas sempre vamos fazendo alguns questionários de tempos a tempos...”</p>
	<p><i>Feedback participativo – 2/4</i></p>	<p>“ Nós somos da parte corporativa e também da empresa A, portanto para cada uma das marcas e aquilo que estamos a tentar é que as <i>newsletters</i> que portanto são digitais sejam feitas, uma parte seja feita pelos próprios colaboradores, sendo que lançamos o desafio aos colaboradores...mas que é um ótimo barómetro para perceber do que é que as pessoas querem falar e do que é que querem ouvir”; “ O feedback é pedido nas sessões de brainstorming definida a estratégia</p>

Categoria	Subcategoria	Exemplo
		não se pergunta a ninguém se está de acordo ou não”
	<p><i>Feedback</i> mais negativo que positivo – 1/4</p>	<p>“ Nós trabalhamos com empresas muito críticas, e o que eu acho é que o feedback que nos chega é sempre mais o negativo do que o positivo (...) mas acho que estamos a ser mais negativos sempre que positivos”</p>
	<p>Análise ao ambiente externo – 3/4</p>	<p>“ É gerado um ambiente? Sim, durante os processos de reflexão fazemos sempre análises SWOT, ou seja olhamos para o que está no mercado, quais são as nossas oportunidades, as nossas fraquezas, como é que o nosso produto ou serviço se enquadra nas tendências do mercado”; “Aquando da construção do Planeamento Estratégico é feita alguma análise ao ambiente externo? Sim, sim. Claro. Tipicamente, os principais pontos cobertos numa análise deste género é: mercado – mercado onde estamos -, ambiente – ambiente competitivo -, as vantagens competitivas que nos achamos que temos, as limitações que temos, e depois a forma como vamos atacar as novas oportunidades, os nossos clientes, novos clientes, etc”; “ ...é natural que tenhamos de estar muito atentos ao que se passa lá fora, ou seja, fazer <i>benchmarking</i>, que as outras empresas fazem, o que é que as melhores empresas fazem. Também temos de nos comparar.”</p>

Categoria	Subcategoria	Exemplo
	<i>E-mail</i> como meio de comunicação – 1/4	“ Sobretudo eu dir-te-ia, como nós temos muita dispersão geográfica – feliz ou infelizmente – o <i>e-mail</i> acaba por ser um meio privilegiado...”;
	Reuniões do dia como meio de comunicação - 1/4	“ Exatamente. Os canais utilizados. Temos as reuniões de bom dia que é a reunião com o diretor de loja e com os responsáveis de cada um dos departamentos dentro do continente (responsável das peixaria, das águas, etc) e cada um deles tem. Aquilo são reuniões de 10 minutos, muito rápidas todos de pé, tem um sítio próprio onde se fazem, estão todos assim em roda e o diretor de lojas dá as boas vindas”
	Aproveitamento de oportunidades externas (novas tendências/segmentos de mercado) – 2/4	“ Nós tínhamos neste momento no ano passado quatro negócios e de repente olhamos para o mercado e vimos que havia um segmento que estava a crescer significativamente, que era a segurança e fomos à procura no mercado de empresas de segurança e surgiu-nos a oportunidade da nova empresa espanhola”; “ Concretamente, quer dizer, estamos sempre atentos a novas tendências, aproveitamos todas aquelas que nos podem ajudar a desenvolver um calendário mais inovador e estamos atentos a como as pessoas se estão a desenvolver, o que é que as pessoas querem, o que é que as pessoas não querem, aproveitamos

Categoria	Subcategoria	Exemplo
		tudo.”
	Satisfação com a comunicação interna – 2/4	“ Acho que estamos a caminho. Acho que é médio alto. Face às contingências que temos diria que é médio alto”; “ Há quatro anos atrás as pessoas nem sabiam o que era a comunicação interna portanto acho que a satisfação é grande”

Fonte: Elaboração própria

6.2. O questionário – abordagem quantitativa do estudo

Este questionário, à semelhança das entrevistas, foi elaborado pelo investigador com base na adaptação do estudo de Vieira, Marques e Correia, com o objetivo de nos permitir obter conclusões válidas para o tema em estudo. É de reforçar que, no caso do questionário, não foram usados ambos os temas, apenas foi aplicado o tema de comunicação organizacional interna, na medida em que os colaboradores da empresa não fazem parte do processo de planeamento estratégico. Propusemos um questionário com 16 questões fechadas, as quais, deviam ser respondidas com a máxima honestidade, uma vez que, tal como as entrevistas, o questionário foi anónimo e *online*, não correndo o risco de reconhecimento da grafia. O questionário dividia-se em três categorias.

Este questionário foi, aplicado *online* através do site *Lime Survey*⁴ que nos permitiu, sem custos, aplicar o mesmo, sendo, posteriormente obtidos os dados em formato Excel para posterior análise dos mesmos. Durante a análise, foi-nos possível retirar conclusões, as quais, apresentamos em seguida.

6.2.1. Caracterização da amostra

A amostra do nosso estudo é constituída por 28 funcionários da empresa A. A maioria dos participantes são do sexo feminino (n=22, 78,57%) e tem entre 25 a 35 anos de

⁴ Ferramenta *online* de construção e resposta de questionários disponibilizada pelo ISCAP

idade (n=18; 64,29%). A grande maioria dos inquiridos são licenciados (n=24, 85,71%) (Tabela 12).

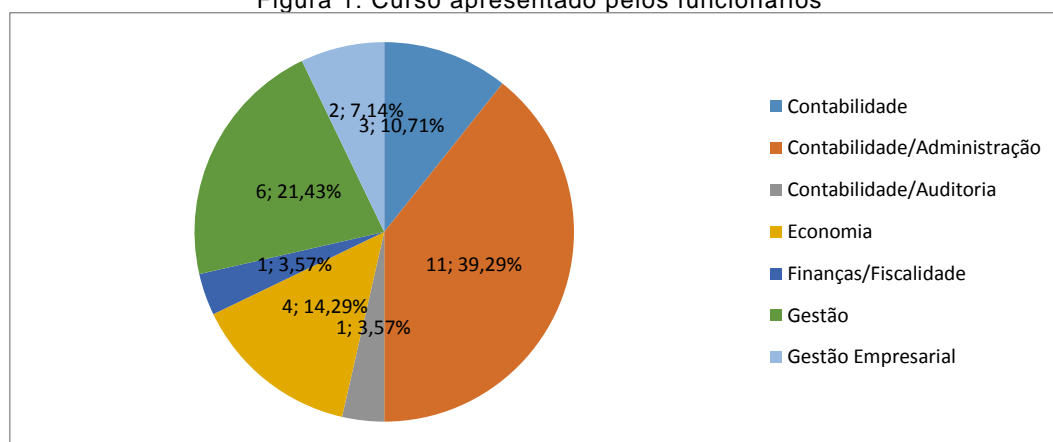
TABELA 12: Participantes do questionário aplicado

Gênero	N	%
Feminino	22	78,57
Masculino	6	21,43
Idade	N	%
De 18 a 24 anos	8	28,57
De 25 a 35 anos	18	64,29
De 36 a 50 anos	2	7,14
Grau académico	N	%
12º ano	1	3,57
Licenciatura	24	85,71
Mestrado	2	7,14
Outro	1	3,57

Fonte: Elaboração própria

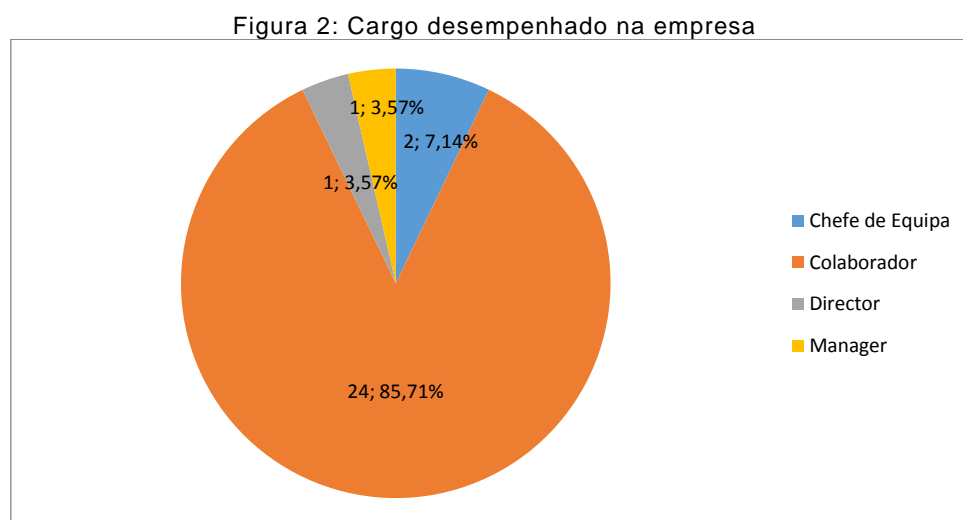
No que se refere ao curso frequentado, notamos, conforme a figura 1, que um número considerável de funcionários tem um curso de contabilidade/administração (n=11, 39,29%) e que uma minoria tem um curso de economia (n=1, 3,57%) ou de finanças (n=1, 3,57%).

Figura 1: Curso apresentado pelos funcionários



Fonte: Elaboração própria

Quanto ao cargo desempenhado na empresa a maioria é apenas colaborador (n=24, 85,71%), chefes de equipa são apenas dois (n=2, 7,14%), um respondente é Manager (n=1, 3,57%) e outro é diretor (n=1, 3,57%) (Figura 2).



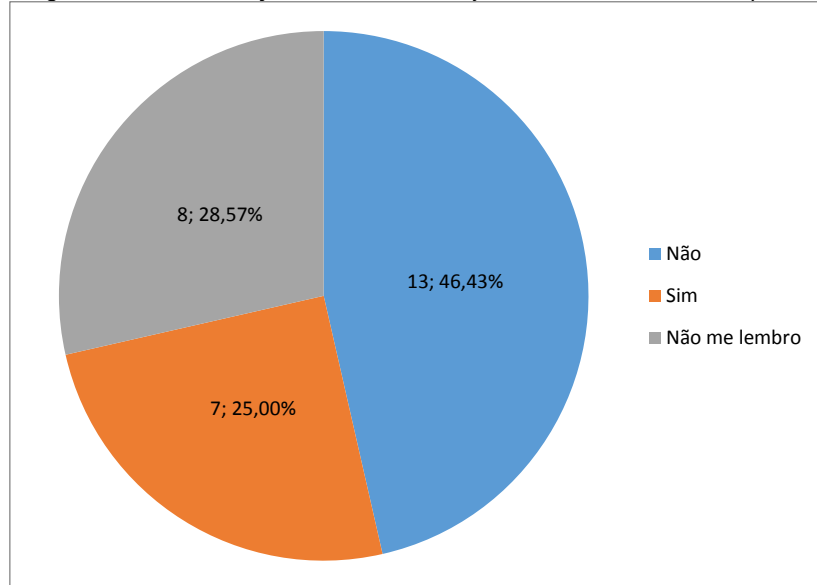
Fonte: Elaboração própria

6.2.2. Análise dos dados recolhidos

Os resultados apresentados são meramente de estatística descritiva, sendo apresentadas percentagens de resposta às perguntas colocadas no questionário. Diversas questões foram focadas no questionário, tais como a existência de comunicação da missão, objetivo e valores da empresa, frequência de comunicação com as chefias, importância e classificação da comunicação no departamento, regularidade com que chefes tomam decisões e as comunicam aos inferiores hierárquicos, descrição do seu comportamento, aspetos que definem a relação com o cliente, relação chefe-funcionário, modo como chefe conduz atividades de trabalho e satisfação com trabalho e comunicação interna.

Assim, verificamos, conforme a figura 3, que a maioria dos funcionários não consideram existir comunicação da missão, objetivo e valores da empresa (n=13, 46,43%). Contudo é importante salientar que um número significativo não se lembra se existe ou não comunicação dos objetivos, valores e missão da sua empresa (n=8, 28,57%).

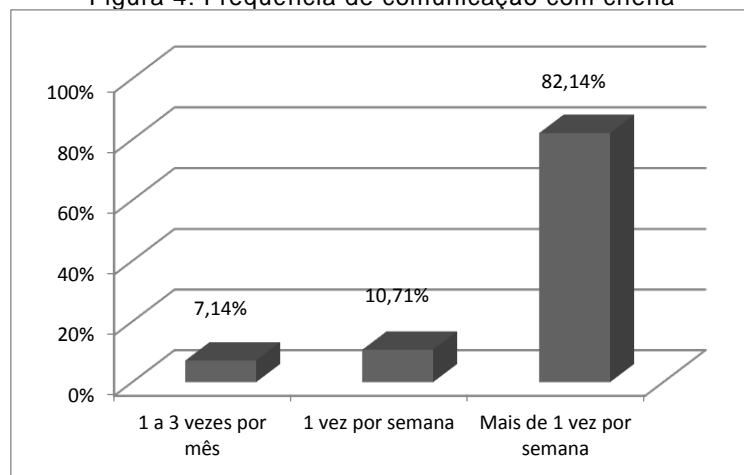
Figura 3: Comunicação de missão, objetivos e valores da empresa



Fonte: Elaboração própria

A maioria dos funcionários também refere que comunicam com grande frequência com os seus chefes (mais de uma vez por semana – n= 23, 82,14%). Uma proporção inferior comunica apenas 1 vez por semana (n=3, 10,71%) e 1 a 3 vezes por semana (n=2, 7,14%) (Figura 4).

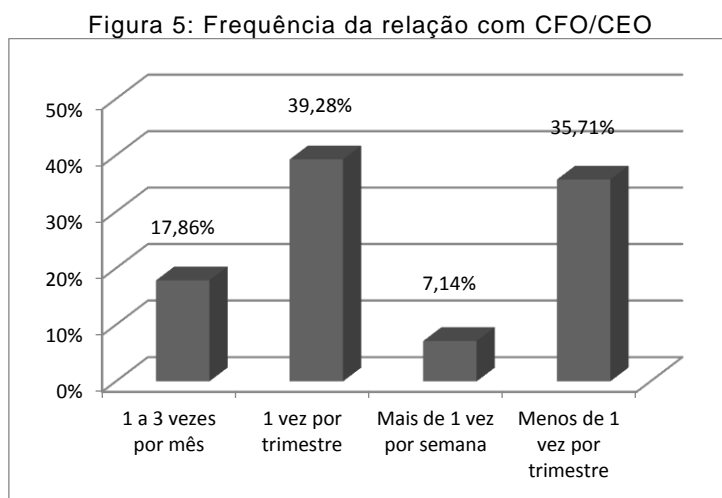
Figura 4: Frequência de comunicação com chefia



Fonte: Elaboração própria

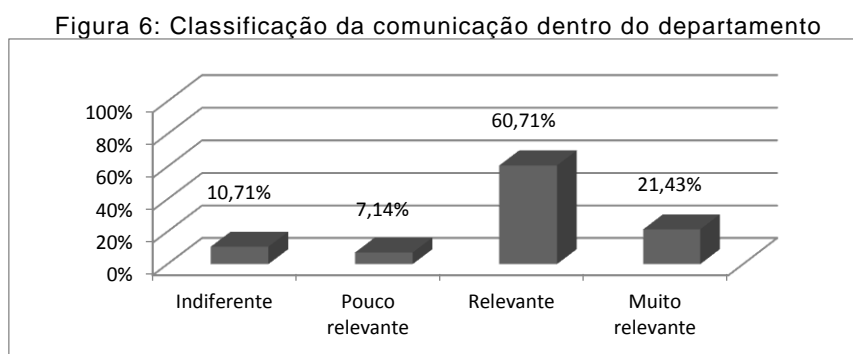
Relativamente à frequência da relação com o CFO/CEO, conforme podemos observar na figura 5, um número superior de funcionários afirma relacionar-se com os

CFO/CEO apenas 1 vez por trimestre (n=11, 39,28%), seguindo-se os que referem comunicar menos de 1 vez por trimestre (n=10, 35,71%) e em número inferior os que relatam relacionar-se 1 a 3 vezes por mês (n=10, 35,71%) e mais de 1 vez por semana (n=2, 7,14%).



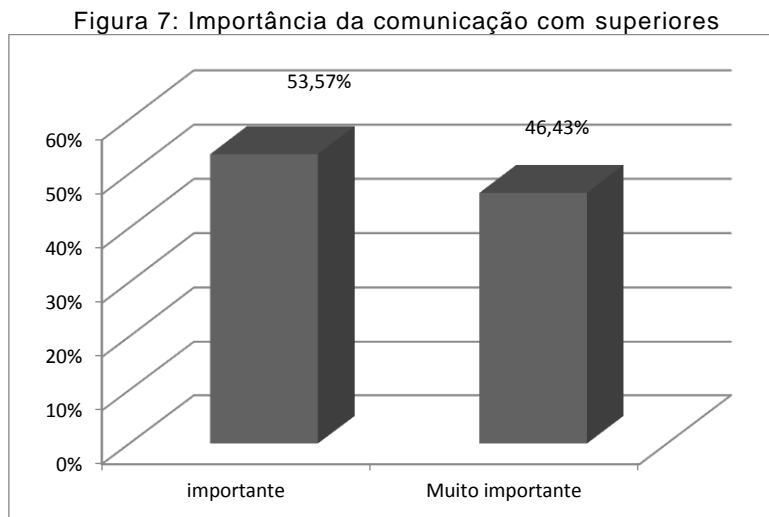
Fonte: Elaboração própria

No que refere a comunicação no departamento a maioria dos funcionários inquiridos relevam que a mesma é relevante (n=17, 60,71%). Um número inferior considera a mesma muito relevante (n=6, 21,43%), 10, 71 % (n=3) são indiferentes e apenas 2 (7,14%) entendem a comunicação como pouco relevante (Figura 6).



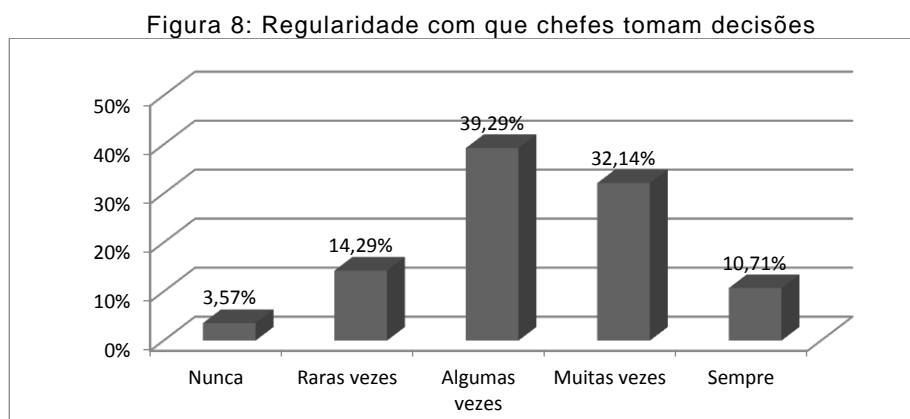
Fonte: Elaboração própria

No que se refere à comunicação com os quadros superiores, um número superior de funcionários consideram a mesma importante (n=15, 53,57%) seguindo-se muito proximamente os que a consideram muito importante (n=13, 46,43%) (Figura 7).



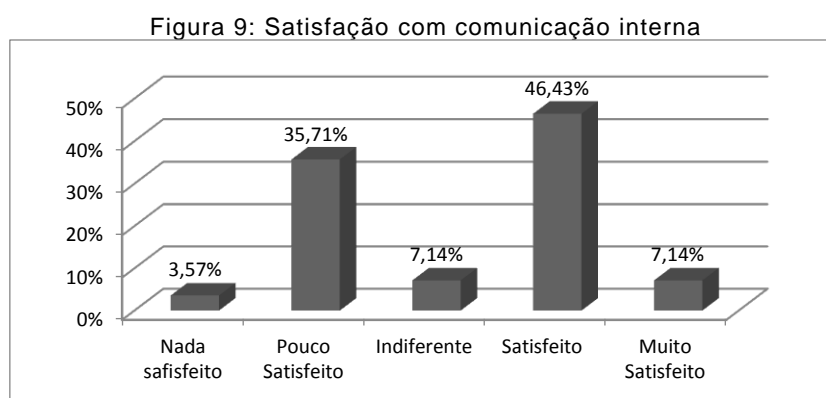
Fonte: Elaboração própria

Relativamente à regularidade com que os chefes de departamento comunicam decisões, os resultados expostos na figura 8 permitem observar que a maioria dos casos considera que o seu chefe comunica decisões apenas algumas vezes (n=11, 39,29%) e muitas vezes (n=9, 32,14%). Em menor número verifica que os funcionários referem que raras vezes o chefe toma decisões (n=4, 14,29%), as toma sempre (n=3, 10,71%) ou nunca as toma (n=1, 3,57%).



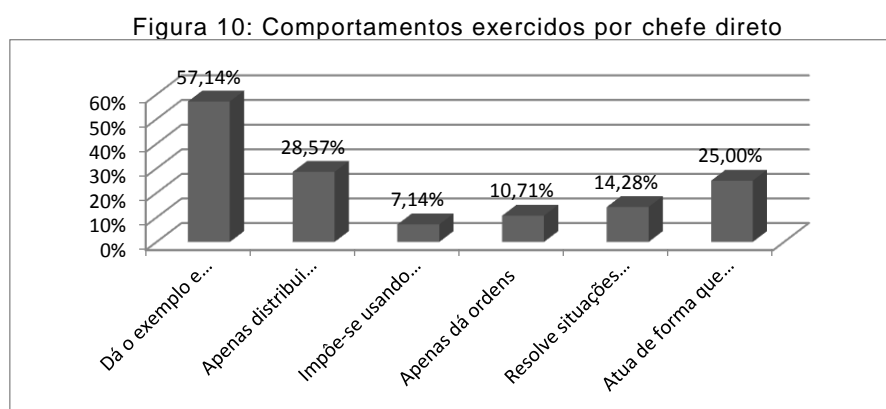
Fonte: Elaboração própria

No que concerne à satisfação que os funcionários têm em relação à comunicação interna da empresa, conforme a figura 9, notamos que um número superior se encontra satisfeito (n=13, 46,43%), seguindo-se os que se encontram pouco satisfeitos (n=10, 35,71%), que são indiferentes (n=2, 7,14%) e estão muito satisfeitos (n=2, 7,14%) e por fim apenas um funcionário afirma que esta nada satisfeita com a questão da comunicação interna.



Fonte: Elaboração própria

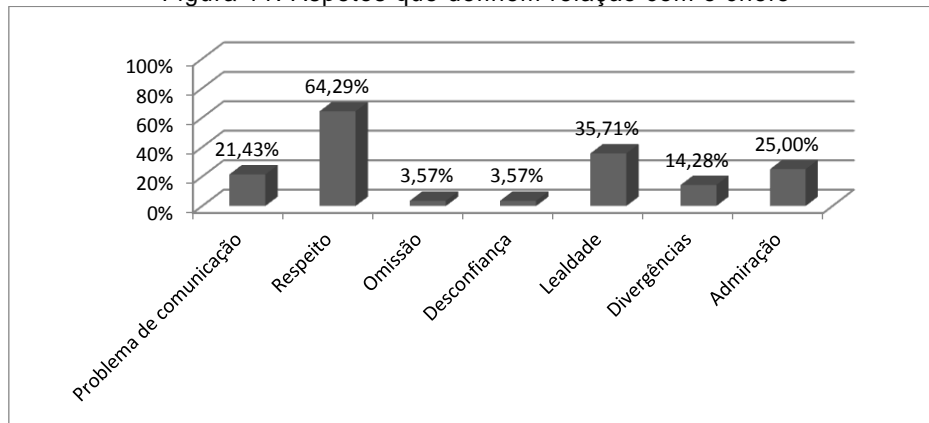
Em relação aos comportamentos exercidos pelo chefe direto, os dados obtidos e expressos na figura 10 revelam que um número mais elevado considera que o seu chefe dá o exemplo e partilha sugestões e dúvidas (16/28, 57,14%). Em proporção inferior notamos que os funcionários revelam que o seu chefe apenas distribui as tarefas (8/28, 28,57%), resolve situações que ninguém tem competência para resolver (4/28, 14,28%), apenas dá ordens (3/28, 10,71%) e por fim que se impõe usando comunicação verbal ou o estatuto do cargo que ocupa (2/28, 7,14%).



Fonte: Elaboração própria

Quanto aos principais aspectos que os funcionários consideram que definem a relação com o seu chefe, destacam-se o respeito (18/28, 64,29%), seguindo-se a lealdade (10/28, 35,71%), a admiração (7/28, 25,00%), os problemas de comunicação (6/28, 21,43%), as divergências (4/28, 14,28%), a omissão (1/28, 3,57%) e por fim a desconfiança (1/28, 3,57%) (Figura 11).

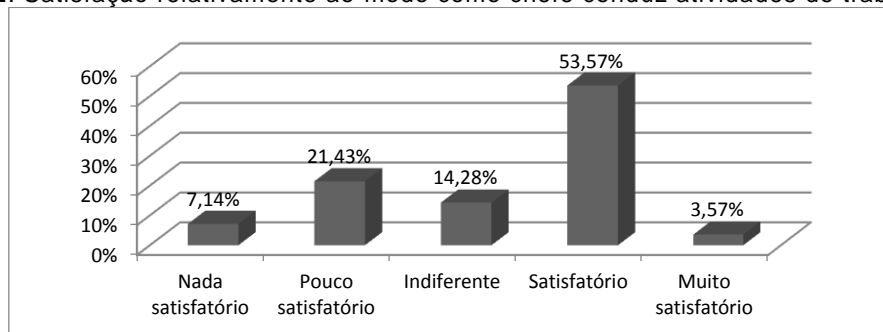
Figura 11: Aspectos que definem relação com o chefe



Fonte: Elaboração própria

No que refere a satisfação verificada pelos funcionários em relação ao modo como o seu chefe conduz atividades de trabalho diário, os resultados obtidos permitem constatar que a maioria considera esta relação satisfatória (n=15, 53,57%), seguindo-se os funcionários que a vem com pouco satisfação (n=6, 21,43%), de modo indiferente (n=4, 14,28%), de modo nada satisfatório (n=2, 7,14%) e por fim que se encontram muito satisfeitos (n=1, 3,57%).

Figura 12: Satisfação relativamente ao modo como chefe conduz atividades de trabalho diário



Fonte: Elaboração própria

6.4. Discussão de resultados

Percebemos, através da análise de conteúdo aos dados recolhidos das entrevistas que a empresa estudada tem uma grande preocupação com o futuro e a continuação da mesma. O planeamento estratégico é considerado a base técnica para o funcionamento da empresa. Sem este, a empresa não conseguiria delimitar objetivos futuros e, como tal, acabaria por sucumbir. Assim, com as análises constantes aos diversos planos que formam um plano estratégico global, torna-se mais fácil para a empresa acompanhar as constantes alterações de ambiente interno e externo e conseguir criar sempre algo novo, que irá, no futuro, trazer retorno à empresa.

Tal como nos dizia Steiner (1979), o planeamento faz parte da empresa, deve ser, inclusivé um instrumento indissociável das empresas. Podemos concluir, através das entrevistas de estudo de caso, que na empresa estudada o planeamento estratégico é uma ferramenta usada com frequência, não sendo revista, apenas, de cinco em cinco anos, mas, passível de alterações ao longo do tempo. Embora existam três tipos de planeamento geral, podemos detetar uma lacuna na empresa estudada, sendo que as entrevistas apenas foram feitas a altos cargos da organização. Podemos concluir que o planeamento dentro do departamento administrativo e financeiro da empresa apenas é feito ao mais alto nível, isto é, apenas é feito o planeamento estratégico. As restantes áreas da empresa não têm conhecimento de como este é feito e os outros dois tipos de planeamento, mencionados em Teixeira (2013), não são realizados dentro deste departamento. Teixeira (2013) refere, ainda, que o planeamento estratégico envolve os gestores de topo, mas, também, deve incluir gestores intermédios, uma vez que serão estes quem melhor acompanha as tarefas diárias. Concluimos que no caso da empresa A, tal não acontece, isto é, o planeamento estratégico apenas é levado a cabo pelos mais altos cargos do departamento, incorrendo, assim, em algum défice no resultado final. Tal como o planeamento da empresa A, também a estratégia é definida ao mais alto nível da gestão organizacional, sendo definida como regras desenhadas para se atingir um determinado objetivo, concordante com o que os autores como Chandler (1962) e Ansoff (citado em Azeitão & Roberto, 2009) advogam.

Para o departamento em questão, o planeamento é um instrumento que serve para delimitar objetivos de longo prazo, os quais se pretendem alcançar, concordando com a definição proposta por Megginson *et al.* (1998).

Percebemos, de acordo com as entrevistas aos responsáveis pelo planeamento estratégico que a estratégia é mais vista como um instrumento, um meio para atingir

um fim, sendo este um valor de receita superior e não tanto uma ideologia, conforme defende Carvalho (2013a), ou uma forma de posicionar uma organização no mercado, como defende Santos (2012).

Torna-se claro que, presentemente, é necessário que cada vez mais o planeamento estratégico seja tido em conta dentro das organizações. Como é compreensível pelas entrevistas, o planeamento estratégico é uma realidade diária para a empresa A, isto porque, embora só seja planeado de cinco em cinco anos, têm revisões constantes, aceitam críticas e sugestões de melhorias. É, também, importante, se perceber que a empresa em estudo desenha planos estratégicos para o caso de o plano principal falhar. Steiner (1979) defende que devem existir planos alternativos de forma a evitar cenários menos favoráveis à empresa.

De acordo com Teixeira (2013), deve-se fazer sempre uma análise ao ambiente interno e externo da empresa para se estudar e desenhar o plano principal e os alternativos. Durante as entrevistas aos responsáveis pelo planeamento estratégico, tornou-se evidente esta necessidade na unidade de análise estudada. Contudo, na empresa A este tipo de análises, sob forma de matriz, provêm do departamento de *marketing* que cede a informação aos gestores de alto nível do departamento administrativo e financeiro da empresa A.

Quanto à comunicação, esta é considerada a base de tudo; inclusive, sem esta, nem seria possível desenhar um plano estratégico. No fundo, é a “cola” que une os vários departamentos e as diversas áreas (Taylor & Every, 2000). Percebemos, também, que a comunicação não funciona unilateralmente, havendo espaço para dar voz aos funcionários. Importante será, também, reter que a comunicação vive de recursos humanos, mas, também, estes vivem da comunicação.

Após a análise dos dados resultantes dos questionários, chegamos à conclusão que, embora havendo comunicação no interior da empresa, existem muitas lacunas que devem ser tidas em conta com o objetivo de melhorar, tais como a falta de comunicação por parte dos superiores hierárquicos, o ambiente entre os funcionários e as chefias, o ambiente vivido dentro do departamento, entre outros. A comunicação prevê que haja um ambiente propício para tal, ou seja, que haja fluidez no discurso, nomeadamente, tendo como exemplo os superiores hierárquicos. Quirke (2011) descreve uma lista de características que uma organização deve ter para ter um ambiente perfeito para acomodar a melhor comunicação possível. Uma das condições mencionadas seria a flexibilidade e a inovação. Contudo, tendo em conta os resultados do questionário, chegamos à conclusão que, embora, no geral o *feedback* seja positivo, existe ainda uma percentagem de pessoas que não têm uma relação

totalmente positiva com as suas chefias, criando alguns atritos à fluência da comunicação. Ainda nesta linha de pensamento, o autor indica que a comunicação bem-feita providencia uma melhor partilha de *know-how* e maiores níveis de motivação, incorrendo, novamente, na lacuna existente na empresa estudada.

De uma forma geral, pode-se dizer que os funcionários que responderam ao questionário estão contentes com o departamento e todas as suas características. Contudo, é importante salientar que o departamento estudado não é perfeito e que existem lacunas que podem ser colmatadas com facilidade caso haja vontade para o fazer. Ainda assim, é importante reforçar que estamos a falar de pessoas e que, como é do conhecimento geral, não é, de todo, fácil agradar às várias pessoas que vêm de *backgrounds* diferentes, idades diferentes, locais geográficos diferentes. No entanto, devemos reforçar que, ao elaborar as questões, se teve o cuidado de tentar evitar desvios nas respostas ou respostas subjetivas.

Como informamos anteriormente, usamos, como base para o questionário realizado, o artigo de Vieira, Marques e Correia (2013) no que concerne à comunicação, pelo que iremos fazer uma ponte entre este trabalho e o artigo que deu origem ao questionário. É de referir que no caso do artigo foram analisados dois departamentos; contudo, devido a alguns obstáculos logísticos, apenas foi possível a análise de um departamento no nosso trabalho. Passamos, então, ao confronto de resultados.

Tanto nesta dissertação como no artigo dos autores, o objetivo era descobrir se os colaboradores de determinada empresa se encontravam satisfeitos com a comunicação interna. Tal como no artigo, também neste trabalho existe uma divisão nas respostas em relação à satisfação: no caso do artigo, este tinha metade dos inquiridos com um *feedback* positivo sobre a comunicação organizacional interna e outra metade com um *feedback* negativo. Concretamente neste trabalho, há um maior número de colaboradores satisfeitos, contudo, não é, de todo, uma maioria. Desta forma, entendemos que a comunicação ainda tem muitas arestas para limar e os responsáveis muito que melhorar.

Depois de se entender que não existe uma grande disparidade de resultados entre os colaboradores satisfeitos e os insatisfeitos é, também, objetivo deste estudo perceber o que leva os colaboradores a terem a respetiva opinião. Em primeiro lugar nota-se uma grande ignorância a nível do conhecimento da missão, valores, visão e objetivos, tal como no artigo que serviu de base para esta dissertação, sendo que a maioria responde que não lhes foi comunicada tal informação aquando da sua entrada na empresa. Podemos apontar, em segundo lugar, as falhas de comunicação entre as hierarquias, nomeadamente, das superiores para as inferiores, denotando-se uma

grande dificuldade de comunicação entre o CFO e os inferiores, excetuando o diretor de departamento, uma vez que este reporta diretamente ao CFO. No caso das chefias diretas, a comunicação já é mais fluida. Contudo, tal como no caso do artigo de base, também se pode referir alguma falha de comunicação de inferiores para superiores, seja porque os primeiros simplesmente não comunicam ou porque os segundos não “ouvem”. Neste ponto, é importante referir que, embora, a maioria dos inquiridos tenha indicado que o chefe dá exemplo, também existem colaboradores que afirmam que o chefe apenas distribui tarefas, ou apenas dá ordens. Inferior, mas não deixando de ter relevância, existem colaboradores que afirmam que o chefe se impõe usando o cargo que tem, o que pode levar a medo ou ostracização dos colaboradores. Por outro lado, e após entendermos que metade dos colaboradores não estão satisfeitos com a comunicação no interior do departamento, apenas 21, 43% afirmam que há problemas na comunicação com a chefia direta. É importante referir que não só entendemos a comunicação como importante com base nas referências bibliográficas e históricas, como também, os colaboradores da empresa a consideram importante, apesar de não funcionar de forma perfeita.

Por último, como refere Vieira, Marques e Correia (2013), é relevante pensar que, existindo ambos os géneros dentro da empresa (maioritariamente feminino), a comunicação pode ser deficitária por esse mesmo motivo.

Conseguimos, então, perceber que a comunicação neste departamento da empresa A não é, de todo, perfeita, pelo que os responsáveis deveriam desenhar uma melhor forma de comunicação, bem como formar as chefias para melhor comunicar e facilitar a comunicação. No fundo, devemos entender que se houvesse um melhor planeamento da comunicação, o departamento teria melhor ambiente, sem medo de repercussões e desconfianças das chefias,

Conclusão

Neste capítulo, o investigador irá sintetizar as conclusões a que chegou, bem como, identificar lacunas e limitações inerentes ao estudo realizado. Por fim, irá ser feita uma crítica ao próprio trabalho e serão sugeridas novas pistas que poderão ser utilizadas em futuras investigações.

Nos primeiros dois capítulos deste trabalho analisámos os dois temas principais que deram origem a esta investigação, onde analisamos o planeamento estratégico e da comunicação organizacional interna.

Compreendemos que o conceito de planeamento estratégico não é totalmente consensual, sendo, ao longo dos anos, desde a década de 50 do século XX complementado e interpretado de forma diversa por vários autores. Para alguns destes é visto como um conjunto de regras que têm como objetivo melhorar a *performance* empresarial (Kotler & Armstrong, 2007); outros autores vêm aquele como uma preparação para o futuro das empresas (Tiffany & Peterson, 1998); outros, ainda, vêm este tema como uma forma de criar vantagens competitivas para as empresas (Machado & Taylor, 2010). De facto, o planeamento estratégico funciona como um conjunto de diretrizes que devem ser seguidas pelas empresas, para que seja possível prever acontecimentos futuros que podem ser problemáticos para a empresa. Assim, os responsáveis reúnem-se para discutir diversos cenários possíveis e arranjar soluções para estes. É fulcral que as soluções encontradas sejam passíveis de durar vários anos, dado que o planeamento estratégico se caracteriza, também, por decisões que afetam o longo prazo das empresas.

No entanto, se não há consenso sobre o que é o planeamento estratégico, o mesmo não acontece nas vantagens que este traz para o negócio e para o sucesso das empresas atuais, onde, presentemente, o planeamento estratégico é uma necessidade para responder à competitividade do mundo empresarial.

No caso da comunicação organizacional interna, verificamos que, também, não existe um único conceito que a caracterize. Gonçalves (2005) mostra-nos uma perspetiva básica sobre o que é, identificando-a como a atividade de transmitir uma mensagem de um sujeito A para um sujeito B. No entanto, dentro de uma organização é necessário mais do que simplesmente passar uma mensagem. Na verdade, a comunicação é o que mantém as organizações a funcionar. Tal como refere Dunmore (2002), a comunicação interna é o que mantém a empresa viva e em funcionamento. Se pensamos em comunicação, pensamos, quase obrigatoriamente, em unidade dentro de uma empresa. Mas, para além da função comunicacional da comunicação organizacional, esta pode ter também uma função como estratégia dentro das empresas. A área da comunicação deve ser a responsável pelo que a empresa

aparenta para o exterior, isto é, a comunicação acaba por definir a imagem que as pessoas têm de uma determinada organização. Por outro lado, o departamento de comunicação tem que estudar os mercados em que se insere para que não existam gralhas na comunicação, tornando-se em comunicação estratégica. Como exemplo, podemos referir que num departamento podem existir pessoas de diversas religiões diferentes, pelo que o departamento de comunicação deve ter isso em consideração e evitar, por exemplo, parabenizar um indivíduo que não festeje determinados feriados religiosos. Por isto, podemos concluir que a comunicação não serve apenas para passar informação, mas sim também para preservar a identidade de uma empresa (Baldissera, 2000).

Relativamente ao ambiente em que trabalhamos, consideramos que, apesar da pouca adesão para a recolha de instrumentos de pesquisa, a empresa A tentou, nomeadamente os cargos que responderam à entrevista, da melhor forma, colaborar e responder às questões, disponibilizando tempo, locais e, permitindo, que as mesmas fossem gravadas. Pensamos que a empresa em questão, tendo em conta a sua dimensão, não se encontra com índices muito negativos. Contudo, percebemos que a mesma não é perfeita e existe sempre espaço para melhoria, pelo que tanto a nível de planeamento estratégico, como a nível de comunicação organizacional interna poderiam melhorar. No caso do planeamento estratégico, achamos que a empresa se encontra no bom caminho, uma vez que, por enquanto, tem corrido tudo conforme planeado. No caso da comunicação organizacional interna, achamos que há um maior trabalho a ser realizado. Os resultados dos questionários mostram uma satisfação de mais de metade dos questionados, contudo existe uma percentagem considerável que não partilha da mesma resposta. Como tal, e uma vez que a comunicação tem uma relevância muito grande no mundo empresarial, devem as chefias trabalhar para melhorar no sentido de satisfazer a comunicação bilateralmente.

Tendo como base os dados recolhidos e a análise dos mesmos, verificamos que, tanto a nível de planeamento estratégico, como a nível de comunicação organizacional interna, o planeamento com abordagem estratégica é usado, sendo o planeamento, também, uma ferramenta de melhoria da comunicação organizacional no Departamento Administrativo e Financeiro da empresa A. Desta forma, concluímos que a nossa questão de investigação é respondida positivamente.

Embora durante este trabalho se tenham feito os possíveis para que tudo funcionasse da melhor forma, podemos apontar algumas limitações, tais como a disponibilidade de várias empresas às quais foi pedido participação no estudo e acesso documental, bem como, a dificuldade em encontrar trabalhos análogos que permitam uma

verdadeira discussão e comparação de resultados. Por outro lado, constituindo este trabalho um estudo de caso, é necessário toda a precaução nas conclusões obtidas, não podendo estas ser objeto de generalização. Dentro desta mesma empresa, apenas um departamento se mostrou disponível para responder às questões das entrevistas e dos questionários. No caso dos trabalhos análogos, notamos que existe uma falha na informação existente sobre os temas como um só, isto é, existe informação disponível sobre ambos os temas individualmente, contudo, o mesmo não acontece quando falamos da junção do planeamento estratégico com a comunicação organizacional interna.

Para investigações futuras sugerimos outras amostras e estudos de caso únicos ou múltiplos, unidades de análise com negócio diferentes da analisada neste trabalho, replicação deste estudo em outras organizações e melhoria dos instrumentos de medida qualitativos e quantitativos utilizados.

Referências bibliográficas

- Albrecht, K. (1996). *La misión de la empresa: Definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*. Barcelona: Paidós.
- Almeida, J. C. (Nov de 2001). Em defesa da investigação-acção. *Sociologia*. 37, 175-176. Obtido de Scielo: http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S0873-65292001000300010&script=sci_arttext&tlng=pt
- Antonini, L. d., & Saccol, A. Z. (2011). Educação Corporativa em pequenas e médias empresas do setor de software: um estudo exploratório. *10, 2*, 1-23. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*. Obtido de <http://revistas.facecla.com.br/index.php/reinfo/article/view/730>
- Araújo, M. S. (Março de 2009). A Importância do Planeamento Estratégico como Ferramenta de Gestão para Micro e Pequenas empresas no estado de Goiás. 1-9. Obtido de ISCTE IUL: <https://repositorio.iscte.pt/handle/10071/1800>
- Austin, T. M. (30 de Junho de 2011). *Definición del problema a investigar y de los objetivos de investigación*. Obtido de Tesis de Investigación: <http://tesisdeinvestig.blogspot.pt/2011/06/definicion-del-problema-investigar.html>
- Azeitão, J., & Roberto, J. (2009). O Planeamento Estratégico e a Gestão Estratégica nas PME. 57-68. Obtido de http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2876/1/RevistaTOC_120_Jo%C3%A3oAzeit%C3%A3o.pdf
- Baldissera, R. (2000). *Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Editora Unisinos.
- Barbosa, J. D., & Teixeira, R. M. (Setembro de 2003). Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. 31-42. S. Paulo.
- Becker, H. S. (1993). *Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais*. (M. Estevão, & R. Aguiar, Trads.) São Paulo: HUCITEC.
- Biagio, L. A. (Dezembro de 2001). O Plano de Negócios na Administração Estratégica de Micro e Pequenas Empresas - Estudo de Caso na Incubadora de Itu. 1-260. Obtido de Biblioteca Digital Unicamp: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000239970>

- Bland, M., & Jackson, P. (1992). *A Comunicação na Empresa* (1ª ed.). Barcarena: Editorial Presença.
- Bogdan, R. B. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Bonache, J. (Maio de 1998). Los estudios de casos como estrategia de investigación: características, críticas y defensas. 1-29. Madrid. Obtido de <http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/6395/db981004.pdf?sequence=1>
- Brewer, J., & Hunter, A. (1989). *Multimethod Research: A Synthesis of styles*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. Michigan: Unwin Hyman.
- Caldeira, A., Lex, S., Moraes, C. A., & Toledo, L. A. (Março de 2010). Estratégias emergentes e deliberadas: o processo de formação de estratégias sob o prisma do método do estudo de caso. *Revista Eletrónica Sistemas & Gestão*, pp. 221-237.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Caro, F. J. (2001). *Efectos de la innovación y el cambio en la gestión y organización de empresas*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Carvalho, C. A. (2012). Gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica. 1-97. Vila Nova de Gaia. Obtido de [http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4554/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20FINAL%20DE%2030-11-2012%20\(3\).pdf?sequence=1](http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4554/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20FINAL%20DE%2030-11-2012%20(3).pdf?sequence=1)
- Carvalho, J. M. (2013a). *Planeamento Estratégico - O seu guia para o sucesso* (2ª ed.). Porto: Vida Económica.
- Carvalho, J. M. (Setembro de 2013b). The Crucial Role of Internal Communication Audit to Improve Internal and General Market Orientations. *European Scientific Journal*, 9, pp. 357-379. Obtido de <https://repositorio.ismai.pt/handle/10400.24/347>
- Cassel, C., & Symon, G. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications. Obtido de <https://smpncilebak2011.files.wordpress.com/2011/11/essential-guide-to-qualitative-in-organizational-research.pdf>

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure - Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. 1-467. The M.I.T. Press. Obtido de https://archive.org/details/strategystructur00chan_0
- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis: Vozes.
- Costa, C. A. (Dezembro de 2010). Modelo de Gestão para Micro e Pequenas Empresas. 1-85. Obtido de ISCTE IUL: <https://repositorio.iscte.pt/handle/10071/2768>
- Coutinho, C. (2005). *Percursos da Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal - uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000)*. Braga: I.E.P. - U. do Minho.
- Coutinho, C. P., Sousa, A., Dias, A., Bessa, F., Ferreira, M. J., & Vieira, S. (2009). *Investigação - Acção: Metodologia Preferencial nas Práticas Educativas*. pp. 455-479.
- Cruz, C. M. (2007). Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional. 195-209. Caxias do Sul. Obtido de <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R1230-2.pdf>
- Denzin, N. K. (1989). *The Research Act - A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (3ª ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Dick, B. (1999). *What is action research?* Obtido de Scu: <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/whatisar.html>
- Dunmore, M. (2002). Inside-out Marketing - How to create an internal marketing strategy. 2-264. London: Kogan Page. Obtido de <https://archive.org/details/InsideOutMarketingHowToCreateAnInternalMarketingStrategy>
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

- Gil, A. C. (2008). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6ª . São Paulo: Atlas. Obtido de <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>
- Godoy, A. S. (Março/Abril de 1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. 35, 2, 57-63. São Paulo: Artigos. Obtido de <http://rae.fgv.br/rae/vol35-num2-1995/introducao-pesquisa-qualitativa-suas-possibilidades>
- Gonçalves, M. H. (2005). Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing, a "arte da acção comunicacional"., (pp. 503-512). Braga. Obtido de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-maria-comunicacao-organizacoes-para-alem-logica-marketing.pdf>
- Greenbaum, H. H. (Dezembro de 1974). The Audit of Organizational Communication. *Academy of Management Journal*, 17, 4, 739-754. Obtido de <http://amj.aom.org/content/17/4/739.full>
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grusenmeyer, D. (Fevereiro de 2014). Mission, Vision, Value & Goals. 1-17. Obtido de https://www.msu.edu/~steind/estate%20Goals%20Mission%20Values%20Overview_ProDairy%2017pg.pdf
- Guerra, I. C. (2014). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Cascais: Principia.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (1998). *Exploring Corporate Strategy - Text and Cases*. 7ª, 1-1033. England: Prentice Hall. Obtido de <http://alheidari.net/zahir/Exploring.pdf>
- Júnior, J. F. (Março de 2009). Estratégia e a Longevidade das Micro e Pequenas Empresas. 1-86. Obtido de ISCTE IUL: <http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/2071/1/Dissertao%20completa%20verso%20final%20pdf.pdf>
- Kelle, U. (February de 2001). Sociological Explanations between Micro and Macro and the Integration of Qualitative and Quantitative Methods. Vol 2. Obtido de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/966>

- Kemp, G. (1973). *The company speaks: Communication in Modern Business Management*. Bristol: Longman.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing* (12ª ed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication: Theory and Practice* (2ª ed.). New York: Longman.
- Kunsch, M. M. (1992). *Universidade e comunicação na edificação da sociedade*. São Paulo: Loyola.
- Latorre, A. (2003). *La Investigación-Acción*. Barcelo: Graó.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa - Teorias e Prática do Marketing* (16ª ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Lessard-Hébert, M. G. (1994). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas* (Vol. 31). Lisboa: Instituto Piaget.
- Lessard-Hébert, M. G. (2005). *Pesquisa-ação: uma introdução metodológica*. São Paulo: Revista Educação e Pesquisa.
- Lima, E. (Agosto de 2009). Estratégica de pequenas e médias empresas: uma revisão. 169 - 187. S. Paulo.
- Long, L. W. (2003). *Communication & Contemporary Organizations*. 1-32. Illinois. Obtido de <http://communication.illinoisstate.edu/lwlong/COM495/downloads/CH02.pdf>
- Machado, M. d., & Taylor, J. S. (2010). The struggle for strategic planning in European higher education: the case of Portugal. *Higher Education Journal*, 1-20. Aveiro. Obtido de <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/2280>
- Meggison, L. C., & Mosley, D. C. (1998). *Administração: conceito e aplicações* (4ª ed.). São Paulo: Diversos.
- Michel, M., Michel, J., & Porciúncula, C. G. (2013). A Comunicação Organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto. 3, 6, 117-136. *Revista Internacional de Relações Públicas*. Obtido de <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1102-1.pdf>

- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. 1-235. New York. Obtido de https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=TugplxDii8MC&oi=fnd&pg=PR15&dq=strategic+planning+%2B+communication&ots=UaDA6tSrAN&sig=sqGBvy4pYL9C5HppEi3byNaQ3el&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Müller, C. J. (2003). Modelo de Gestão Integrado, Planejamento Estratégico, Sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (Meio - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 1 - 292. Porto Alegre. Obtido de <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3463/000401207.pdf>
- Narbonne, A. d. (1993). *Communication d'entreprise: Conception et pratique*. Paris: Éditions Eyrolles.
- Network, E. E. (16 de Maio de 2015). Definição Europeia de PME. Obtido de <http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/info/polser/pol%C3%ADticas/Paginas/p1.aspx>
- Ochôa, P., & Pinto, L. G. (s/d). *Estratégias de gestão baseada em evidências: investigação e prática em serviços de informação*. Obtido de ACTAS: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/515>
- Padamo, C., Oliveira, E., Gonçalves, G., Caetano, J., Andrade, J. G., Quintela, J., . . . Ruão, T. (2015). *Relações Públicas e Comunicação Organizacional - desafios da globalização*. Lisboa: Escolar Editora.
- Pereira, S. C. (2011). Comunicação organizacional eficaz e tecnologias da informação e da comunicação. 1-453. Obtido de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4435/2/Tese%20Completa_04%20Ago%202010.pdf
- Policastro, M. L. (1993). Introduction to Strategic Planning. *U.S. Small Business Administration*. Connecticut. Obtido de <https://www.sba.gov/sites/default/files/articles/Introduction%20to%20Strategic%20Planning.pdf>
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. 45-68. Obtido de <https://books.google.pt/books?id=vVaLd2x9njAC&pg=PA45&dq=the+core+com>

petence+of+the+corporation+c.k.prahalad+and+gary+hamel&hl=pt-PT&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMIg7qiuYjNyAIVCwoaCh0RIQH1#v=onepage&q=the%20core%20competence%20of%20the%20corporation%20c.k.prah

- Quirke, B. (2011). *Making the Connections - Using Internal Communication to Turn Strategy into Action* (2ª ed.). Aldershot: Ashgate.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais - Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3ª, 77-97. São Paulo: Atlas. Obtido de http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodologia_de_pesquisa_aplicavel_as_ciencias_sociais.pdf
- Rego, A. (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional, Teoria e Prática*. Edições Sílabo, Lda.
- Regouby, C. (1988). *La Communication Globale: Comment construire le capital image de l'entreprise*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Riel, C. B. (1995). *Principles of corporate communication*. Hemel Hempstead: Prentice – Hall.
- Roberto, J. (s/d). Desempenho Empresarial, Stakeholders e Controlo Estratégico: um estudo de caso. 1-17. Obtido de Dialnet: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2232518>
- Rodrigues, S. C. (Julho de 2002). Business Strategy and Organisational Performance: an Analysis of the Portuguese Mould Industry. 1-316. Wolverhampton. Obtido de <https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/125/1/tese%20susana%20rodrigues.pdf>
- Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos : evolução e actualidade. 1-21. Universidade do Minho. Centro de Ciências Históricas e Sociais. Obtido de <http://hdl.handle.net/1822/2727>
- Santos, A. C. (Setembro de 2012). O Impacto das Competências de Marketing na definição de Estratégia e as suas implicações na performance das empresas - Um estudo das PME's Familiares Portuguesas. 1-126. Obtido de Estudo Geral: <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/21508>

- Scroferneker, C. M. (acedido a 05 de Maio de 2014). Perspectivas Teóricas da Comunicação organizacional. 1-7. sem informação. Obtido de <http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/cleusa.htm>
- Serra, F. A., Ferreira, M. P., & Fiates, G. G. (2008). Pilares da Estratégia: uma Proposta de Dimensões para Análise e Dimensionamento dos Recursos Estratégicos. 1-36. Obtido de IC Online: <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/28>
- Shon, D. (1983). *The reflective Practitioner: how professionals think in action*. Basic Books, Inc.
- Silva, C. C., & Cruz, M. V. (Setembro de 2014). A Comunicação Interna e o Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas: estudo de caso no INSS. 1-16. Rio de Janeiro.
- Silva, C. H. (2009). Balanced Scorecard como Ferramenta para Gestão Estratégica de Design. 1 - 202. Florianópolis.
- Silva, K. V. (Abril de 2011). Diferença entre pesquisa qualitativa e quantitativa. Mato Grosso do Sul. Obtido de <http://programapibicjr2010.blogspot.pt/2011/04/diferenca-entre-pesquisa-qualitativa-e.html>
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. (2010). Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Business Horizons*, 53, 469-479.
- Sobreira, R. M. (2011). O paradigma das relações públicas para o paradigma da comunicação estratégica das organizações. 139-162. Instituto Politécnico de Coimbra. Obtido de <http://www.exedrajournal.com/docs/s-CO/08-139-162.pdf>
- Sonae. (consultado em Julho de 2014). *A nossa Cultura*. Obtido de Sonae: <http://www.sonae.pt/pt/sonae/a-nossa-cultura/>
- Sonae. (consultado em Julho de 2014). *História*. Obtido de Sonae: <http://www.sonae.pt/pt/sonae/historia/>
- Sonaecom. (consultado em Julho de 2014). *Sonaecom*. Obtido de Missão e Valores: <http://www.sonae.com/sobre-a-sonaecom/quem-somos/missao-e-valores/>

- Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning - What every manager must know - A step-by-step guide*. 1-101. New York. Obtido de https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=EXoPC22vb4oC&oi=fnd&pg=PR7&dq=strategic+planning+%2B+communication&ots=5_0SFOOoFG&sig=RXmn3kzhnJdRoWqQUAoWKg9FlaM&redir_esc=y#v=onepage&q=strategic%20planning%20%2B%20communication&f=false
- Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1999). *Administração* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Taylor, J. R., & Every, E. J. (2000). *The Emergent Organization: Communication as Its Site and Surface*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Terence, A. C. (2002). Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 1-238. São Carlos. Obtido de www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/.../Dissertacao_anaclaudia.pdf
- Tiffany, P., & Peterson, S. (1998). *Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro: Campus.
- Torquato, G. (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira.
- Toscano, A. M. (Maio de 2009). A Comunicação Integrada no Marketing Social: Plano de Comunicação para a AFID. 1-108. Obtido de ISCTE IUL: <https://repositorio.iscte.pt/handle/10071/1762>
- Trabalho, T. R. (15 de consultado em Julho de 2014). *Gestão estratégica*. Obtido de Valores institucionais: <http://www.trt23.jus.br/conhecaotr/planejamento/ValoresInstitucionais.asp>
- Ventura, M. M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. 383-386. Rio de Janeiro. Obtido de http://unisc.br/porta1/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_e_de_pesquisa.pdf

- Vieira, M., Marques, A., & Correira, E. (Julho - Setembro de 2013). Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. *Comunicação Interna numa empresa de Serviços*, 57-68. Casos.
- Vilarinho, S. (Fevereiro de 2014). Comunicação. Obtido de <http://www.mundoeducacao.com/redacao/comunicacao.htm>
- Weber, M., & Klein, A. Z. (2013). Gestão Estratégica em empresas de Tecnologia da Informação: Um estudo de caso. 12, 37-65. São Paulo: Revista Ibero-Americana de Estratégia.
- Westphalen, M. H. (1991). *A Comunicação na Empresa*. Porto: Rés Formalpress.
- Xifra, J. (2005). *Planificación Estratégica de Las Relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos* (2ª ed.). (D. Grassi, Trad.) Porto Alegre: Bookman.

Anexo 1

School of thoughts	Military perspective	Classical perspective	Evolutionary-Ecological perspective	Competition focused perspective	Processual perspective	Organisational knowledge perspective
Strategic thoughts	<p>Strategy is synonymous with Leadership, Clear goals, Plan of actions, the Allocation and assessment of resources to best advance, Limit the risk,</p> <p>Enlarge-ment of the geogra- phic position</p>	<p>Corporate strategy</p> <p>Strategy is synonymous with Strategic Planning</p> <p>Rational analysis</p> <p>Top-down manage- ment and Profit maxi- mization</p> <p>Business grow, through diversify- cation and vertical integra- tion</p>	<p>Strategy is synony-mous with efficiency, competitive process of natural selection – in which the best performers survive and the weaker performers are eliminated</p> <p>External markets secure profit maximize- ation</p> <p>Based on Biological and Ecological principles - Darwin</p>	<p>Business strategy</p> <p>Strategy is synonymous with core business</p> <p>Competiti- veness- focused on product- market positioning</p> <p>Strategy and the external environ- ment</p> <p>Global strategy</p> <p>Strategic change and renewal</p> <p>Total quality manage- ment</p> <p>Japanese manage- ment</p>	<p>Strategy is synonymous with crafting and emergent</p> <p>Strategy is crafted under the influence of individual's emotions, imperfec- tions and skills in a process of continuous adaptation, through learning and experience – logical incremen- talism.</p> <p>Fomula- tion and Implemen- tation are inextrica- bly entwined.</p>	<p>Strategy is synonymous with the development of the organization internal distinctive competences, i. e. resources and skills (the resource based theory)</p> <p>Strategy is influenced by social systems</p> <p>Strategy is knowledge management, is an integrated and entwined interactive system of creativity between the organization and its external environment towards the creation of customer's added value</p>
Key contributors	<p>Ancient Greeks – <i>Strategos</i>.</p> <p>Sun Tzu</p> <p>Philip of Macedonia and his son</p> <p>Alexander the Great</p>	<p>Chandler (1962)</p> <p>Ansoff (1965)</p> <p>Sloan (1963)</p>	<p>Hannan and Freeman (1977)</p>	<p>(Peters and Waterman, 1982), Porter (1980, 1985,1990)</p> <p>Quinn (1980)</p> <p>Pettigrew (1985)</p> <p>Pascale (1984)</p>	<p>Cyert and March (1992)</p> <p>Mintzberg (1987)</p> <p>Quinn (1980)</p> <p>Mintzberg and Waters (1985)</p>	<p>Pralahad and Hamel (1990), Grant (1991b), Drucker (1988), Ohmae, (1982), Quinn et al. (1996)</p> <p>Stewart (1977)</p>
Time	508/507 B.C.	The 60-70s	The 80s	The 80s	The 80s	The 90s

Fonte: Rodrigues (2002, p. 29)

Apêndice 1

Guião das Entrevistas

Comunicação Organizacional Interna	Planeamento Estratégico
1. Existe um plano de Comunicação Interna?	1. Existe um plano estratégico ou de Planeamento Estratégico?
2. Estão envolvidos na Comunicação Organizacional Interna? Que outros departamentos estão envolvidos?	2. Estão envolvidos no Planeamento Estratégico? Que outros departamentos estão envolvidos?
3. O vosso departamento de Comunicação Interna é independente de outros departamentos?	3. O vosso departamento de Planeamento Estratégico é independente de outros departamentos?
4. A Comunicação Interna é planeada? Em que situações?	4. O Planeamento Estratégico é planeado? Em que situações?
5. Existe alguma política de Comunicação Organizacional Interna? Como é traduzida da/na empresa?	5. Existe e conhece alguma política de Planeamento Estratégico? Como é traduzida da/na empresa?
6. O/A diretor/a de Comunicação Interna é também diretor/a de Planeamento Estratégico?	6. O/A diretor/a de Planeamento Estratégico é também diretor/a de Comunicação Interna?
7. A Comunicação Interna e os Planeamento Estratégico são duas áreas distintas, apesar de não serem incompatíveis. Considera que as ações de comunicação tomadas seriam diferentes se estas fossem tomadas pela mesma pessoa/por pessoas diferentes?	7. A Comunicação Interna e os Planeamento Estratégico são duas áreas distintas, apesar de não serem incompatíveis. Considera que as ações de comunicação tomadas seriam diferentes se estas fossem tomadas pela mesma pessoa/por pessoas diferentes?
8. Está satisfeito/a com os resultados da Comunicação Interna na empresa? Porquê?	8. Está satisfeito/a com os resultados do Planeamento Estratégico na empresa? Porquê?
9. Pensa ser indispensável a Comunicação Organizacional Interna?	9. Pensa ser indispensável o Planeamento Estratégico?
10. Qual a finalidade da Comunicação Interna?	10. Qual a finalidade do Planeamento Estratégico?
11. Está satisfeito/a com o plano delineado para a Comunicação Interna em termos de eficiência dentro da empresa?	11. Está satisfeito/a com o plano delineado para o Planeamento Estratégico em termos de eficiência dentro da empresa?
12. Quais os meios utilizados pela empresa para comunicar?	12. E para comunicar o Planeamento Estratégico?
13. É pedido <i>feedback</i> quando lhe é	13. É pedido <i>feedback</i> quando lhe é

comunicado por este meio?	comunicado por este meio?
14. As mensagens são sempre direcionadas para os respetivos públicos-alvo?	14. As mensagens são sempre direcionadas para os respetivos públicos-alvo?
15. A língua oficial da empresa é o inglês. Todas as comunicações são feitas em inglês? Se não, em que circunstâncias outra língua é utilizada?	15. A língua oficial da empresa é o inglês. Todas as comunicações são feitas em inglês? Se não, em que circunstâncias outra língua é utilizada?
16. Tendo em conta que possam existir gestores de topo e subordinados de nacionalidades diferentes, considera que poderá haver diferentes interpretações da mensagem transmitida?	16. Tendo em conta que possam existir gestores de topo e subordinados de nacionalidades diferentes, considera que poderá haver diferentes interpretações da mensagem transmitida?
17. Que ações são desenvolvidas pela vossa empresa e que, para si, são mais viáveis em termos de Comunicação Organizacional Interna?	17. Que ações são desenvolvidas pela vossa empresa e que, para si, são mais viáveis em termos de Planeamento Estratégico?
18. Como é a Comunicação Interna na sua empresa?	18. Como é o Planeamento Estratégico na sua empresa?
19. Existe(m) alguma(s) regra(s) ou procedimentos definidos de como fazer Comunicação Interna nos vários departamentos? Diferem entre a conceção e a implementação? Em quê? Qual/quais?	19. Existe(m) alguma(s) regra(s) ou procedimentos definidos de como fazer Planeamento Estratégico nos vários departamentos? Diferem entre a conceção e a implementação? Em quê? Qual/quais?
20. Como é planeada/definida a gestão da Comunicação Interna?	20. Como é planeada/definida a gestão do Planeamento Estratégico?
21. Na política de Comunicação Interna é estudado o ambiente (interno, externo, ou ambos) da empresa e das suas características?	21. Na política de Planeamento Estratégico é estudado o ambiente (interno, externo, ou ambos) da empresa e das suas características?
22. São estabelecidas metas a curto/médio prazo?	22. São estabelecidas metas a curto/médio prazo?
23. São estabelecidas metas a médio/longo prazo?	23. São estabelecidas metas a médio/longo prazo?
24. Qual o perfil de estratégia de Comunicação Interna usado na empresa?	24. Qual o perfil de estratégia de Planeamento Estratégico usado na empresa?
25. O plano de Comunicação Organizacional Interna é revisto continuamente? De quanto em quanto tempo?	25. O Planeamento Estratégico é revisto continuamente? De quanto em quanto tempo?
26. Que dificuldades/limitações internas encontraram na implementação da Comunicação Interna?	26. Que dificuldades/limitações internas encontraram na implementação do Planeamento Estratégico?
27. Que oportunidades externas encontraram na implementação da Comunicação Interna?	27. Que oportunidades externas encontraram na implementação do Planeamento Estratégico?
28. Que lacunas existem na Comunicação Organizacional	28. Que lacunas existem no Planeamento Estratégico da sua

Interna da sua empresa?	empresa?
29. O que pensa que poderá existir na empresa que possa ser considerado como ponto forte da Comunicação?	29. O que pensa que poderá existir na empresa que possa ser considerado como ponto forte do Planeamento?
30. O que existe que possa favorecer e faça fluir melhor a Comunicação?	30. O que existe que possa favorecer e faça fluir melhor o Planeamento Estratégico?
31. Foram e são estudados planos alternativos à política/estratégia de Comunicação Interna?	31. Foram e são estudados planos alternativos à política/estratégia de Planeamento?
32. Se houver necessidade de alterar o plano/estratégia de Comunicação Interna, existe a possibilidade de alteração fora dos prazos?	32. Se houver necessidade de alterar o plano/estratégia de Planeamento Estratégico, existe a possibilidade de alteração fora dos prazos?
33. Na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar a Comunicação Organizacional Interna?	33. Na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar o Planeamento Estratégico?

Apêndice 2

Questionário

Este questionário destina-se a um estudo sobre comunicação organizacional interna nas empresas A e B. Para tal, pede-se a sua colaboração. Agradeço que responda com sinceridade e com exatidão às questões colocadas. O presente questionário é anónimo, pelo que os dados serão tratados confidencialmente e serão apenas do conhecimento do investigador.

1. Na empresa onde trabalha, no momento da sua admissão, foi-lhe comunicado qual a missão, os valores e os objetivos da empresa? (Assinale com um x a resposta mais adequada)

Sim ___ Não ___ Não me lembro ___

- 1.1. Se respondeu sim à questão anterior, indique, pelo menos, um dos objetivos, missão ou valores?

2. Com que frequência o seu chefe direto comunica consigo?

Menos de 1 vez por trimestre ___ 1 vez por trimestre ___ 1 a 3
vezes por mês ___ 1 vez por semana ___ Mais de uma
vez por semana ___

3. Com que frequência se relaciona com o CFO/CEO?

Menos de 1 vez por trimestre ___ 1 vez por trimestre ___ 1 a 3
vezes por mês ___ 1 vez por semana ___ Mais de uma
vez por semana ___

4. Como classifica a comunicação recebida dentro do seu departamento?

Nada relevante ___ Pouco relevante ___ Indiferente ___ Relevante ___
Muito relevante ___

5. Que importância considera que a comunicação com os seus superiores tem?

Nada importante ___ Pouco importante ___ Indiferente ___
Importante ___ Muito importante ___

6. Com que regularidade o seu chefe direto comunica as suas decisões?

Nunca ___ Raras vezes ___ Algumas vezes ___ Muitas vezes
___ Sempre ___

7. Qual dos comportamentos seguintes mais se aproxima com o que o seu chefe direto exerce?

Dá o exemplo e partilha sugestões e dúvidas ___

Apenas distribui tarefas ___

Impõe-se usando comunicação verbal ou o estatuto do cargo que ocupa ___

- Apenas dá ordens ____
- Resolve situações que mais ninguém tem competência para resolver ____
- Atua de forma a que os subordinados ajam de forma harmoniosa ____
- Outro. Qual? _____
- 8.** Qual o aspeto que melhor define a relação entre si e o seu chefe. (Pode assinalar até 3 opções)
- Problemas de comunicação ____
- Respeito ____
- Omissão ____
- Desconfiança ____
- Lealdade ____
- Divergências ____
- Admiração ____
- Intimidação ____
- Outro. Qual? _____
- 9.** A forma como o seu chefe direto conduz as atividades que o afetam a si no seu trabalho diário é satisfatória?
- Nada satisfatória ____ Pouco Satisfatória ____ Indiferente ____
- Satisfatória ____ Muito satisfatória ____
- 10.** Está satisfeito com a comunicação interna no seu departamento?
- Nada satisfeito ____ Pouco satisfeito ____ Indiferente ____
- Satisfeito ____ Muito satisfeito ____
- 11.** Idade _____
- 12.** Sexo F ____ M ____
- 13.** Empresa Empresa A ____ Empresa B ____
- 14.** Grau académico _____
- 15.** Curso _____
- 16.** Cargo que ocupa _____

