

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO



A Comunicação Interna e a sua relação com a Motivação dos Trabalhadores
Estudo de Caso aplicado à Empresa do Grupo PROBOS

Ana Isabel Lopes Santos

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto,
para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração

Trabalho realizado sob orientação da Coordenadora Prof.^a. Doutora Zita Romero e da
Co-orientadora Prof.^a Anabela Lopes

Outubro de 2015

Agradecimentos

Antes de mais, agradecer à equipa de orientadores, principalmente à Professora Doutora Zita Romero por ter aceite orientar-me e por toda a ajuda e compreensão prestada. Foi um prazer trabalhar consigo e muito do que consegui foi devido à sua ajuda e dedicação que teve sempre comigo. Não posso deixar passar em vão também a ajuda disponibilizada pela Professora Doutora Ana Lopes que me ajudou em aspetos que para mim eram desconhecidos, graças a si, consegui aprender a trabalhar em softwares jamais conhecidos que foram fundamentais para complementar uma parte do meu trabalho de investigação.

Aos meus pais que me educaram com todos os valores que acho corretos, que me protegeram, que me ajudaram nos momentos mais complicados e principalmente que me deram a oportunidade e o seu fiel apoio para conseguir chegar à meta académica que cheguei hoje. Obrigado por serem os meus melhores amigos.

Aos meus avôs, em especial à minha avó que foi um apoio incondicional para mim, que me acalmou nos momentos que mais precisei. Imensamente grata por todo o carinho desde infância, por me criarem e fazerem de mim a pessoa que sou hoje.

Ao meu namorado que foi incansável comigo durante todo este processo. Obrigada por toda a ajuda, pelas palavras e compreensão. Obrigada por seres o meu confidente e por balançares todo o meu pessimismo.

À minha amiga Bárbara Ribeiro por toda a compreensão prestada e disponibilizada e aos que de uma forma ou de outra me ajudaram sempre que necessitei.

Ao Dr. Nuno Oliveira e ao Dr. Pedro Pais Rodrigues, por me abrirem as portas da sua Empresa, sem eles seria impossível realizar o trabalho de investigação.

Ana Isabel Lopes Santos, 2014

Resumo

A presente proposta de Dissertação tem como objetivo principal analisar três canais de Comunicação Interna da empresa do Grupo Probos: Revista Interna; *Self-Service*; Caixa de Sugestões; e avaliar se estes contribuem para a motivação dos trabalhadores.

O estudo da população envolveu 119 trabalhadores da empresa divididos por três secções: Administrativos, Técnicos e Operários que registaram as suas opiniões através de respostas a um instrumento de medição, o questionário. O questionário está dividido em quatro secções: Dados Sociodemográficos, Revista Interna, Caixa de Sugestões e *Self-Service*.

As opiniões foram analisadas através do Excel da Microsoft e de uma escala *de Likert* de cinco pontos com o software para tratamento de dados quantitativos – *IBM SPSS* (versão 22).

Como conclusão, no que diz respeito à Revista Interna os resultados apontam que nem todos os colaboradores inquiridos da empresa em estudo, consideram este canal comunicacional interno motivador para o seu desempenho profissional, mas valorizam a divulgação dos méritos e das novidades por seu intermédio. Relativamente aos canais *Self-Service* e Caixa de Sugestões, conclui-se que estes são ambos contributos para a motivação dos trabalhadores.

Palavras-Chave: Comunicação Interna; Motivação; Revista; *Self-Service*; Caixa de Sugestões; Empresa;

Abstract

The population research concerned 119 employees, from three distinct sections from the company: administrators, technicians and factory workers, whom each have contributed with their own opinions through a survey. The survey is divided in four main sections: sociodemographic data, internal newsletter, suggestions' box and *Self-Service*.

The registered opinions were analyzed through Microsoft's software Excel and a five point Likert's scale, through a software for management of quantitative data – *IBM SPSS* (version 22).

About the internal newsletter channel, the obtained results show that the majority of the inquired employees doesn't find this channel in particular a measurable motivator for their own professional performance, but they value the divulgation of merit and news that this channel provides.

On the other hand, it was possible to conclude that the inquired employees find that the other two channels, the *Self-Service* and suggestions' box, both make positive contributions in their personal professional motivations.

Keywords: Internal communication, Motivation, *Self-Service*, Newsletter, Suggestions' box, Company.

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo	iv
Abstractat.....	v
Lista de Tabelas.....	ix
Lista de Ilustrações.....	x
Lista de Figuras.....	x
Lista de Gráficos.....	x
Siglas.....	xii

Capítulo

I. Introdução

1.1 Introdução.....	1
1.2. Enquadramento.....	1
1.3. Objetivos de Estudo.....	2
1.4. Limitações do estudo	2
1.5.Estrutura Geral da Dissertação	3

II. Revisão da Literatura

2.1. Introdução.....	4
2.2. Conceito de Comunicação	4
2.3. A Comunicação Interna.....	5
2.4. Tipos de Comunicação Interna.....	6
2.5. A Comunicação Interna e o seu contributo para o diálogo.....	9
2.6. As Tecnologias de Informação na Comunicação Interna.....	10
2.7. A Comunicação Interna e a sua importância nas Organizações.....	12
2.8. Os principais objetivos da Comunicação Interna	13
2.9. O Papel da Comunicação Interna nas Organizações	13
2.10. A Importância de uma Boa Marca Interna (Revista Resources)	14
2.11. Motivação	17

2.12. Motivação nas Organizações	20
2.13. Compreender a motivação dos colaboradores – Estudo	22
2.14. Teoria da Expectativa	24
2.15. Teoria de Frederick Herzberg	25
2.16. Teoria Comportamental	26
2.17. Teoria da Equidade ou Equilíbrio	26
2.18. A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores	27
2.19. Caracterização da Organização	29
2.20. História da Organização	29
2.21. Processo de Internacionalização da Probos	30
2.22. A presença de uma Revista Interna numa Organização	32
2.23. Análise de várias Revistas Internas/Newsletters	33
2.23.1. Análise à Newsletter do Grupo Probos “ Fitas & Orlas”	33
2.23.2. Análise das Newsletters da empresa V	34
2.23.3. Revista da empresa E	35
2.23.4. Comparação das três newsletters abordadas	37
2.24. O <i>Self-Service</i>	38
2.24.1. O <i>Self-Service</i> como meio de Gestão de RH	38
2.24.2. Que características são normalmente utilizadas?	40
2.24.3. Benefícios do <i>Self-Service</i>	41
2.24.4. O <i>Self-Service</i> do GP	44
2.25. A Caixa de Sugestões (CdS)	45
2.25.1. Tópicos de melhoria para o programa de sugestões dos colaboradores	49
III. Metodologia	
3.1. Introdução	53
3.2. Objetivos de Estudo	53
3.3. Método – <i>Design</i> de Investigação	53

3.4. Caracterização da População	54
3.4.1. Colaboradores da Empresa do Grupo PROBOS	54
3.4.2. Instrumento de Medida.....	54
3.5. Desenvolvimento de instrumentos para medir a Motivação	56
3.6. O questionário deste estudo.....	57
3.7. Recolha de Dados	58
3.8. Tratamento e análise dos dados	58
3.9. Caracterização Geral.....	59
3.9.1. Variável Sexo	60
3.9.2. Variável Idade.....	60
3.9.3. Variável Habilitações Literárias	61
3.9.4. Cargos e Profissões.....	62
3.9.5. Estudo das respostas obtidas nos itens do questionário.....	62
IV. Apresentação e Análise dos Resultados	
4.1. Introdução.....	76
4.2. Apresentação e análise dos resultados relativos ao estudo elaborado com os colaboradores da empresa Probos.....	76
V. Conclusões e Investigações Futuras	
5.1. Introdução.....	83
5.2. Conclusões.....	83
5.2.1. Estudo com os colaboradores da empresa Probos	83
5.3. Tabelas de Contingência.....	86
5.4. Resumo Geral	87
5.5. Recomendações/Investigações Futuras	88
Bibliografia	89
Webgrafia	97
Anexos	102
Anexo 1- Carta de Apresentação.....	103

Anexo 2- Questionário sobre a opinião dos trabalhadores do Grupo Probos.....	106
Anexo 3- Questionário.....	108
Anexo 4- Dados elaborados no Excel da Microsoft.....	114

Lista de Tabelas

Tabela 1- A Revista Interna “Fitas&Orlas” reflete a motivação dos trabalhadores.....	77
Tabela 2- Considero positivo divulgar o mérito individual dos trabalhadores na Revista Interna “Fitas&Orlas”.....	78
Tabela 3- As informações transmitidas aos trabalhadores através do <i>Self-Service</i> contribuem para uma maior autonomia no meu trabalho.....	79
Tabela 4- O trabalhador sente-se motivado a usar o <i>Self-Service</i> informações transmitidas aos trabalhadores através do <i>Self-Service</i> contribuem para.....	80
Tabela 5- A caixa de sugestões incentiva os trabalhadores a participar na melhoria das condições de trabalho.....	81
Tabela 6- Os trabalhadores sentem-se bem a sugerir ideias através da Caixa de Sugestões.....	82

Índice de Ilustrações

Lista de Ilustrações

Ilustração 1 - O Processo Comunicacional.....	4
Ilustração 2- Esquema do processo básico do ciclo motivacional.....	18
Ilustração 3- Esquema da interação dos motivos internos e externos que geram motivação.....	19
Ilustração 4- Representação gráfica da hierarquia das necessidades de Maslow	20
Ilustração 5- Três fases do processo de aplicação do questionário	57

Lista de Figuras

Figura 1- Distribuição dos colaboradores de acordo com o género (N=115)	60
Figura 2- Distribuição dos colaboradores de acordo com a idade.....	60
Figura 3-Distribuição dos colaboradores de acordo com as habilitações literárias.....	61
Figura 4- Distribuição dos colaboradores de acordo com os cargos/profissões	62

Lista de Gráficos

Gráfico 1- Distribuição.....	62
Gráfico 2- Distribuição das respostas trabalhadores de acordo com a comunicação entre colegas sobre a Revista.....	63
Gráfico 3- Gosto de ler a Revista Interna “Fitas&Orlas”	64
Gráfico 4- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com a reflexão da motivação através da Revista	64
Gráfico 5- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com a divulgação do mérito individual na Revista.....	65
Gráfico 6- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com o conhecimento das decisões da administração através da Revista	66
Gráfico 7- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com as informações transmitidas aos trabalhadores através do SS	67

Gráfico 8- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com as informações transmitidas pela SS facilitarem o desempenho de funções	67
Gráfico 9- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com o uso do SS tornar-se rotineiro para os trabalhadores	68
Gráfico 10- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com o SS reforçar o sentido de pertença à Empresa.....	69
Gráfico 11- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com a motivação a usar o SS.....	70
Gráfico 12- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com o SS prestar contributo para o sucesso empresarial	70
Gráfico 13- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com as ideias veiculadas pela CdS são tidas em conta pela Administração	71
Gráfico 14- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com ao CdS incentivar os trabalhadores a participar na melhoria das condições de trabalho.....	72
Gráfico 15- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com as ideias colocadas na CdS contribuírem para a tomada de decisão dos superiores hierárquicos	72
Gráfico 16- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com a tomada de decisão pela chefia quanto à CdS	73
Gráfico 17- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com os superiores darem seguimento às ideias recolhidas pela CdS	74
Gráfico 18- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com a sugestão de ideias através da CdS	75

Siglas

CdS: Caixa de Sugestões

C.E.O.: Chief of Executive Officer

CPC: Complex Proposals Competition

ESS: Employee *Self-Service* System

GP: Grupo Probos

HRIS: Human Resources Information System

MSD: Merch Sharp and Dohme

MSS: Manager of *Self-Service* System

OFG: Obra do Frei Gil

RH: Recursos Humanos

SHRM: Society for Human Resources Management

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

SSL: Secure Sockets Layer

TIC: Tecnologias da Informação e Comunicação

TRC: Technology Readiness Construct

CAPÍTULO I

Introdução

1.1 Introdução

A presente dissertação foi realizada no âmbito do Mestrado de Assessoria de Administração do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, pertencente ao Instituto Politécnico do Porto.

Este primeiro capítulo tem como fulcral objetivo contextualizar a investigação efetuada na presente tese. O capítulo começa com a secção dedicada ao enquadramento do tema desta dissertação, a Comunicação Interna e a motivação, seguindo-se um breve enquadramento à metodologia utilizada, os seus objetivos de estudo, os dados quantitativos e os resultados obtidos, e por fim, será apresentada a estrutura geral desta Dissertação.

De realçar ainda que esta Dissertação está redigida consoante o novo acordo ortográfico.

1.2. Enquadramento

A Comunicação Interna hoje em dia é determinada por um vasto conjunto de ações que determinam a estrutura de uma organização com o objetivo de informar, mobilizar e manter uma coesão interna em redor de valores que são necessários serem partilhados e reconhecidos pela sociedade.

A Comunicação Interna reforça a eficácia organizacional, uma vez que contribui para relações internas positivas, permitindo a comunicação entre administradores e trabalhadores, Welch (2012). Para construir uma comunicação eficiente é preciso ter uma cultura democrática e aberta com a finalidade de promover a interação dos trabalhadores, a motivação das pessoas no ambiente de trabalho e o fortalecimento da imagem da empresa (Lima, 2012).

(Santos, 2012) afirma que quando a comunicação é efetivamente transmitida de maneira clara, contribui desde logo para a minimização das incertezas entre todos que estão envolvidos internamente na organização

Se a Comunicação Interna não for bem transmitida aos seus trabalhadores e se os mesmos não comunicarem de forma adequada, não será possível potencializar a força humana da Empresa (Alberto Ruggiero, 2002).

O conceito de clima organizacional traduz a influência sobre a motivação dos trabalhadores que influencia os seus comportamentos. A motivação é uma ferramenta poderosa para qualificar a imagem de uma determinada Organização (Chiavenato, 2005).

1.3. Objetivos de Estudo

O objetivo deste trabalho é analisar e avaliar três canais de Comunicação Interna existentes na Empresa Probos e se esses são promotores da motivação dos seus colaboradores.

Para esse efeito, primeiramente será necessário avaliar o conceito de Comunicação Interna e se essa pode ou não ter um papel fulcral na motivação. Tendo em conta, o conceito de Comunicação Interna pretendeu-se avaliar três de vários canais de comunicação fulcrais para os colaboradores, nomeadamente:

- 1.1. Avaliar a Revista Interna “ Fitas & Orlas”;
- 1.2. Avaliar o *Self-Service*;
- 1.3. Avaliar a Caixa de Sugestões”;

Será também fundamental que se entenda o que é a motivação e o quão importante esta é no seio organizacional. Posteriormente, assimilando estes pontos, serão mencionados os resultados obtidos e tentar-se-á perceber qual a conclusão do objetivo de trabalho mencionado anteriormente.

1.4. Limitações do estudo

O presente estudo tem algumas limitações, nomeadamente: (a) quanto ao número de colaboradores envolvidos dado que se restringe apenas aos setores dos Administrativos, Técnicos e Operários, por determinação da empresa; (b) quanto ao número de colaboradores

inquiridos, o que nos impede de fazer generalizações; (c) no que se refere à instrumentação utilizada, visto não ter sido possível realizar entrevistas como gostaríamos.

1.5. Estrutura Geral da Dissertação

Esta dissertação contém cinco capítulos.

No capítulo I é apresentada a contextualização e apresentação dos objetivos da investigação elaborada.

No capítulo II é feita a revisão bibliográfica relacionada com o assunto da investigação em causa.

No capítulo III são explicados detalhadamente os processos de Metodologia caracterizando-se a amostra dos intervenientes no processo quantitativo, especificação dos instrumentos e os métodos de recolha como o tratamento de dados que foram utilizados.

No capítulo IV são analisados e demonstrados os resultados da aplicação do software aos dados quantitativos obtidos dos trabalhadores da empresa, quer com Administrativos, Técnicos, quer com Operários, fazendo-se uma análise e discussão dos mesmos.

Por último, no capítulo V são retiradas as conclusões acerca dos objetivos propostos e feitas considerações sobre possíveis desenvolvimentos futuros.

CAPÍTULO II

Revisão da Literatura

2.1. Introdução

Neste capítulo efetuar-se-á uma síntese da revisão da literatura que compõe o trabalho desenvolvido. O capítulo será dividido por quatro secções. Na primeira secção analisaremos o conceito de comunicação, os tipos de Comunicação Interna e o papel que a mesma tem dentro das organizações. Na segunda secção abordaremos o conceito de motivação (fazendo referência ao ciclo motivacional) presente nos indivíduos e no seio do ambiente de trabalho. No terceiro capítulo, visto que o trabalho desenvolvido baseia-se num estudo de caso, iremos abordar a contextualização da Empresa estudada. Na quarta secção, abordar-se-á os três canais de comunicação presentes no estudo: Revista Interna, *Self-Service* e Caixa de Sugestões.

2.2. Conceito de Comunicação

A Comunicação é a processo de transmissão de informações e compreensão comum de uma pessoa para outra. (Keyton, 2011). A palavra comunicação é derivado do latim, da palavra *communis*, que significa comum. A figura 1 posteriormente apresentada reflete a definição e identifica os elementos importantes do processo comunicacional (Cheney, 2011).

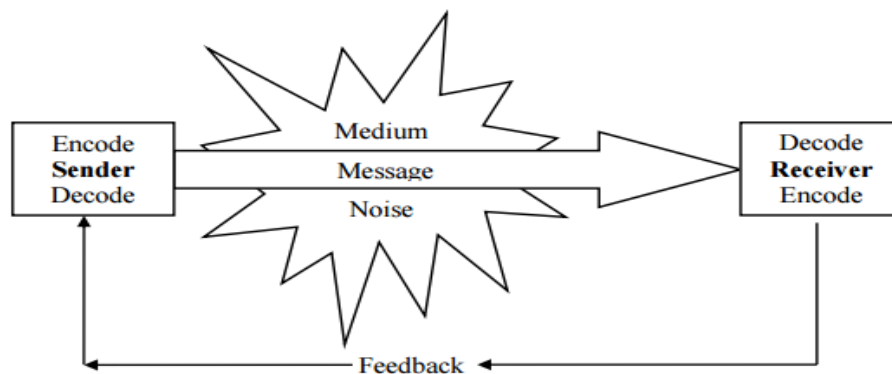


Ilustração 1 - O Processo Comunicacional.
Fonte: Luneburg (s.d.)

Dois elementos essenciais em cada troca comunicacional são o emissor e o recetor. O emissor inicia o processo comunicacional, ou seja, este tem uma necessidade de transmitir alguma coisa para os outros. Por sua vez, o recetor é o indivíduo que recebe a mensagem que é enviada e a interpreta selecionando palavras, símbolos, gestos.

A mensagem recebida é o resultado da interpretação/codificação que assume a forma de uma linguagem verbal, não-verbal ou escrita. Esta mensagem é enviada através de um meio ou canal que é o portador da comunicação. O meio/ canal envolvente pode ser uma conversa pessoal, por telefone, por via e-mail ou algo escrito. Para não haver implicações na codificação da mensagem não pode haver ruído (interrupções, emoções, atitudes, etc), ou seja, este é responsável pela distorção da mensagem, percepções diferentes da mensagem, barreiras linguísticas. Por último, ocorre um *feedback* quando o recetor responde à mensagem do emissor e retorna a mensagem para o emissor.

Os elementos no processo comunicativo determinam a qualidade comunicacional. Um pequeno problema em qualquer um dos elementos pode reduzir a eficácia comunicacional (Keyton, 2011).

“A má comunicação traz desgastes nas relações, agressões verbais, perda de tempo com retrabalho, mal entendidos, suscetibilidades afetadas, perda de motivação e stresse. Liderar é comunicar, para atingir os objetivos da empresa” (Martiniano, 2007, p.156 in Keyton, 2011).

2.3. A Comunicação Interna

A Comunicação Interna pode definir-se como sendo o processo comunicativo pela qual se cria, desenvolve e evolui uma Entidade Organizacional utilizando-se simples ações que têm como objetivo: informar ao público interno, criar relações verticais em dois sentidos, nomeadamente no sentido ascendente e no sentido descendente, assim como, criar relações horizontais no interior da entidade com o objetivo de facilitar não só a produção, a circulação e gestão da informação, mas também estabelecer relação e interação entre os colegas de trabalho (Argentini, 2006, p. 160):

“A Comunicação Interna é um esforço colaborativo entre os departamentos de comunicação empresarial e os Recursos Humanos. Esse tipo de comunicação requer a especialização de profissionais experientes em sintonia com a alta gerência e o processo de estratégia empresarial. “

As pessoas são os principais ativos da organização, ou seja, incluem e partilham conhecimentos e inter-relações. Algumas empresas consideram as ideias criativas ativas das pessoas para poderem processá-los a produzir o valor. A Comunicação Interna é precisamente o núcleo pelo qual o negócio pode criar esse valor (Quirke, 2000).

2.4. Tipos de Comunicação Interna

Cada organização deveria escolher a Comunicação Interna mais apropriada para fazer a sua existência funcionar. Existem quatro tipos de Comunicação Interna¹ no qual as empresas se baseiam:

- **Comunicação Ascendente:** O objetivo desta Comunicação é fazer com que as informações gerais sobre todos os trabalhadores da Empresa cheguem aos responsáveis no sentido mais amplo, ou seja, dar a conhecer acontecimentos ocorridos nos meios hierárquicos inferiores até ao nível superior. As funções passam por proporcionar aos diretores o *feedback* imprescindível sobre todos os problemas e assuntos atuais da Organização, assim como proporcionar uma fonte primária de retorno de informativo para a chefia máxima que permitirá determinar a efetividade da Comunicação Descendente. No entanto, pretende-se, com isso, avaliar as opiniões permitindo aos trabalhadores de hierarquia inferior, poderem partilhar informações fulcrais, sempre na vigia dos seus superiores, estimulando a participação e compromisso de todos.

¹ (<https://student.dei.uc.pt/~jaimemc/introducao.htm>)

- **Comunicação Descendente:** este é um tipo de Comunicação em que a informação é transmitida desde a administração, ou órgão de topo até aos membros mais baixos da organização, seguindo sempre uma linha de hierarquia. As suas funções passam por enviar ordens ao longo dessa mesma hierarquia, por proporcionar aos membros inferiores, informações relacionadas com os trabalhos elaborado e a processá-los, bem como facilitar as relações entre si, veiculando aos trabalhadores o reconhecimento dos objetivos da Empresa. Os problemas que se encontram na Comunicação descendente relacionam-se com algumas Organizações que sobrecarregam os canais de Comunicação descendentes com mensagens, resultando num processo que pode confundir os Administrativos, os Operários, etc.

- **Comunicação Horizontal:** Este tipo de Comunicação realiza-se entre os indivíduos de hierarquia igualitária dentro do seio organizacional. As principais funções deste tipo de comunicação são aquelas que facilitam as coordenações de tarefas, permitindo aos membros da organização o estabelecimento de relações interpessoais efetivas, através do desenvolvimento de acordos, proporcionando a um trabalhador de hierarquia mediana compartilhar informações essenciais da entidade.

- **Comunicação Diagonal ou Transversal:** Na comunicação diagonal, a informação flui entre um gestor funcional e os empregados de outros grupos de trabalhos. Por exemplo, um diretor financeiro que necessita de dados acerca dos clientes pode solicitar telefonicamente as informações diretamente a diretor desse departamento. O seu objetivo é facilitar o fluxo de comunicação entre vários especialistas funcionais em diferentes níveis de gestão.

Na ótica de Kunsch (1986), há ainda uma rede de ligações entre os membros da organização mesmo que não seja estabelecida pela chefia. Ainda segundo o mesmo autor *“O sistema formal de comunicação de toda a organização é suplementado, no decorrer de*

pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importantes, que se baseiam nas relações sociais intra-organizativas.” (idem, p. 32-33).

A Comunicação Interna tem sido constantemente identificada como uma área essencial da prática comunicacional, atingindo um papel cada vez mais importante (Zerfass, Tench, Verhoeven, Vercic & Moreno, 2010).

Segundo Robbin (2002) este tipo de comunicação flui dentro da organização de acordo com duas grandes redes: a rede da Comunicação Formal e a rede da Comunicação Informal. A primeira segue a hierarquia da empresa, ou seja, retrata a cadeia de autoridade e baseia-se na rede formal vertical. Por sua vez, a comunicação informal flui em qualquer direção, passando, muitas vezes, por cima dos níveis de autoridade. Este tipo de Comunicação é caracterizada pelos canais descendentes. Esta é entendida como comunicação entre os diretores e os elementos subordinados com o intuito de promover o sentido de pertença à organização, para desenvolver o sentimento de ambiente dinâmico e os seus objetivos (Welch, 2012).

Promover uma comunicação aberta e concisa é um fator fundamental para um bom reconhecimento no desenvolvimento de um bom compromisso dos trabalhadores para com a empresa (Bakker, Albrecht & Leiter. S., 2011). O compromisso dos colaboradores é então expresso por uma boa *performance* tanto física como mental e emocional no seu trabalho, possibilitando que as organizações se inovem (Kahn, 1990).

A prática organizacional da Comunicação Interna requer contribuição tanto prática e teórica para criar uma comunicação apropriada e perceptível aos trabalhadores. Entre outras questões, o ponto de vista dos trabalhadores e as suas preferências devem ser considerados para uma conversação interna mediada. Para Hargie e Tourish (2009, p. 419) a Comunicação Interna é cada vez mais reconhecida como uma variável fundamental na determinação do sucesso empresarial, sendo considerada como uma questão vital.

No que toca às mensagens transmitidas dentro de uma organização, segundo Marchiori (2010), para que as mesmas tenham credibilidade e cumpram todos os seus objetivos, a linguagem deve estar em consonância com as particularidades de cada segmento do público interno, sendo dirigida a cada um deles.

Todavia, é importante compreender que todo o indivíduo dentro de uma organização é responsável por conhecer os meios de informação corretos para conseguir uma boa comunicação. Caso esta comunicação seja fraca, haverá problemas de entendimento da mensagem (Gessi, 2009).

2.5. A Comunicação Interna e o seu contributo para o diálogo

Existe na Comunicação Interna um aspeto onde a mediação é dada pela geração, pelo partilhamento e trocas de ideias, ou saberes, entre os trabalhadores de uma organização integrados ambientes dentro desta.

É na Comunicação Interna que se comporta uma base visível para o alinhamento da imagem de uma organização e o discurso simultaneamente, garantindo a construção de uma imagem organizativa credível. É neste seguimento que a Comunicação Interna concilia os seus interesses organizacionais com o feedback recebido pelo exterior, de forma a melhorar objetivos, integrando certas ideias que podem ser significativas e satisfatórias para o público externo e para a empresa.

No entanto, muitas das vezes as informações passadas dos trabalhadores para os seus hierárquicos superiores podem advir de fontes externas, nomeadamente dos relacionamentos de rede externas ou até mesmo da imprensa. Neste ponto, às vezes a insegurança ou medo são os principais fatores que desencadeiam distorções na comunicação que podem eventualmente vir a censurar a Comunicação Interna.

A Comunicação Interna só será efetiva quando o público interno se sentir reconhecido pela organização (Marchiori 2006, p.24). Segundo (Marchiori,2006) as organizações devem preocupar-se cada vez mais com o tratamento e qualidade da informação e com a abertura ao diálogo com todos os grupos de interesses. É essencial selecionar informações que estejam enquadradas no contexto empresarial e que tenham sentido para o público interno, produzindo no final uma comunicação com um foco e objetivo.

Vanc e White (2010) defendem que a informação em demasia será posteriormente ignorada, ou seja, melhorar a abordagem da informação reside muito nas expectativas dos trabalhadores onde os mesmos tendem a voltar-se para uma avaliação dos canais de comunicação da organização. Além do mais, a Comunicação Interna divulga princípios básicos, fundamentais de aprendizagem para todos os trabalhadores sobre a missão, valores, visão e os objetivos de uma organização.

Para Rhodia cit in Kunsch (2003, p. 154) a Comunicação Interna é uma ferramenta essencial de estratégia para a compatibilização dos interesses dos trabalhadores e da empresa em si, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e à participação em todos os

níveis. É necessário saber comunicar com o exterior mas antes disso, é essencial saber comunicar eficazmente para o público interno na organização, afirma Sá (2008). Para este autor (pág. 24) é fundamental que haja um diálogo aberto entre os subordinantes e subordinados. Se a Comunicação Interna for eficaz, a comunicação externa não terá consequências negativas.

Por sua vez, para Kunsch (2003, p. 159) “ a Comunicação Interna reside na possibilidade e importância que oferece da estimulação do diálogo e da troca de informação entre o subordinante e o subordinado na perspectiva de obter o cumprimento da missão de qualquer organização”.

Todavia, Argenti, (2006, p.169) defende que “um programa de Comunicação Interna, abrange o desenvolvimento de uma cultura corporativa como ter a atitude de motivar a organização para a mudança. O mesmo afirma que o papel da Comunicação Interna é contribuir com perspectivas de conhecimento e relacionamento entre as equipas de colaboradores, demonstrando à organização uma conduta de comportamento linear à sociedade em que a mesma se insere.

2.6. As Tecnologias de Informação na Comunicação Interna

Algumas empresas adotam diversas Tecnologias de Informação (TI) para operacionalizar a Comunicação Interna na organização.

Larkin (2005) não concorda com as vantagens das tecnologias de informação. Para este autor, as tecnologias são formas de distração e não formas de comunicação, não têm uso efetivo. Para Larkin, a melhor comunicação é a informal, aquela que as pessoas efetuam pessoalmente umas com as outras, onde os colaboradores gostam de conversar.

Numa pesquisa realizada por Sttaford, Vanc e White (2010) depararam-se com o que pode ser traduzido como o paradoxo de email, ou seja, quando todos os trabalhadores da empresa foram questionados de que forma gostariam de receber as informações relevantes da organização, quase todos eles responderam que por via eletrónica, no entanto, o paradoxo observou-se quando muitos entrevistados indicaram as interações face a face como as preferidas para a recolha de informações. A contradição ficou registada em questões abertas, e até houve um inquirido que admitiu a existência diversa de veículos comunicacionais internos na sua organização, mas considerou as reuniões como fulcral meio para a discussão de assuntos relevantes e para tomadas de decisões.

Os dados posteriormente validaram o argumento de que a Comunicação Interna moderna, requer práticas conservadoras, evidenciando a oralidade uma estratégia intrínseca do sucesso da gestão de pessoas, onde a base está no relacionamento entre as pessoas e a organização. As outras formas de comunicação presentes diariamente na administração, como é o caso dos meios eletrônicos e das redes sociais que servem apenas como ferramentas com reduzido grau estratégico para a comunicação.

O alcance do estudo de Sttaford, Vanc e White (2010) atingiu a hierarquia do nível estratégico, tendo realizado entrevistas a gerentes que acreditavam bastante no acesso às informações publicadas no site e portais corporativos, no entanto, concluíram que o site é uma tecnologia para extrair informações e não um impulso que se dá através da tecnologia.

Não somos da opinião que os meios tecnológicos não são um “poço” de informação essencial numa empresa. É evidente que uma conversa fluída pessoalmente pode tornar-se mais vantajosa para o sucesso profissional e organizacional no caso da discussão entre fatores e metas que sejam decisivas para o futuro da organização. No entanto, os meios de comunicação na nossa ótica, vieram trazer grandes benefícios para qualquer organização. Vejamos, uma empresa com milhares de trabalhadores não pode nem deve estar parada para que cada colaborador vá falar com a chefia para saber o que tem de elaborar naquele dia ou não. A empresa precisa de produzir e as tecnologias são uma mais-valia para alertar/anotar algo que precisa de ser feito. Uma simples nota, um aviso por parte da chefia vai permitir que o colaborador quando chegar ao seu posto de trabalho conheça o que tem de fazer consoante as ordens estabelecidas pela Direção.

No entanto, o trabalhador também poderá escrever alguma nota para o superior hierárquico e trocarem informações via eletrónica ou por uma simples rede interna a que poderemos chamar de “*Self-Service*” cada vez mais comum numa organização. As pessoas limitam-se a pensar que as novas tecnologias se baseiam apenas em *sites*, redes sociais e não entendem bem o conceito que essas têm no dia-a-dia de um trabalhador. Existem empresas que têm receio dessa utilização *online* enquanto os trabalhadores executam o seu trabalho pois a solução pode passar por excluir a hipótese de os trabalhadores poderem consultar a internet no local e na hora do seu trabalho. Um simples aparelho comunicativo, como é o caso do *Self-Service* (sem acesso à internet) pode constituir um fator de sucesso para o profissionalismo e produtividade do trabalhador e para a empresa em si. Portanto, conclui-se que os meios tecnológicos são essenciais numa organização, não apenas para trabalho intrínseco mas também para a promover a imagem, a missão e os valores de determinada

Empresa exteriormente para o público que tenha curiosidade em saber mais detalhes sobre a mesma.

2.7. A Comunicação Interna e a sua importância nas Organizações

Uma organização precisa de ter uma equipa de trabalhadores bem informados e motivados. Se não houver uma adequada comunicação não será possível potencializar a força humana da empresa (Alberto Ruggiero, 2002).

Segundo Ruggiero (2002), considera que por meio da Comunicação Interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitam a agilidade e transparência do relacionamento da direção da organização com o seu público interno. Compreender a relevância do processo comunicacional para que este flua com eficácia de forma a atingir os objetivos pretendidos, é um desafio para as organizações.

Nesta perspectiva, entender a importância da Comunicação Interna em todos os meios de hierarquia, como um instrumento da administração estratégica é um fator fulcral para se atingir a eficácia organizacional. A comunicação clara só é estabelecida em clima de veracidade e autenticidade, caso contrário, haverá a “anti comunicação”. É necessário fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado. Quanto mais os colaboradores se sentirem envolvidos no processo organizacional, mais capazes estarão para o desenvolvimento da sua capacidade comunicativa interpessoal (fator necessário para o bom desenvolvimento da empresa).

Segundo Matos (2005), a falta de conversação, a troca de ideias, opiniões entre outros é sem dúvida o grande problema que prejudica o funcionamento das Organizações e Países. A comunicação corporativa é um processo ligado à cultura empresarial, ou seja, aos comportamentos das suas lideranças, às crenças dos seus colaboradores e aos valores organizacionais.

Para este autor, as comunicações administrativas encontram elementos imprescindíveis, nomeadamente: o comunicador, a mensagem e o destinatário. O processo de comunicação envolve no mínimo duas pessoas ou grupos: remetente (fonte) e o destino (receptor) ou seja, o que envia a documentação e o que recebe. O conteúdo da comunicação passa pela compreensão por parte de quem recebe. A comunicação só ocorre quando o destinatário recebe e interpreta a mensagem. Se a mensagem não chega ao destino, a comunicação não acontece.

2.8. Os principais objetivos da Comunicação Interna

É essencial que haja uma boa Comunicação Interna em qualquer organização, possibilitando uma maior interação entre a mesma e os colaboradores. Nesse caso são necessários determinados objetivos que a organização deve cumprir:²

- Tornar informados e integrados todos os colaboradores da organização;
- Possibilitar aos colaboradores de uma organização o conhecimento das alterações sucedidas no ambiente/seio de trabalho;
- Tornar determinante a presença dos colaboradores de uma Organização no processo dos negócios.
- Facilitar a comunicação organizacional, deixando-a clara e objetiva para o público interno.

2.9. O Papel da Comunicação Interna nas Organizações

Segundo Pinto (2009) a Comunicação Interna precisa de ser visualizada nos seus conceitos estratégicos, desempenhando a função de coordenação no processo de formular mensagens que a empresa transmitirá a todos os seus públicos internos. Este tipo de comunicação também dá importância ao desenvolvimento de canais adaptados para diversos públicos e para cada tipo de mensagem. Dá também ênfase ao desenvolvimento do *feedback* sobre a efetividade da comunicação e constrói posteriormente relações duradouras por meios de processos de estruturação de diálogos.

Nesta perspetiva, a empresa precisa de estabelecer objetivos na Comunicação Interna para alcançar os fins pretendidos a nível de toda a organização. De acordo com Pinto (2009) para que a organização tenha ou renove a sua marca imagem interna, é necessário que a comunicação dentro da mesma seja bem planeada. Justifica este argumento com o público interno, pois é um dos públicos a serem atingidos pelo marketing empresarial e também porque são colaboradores da empresa que irão entrar em contacto com os públicos externos,

² Fonte:(Pais de Melo; A Comunicação Interna e a sua importância nas organizações)

conduzindo até estes a impressão que possuem do seu próprio local de trabalho. Os colaboradores internos têm um papel fulcral na formação da opinião pública sobre a empresa, destaca o referido autor.

Todavia, Silva et al. (2009) investigaram a importância da Comunicação Interna para o bom desempenho da organização realçando as fulcrais vantagens estratégicas de marketing integrado no desenvolvimento para o sucesso empresarial. Este concluiu que a Comunicação Interna representa um fator competitivo, pois é o processo de troca de informações, ou seja, isto reflete-se pela necessidade de fazer nascer em todos os trabalhadores um sentido de pertença organizacional.

Galasso et al. (2009) chamam à atenção para a circulação das informações dentro da organização. No desenvolvimento de uma comunicação, apesar de haver preocupações primordiais, deve-se ter um especial cuidado com o possível encontro de “ruídos” comunicativos. Galasso (2009) afirma que a comunicação deve ser clara, direta, adequada e objetiva. Se assim não for vai causar algumas falhas comprometendo assim a produtividade da empresa, tanto em vários departamentos como estendendo-se a toda a organização. Se a comunicação for ruidosa e inadequada, a empresa vai passar por uma perda de tempo para reverter situações críticas oriundas de boatos criados dentro de uma organização.

Se não houver uma Comunicação Interna clara e rápida, os trabalhadores internos ficarão insatisfeitos e desmotivados, fazendo uma publicidade negativa da empresa em si, originando a perda de produtividade, tentando posteriormente descobrir se a informações foi passada de um modo informal, bem como, procurar investigar se as informações transmitidas são verídicas ou não.

Para haver uma maior produtividade e bom ambiente social no seio da organização é necessária uma boa Comunicação Interna, reduzindo assim o esforço e tempo dispensado em conflitos oriundos da falha comunicacional.

2.10. A Importância de uma Boa Marca Interna (Revista Resources)

Segundo Frutuoso (2015), coordenador executivo de Comunicação Interna do Banco Popular, por entre os inúmeros fatores que contribuem para o sucesso de uma organização, está a capacidade de possuir uma coerente estratégia de comunicação. Uma boa marca interna incentiva, promove e reforça a cultura da empresa.

Uma marca interna tornou-se o centro principal dentro das Empresas como Universidades. A mesma consiste numa tentativa da empresa estabelecer a coerência com a marca externa e alcançar compromissos com a marca entre os trabalhadores (Mahnert & Torres, 2007). De acordo com Dichter (1985, p. 79) “ uma imagem pode ser manipulada por meio de estilos de vida, do ambiente ou o ritmo particular de uma pessoa ou produto”. Dado que os clientes entendem a cultura da organização através de diferentes pontos de contacto com os trabalhadores da mesma, a gestão deve tentar reforçar os valores internos com a intenção de criar uma imagem externa positiva para os clientes (Macintosh & Doherty, 2007).

Por sua vez a marca externa para Petromilli & Berman (2007), não é mais vista como uma “ferramenta de marketing” de logótipos e *slogans*, isto é, um crescimento ativo considerado tão importante quanto as pessoas, equipamentos ou capital de uma organização. Quando se trata de valores externos, a maior parte da literatura está preocupada com a imagem de marca e a sua relação com a *brand equity* (valor adicional que se atribui a um serviço ou produto). A estratégia terá de assentar numa consistente cultura interna, vivida e comunicada de forma clara e sincera pela gestão de topo, conceito vulgarmente conhecido por “*Walk the Walk*” (experiência numa determinada atividade).

A utilização da marca externa da Empresa, sendo simultaneamente marca interna é a situação mais comum, uma vez que as marcas holísticas globais destinadas aos vários *stakeholders* permitem flexibilidade para segmentar a mensagem e simultaneamente, a garantia de que todos os públicos recebem as mesmas “imagens de marca” mensagens – chave. Precisamente esta empresa, o Banco Popular, criou uma marca interna específica, ou seja, teve como objetivo a implementação, a promoção e a adesão dos colaboradores a um plano estratégico, a três anos, que terminou no final do ano transato, devido à transformação da cultura interna e/ou à transformação do *core business* da empresa.

No que toca à marca interna criada para a comunicação do plano, o Banco Popular, refere a necessidade de implementar um racional que gerasse motivação para que juntamente com uma boa comunicação, se promovesse o alinhamento de todos.

Na ótica de Frutuoso (2015), uma boa estratégia comunicacional interna contribui para uma boa marca interna, que por sua vez vai contribuir para a sua visibilidade e consistência, como para atrair e reter os melhores talentos.

No entanto, podemos observar outra perspetiva sobre a importância da Comunicação Interna. Segundo V. Virgínia (2015), Diretor Geral da Merck Sharp and Dohme (MSD), Portugal, a base da Comunicação Interna passa por uma clara e transparente comunicação.

A MSD vê na Comunicação Interna uma fulcral ferramenta com vista à obtenção de ótimos resultados junto dos colaboradores.

Por sua vez, Barreto (2015), Diretora de Recursos Humanos da (MSD, 2015) Portugal, refere que cada vez mais os sucessos das empresas estão dependentes do fator humano e da contribuição individual e coletiva dos colaboradores assentes em alicerces sólidos, como é o caso da motivação. Segundo a mesma, há que criar um clima de cooperação e confiança e privilegiar formas de comunicação claras que sejam geradoras de proximidade e que incentivem a participação de todos, realçando a riqueza da diversidade de opiniões.

Uma vez abordada alguma investigação que fundamenta este estudo da Comunicação Interna, ter-se-á de estudar uma outra variável, a motivação dos seus destinatários. É isso que se vai abordar no próximo subtítulo.

2.11. Motivação

“Motivação é o que nos move do interesse pelo tédio”.

((ISLAM AND ISAMAIL))

Pode definir-se “Motivação” como a disposição de um indivíduo para realizar alguma coisa que ao mesmo tempo seria condicionada pela capacidade dessa ação trazer a satisfação de uma necessidade do indivíduo. Esta necessidade passaria por um aspeto físico ou psicológico que torna essa ação atraente. Desta forma, as pessoas motivadas desempenham melhor as suas tarefas do que as que estão menos motivadas (Robbins, 2008).

Segundo Serrano (2000), para que haja uma ação ou reação é necessário que exista um estímulo ou necessidade que pode ser externo ou interno, dando a ideia de um ciclo motivacional. Os indivíduos motivados mantêm-se focados na realização da sua tarefa até que os objetivos sejam atingidos (Robbins, 2005).

No entanto, a motivação dos trabalhadores é algo mais complexo. Neste caso, compete aos administrativos/gestores enfrentarem e lidarem com este assunto para obtenção do sucesso Organizacional. Analisar a motivação dos colaboradores, permite ao gestor organizar e desenvolver recompensas que os possam motivar (Kim, 2006).

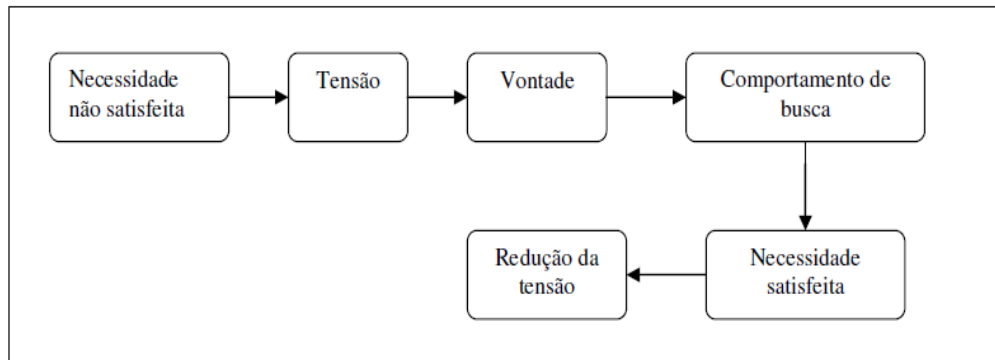
A motivação pode ser definida por ser de carácter intrínseco ou extrínseco. Um indivíduo motivado intrinsecamente executa a sua atividade com prazer, satisfação proporcionando-lhe um bem-estar. Se ocorrer o oposto, ou seja, a pessoa estar motivada extrinsecamente já realiza a sua atividade como um meio para atingir um fim (Deci, 1975, citado por Wong-on-Wing, Guo & Lui, 2010).

Uma empresa com dificuldade em motivar os seus colaboradores, não consegue executar de maneira eficaz o conhecimento que estes detêm, ou seja, a organização deve procurar alternativas para que os seus trabalhadores estejam motivados. Os trabalhadores motivados podem aumentar o valor à organização e torná-la mais competitiva (Danish & Usman, 2010).

Os trabalhadores são mais inovadores e produtivos quando se sentem motivados pelos seus interesses e desafios no trabalho e não por pressões externas ou incentivos como recompensas monetárias além das pré-estabelecidas (Ankili & Palliam, 2012).

Caso ocorra o oposto, a Empresa terá dificuldade alcançar os objetivos pretendidos (Zani et Al., 2011).

Evidencia-se que a motivação é o resultado das forças que agem sobre uma pessoa levando-a a realizar ou agir com um determinado entusiasmo, como está bem explícito no esquema a seguir:



(ROBBINS, 2008, p. 46)

Ilustração 2- Esquema do processo básico do ciclo motivacional

Conforme observação da Ilustração 2, pode-se retirar a ideia de que uma necessidade não satisfeita torna-se uma tensão para o indivíduo, o que estimula a sua vontade de agir. Esta vontade baseia-se em objetivos específicos que, quando forem alcançados, terão como consequências a satisfação da necessidade e a redução da tensão, segundo Robbins (2008). Pode-se concluir que a vontade/motivação de um trabalhador é momentânea, ou pode perdurar durante algum tempo no final deste precisando de novos desafios.

No entanto, aos olhos de Salgado (2005) ele define motivação como a inclinação de um indivíduo em esforçar-se permanentemente em favor das metas empresariais/ /organizacionais, condicionando que tal esforço se torne satisfatório para uma necessidade individual.

Para Maximiano (2006) a motivação deriva de uma interação entre motivos internos da pessoa e externos causados por uma determinada situação como se pode deduzir do seu esquema, apresentado na folha seguinte por dificuldades de espaço.

Os motivos internos passam por fatores que diferenciam as pessoas, ou seja, cada pessoa valoriza certas tarefas e não outras, tendo determinados desejos e menosprezando outros. Por sua vez, os motivos externos passam por estímulos e incentivos que as organizações oferecem para satisfazer necessidades e despertar mais desejos, como se pode verificar na 3ª Ilustração. Os dois grupos de estímulos levam ao desejo de algo, a motivação de ter alguma coisa ou chegar a algum fim. (Maximiano, 2006).

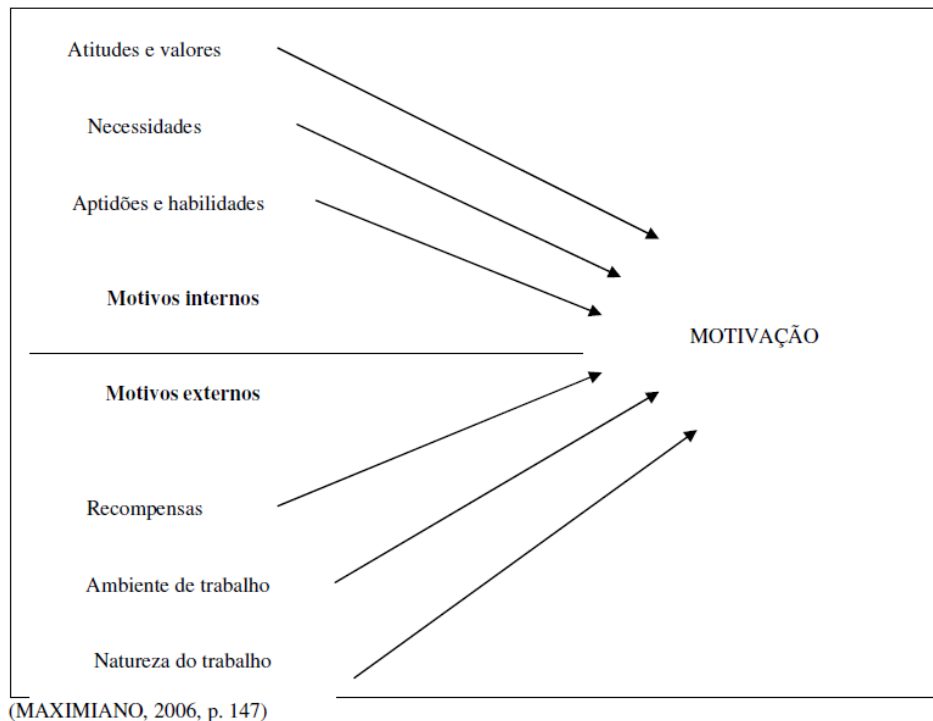


Ilustração 3- Esquema da interação dos motivos internos e externos que geram motivação

A motivação é um grupo de razões, que levam uma pessoa a agir de uma determinada forma, no entanto, se essa pessoa for forçada, a mesma irá realizar a tarefa porque está a ser pressionada. Se a mesma a realizar de livre e espontânea vontade, fará as coisas certas na realização do trabalho, pois significa algo para a mesma (Oliveira, 2006).

A motivação tem vindo a ser alvo de várias discussões por parte de autores e investigadores. Para Nakamura et al, (2008, p.1) nas organizações, o objetivo principal é produzir e vender com lucro, logo por parte dos seus homens na sua profissão. Estes estudos apresentados até aqui remetem-nos para o estudo das necessidades, numa fase anterior à motivação.

2.12. Motivação nas Organizações

Segundo Fiorelli (2004, p. 118) a motivação é uma energia que nos empurra na direção de alguma coisa que nasce das nossas necessidades intrínsecas. Quando essa vontade desperta, os indivíduos tornam-se mais produtivos, agindo com maior satisfação. Um dos objetivos das Organizações por parte dos administradores passam sobretudo pelo cuidado em originar, preservar e direcionar a motivação.

Por sua vez, Fiorelli (2004) considera que a motivação origina-se em alguns casos de homeostase do corpo humano, destinados a regular o equilíbrio do meio interno. A motivação encontra-se ligada à sobrevivência da espécie. Existem algumas teorias clássicas que vamos abordar já a seguir que tentam explicar ou mostrar como é que a motivação surge entre elas.

a. Teorias Motivacionais: Hierarquia das Necessidades de Maslow

Segundo Robbins (2008), dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco grupos de necessidades, como podemos observar na pirâmide de necessidades posteriormente mencionada.

A Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow explicita que o ser humano detém de uma hierarquia de cinco categorias necessárias, ordenadas da base para o topo, nomeadamente: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização (Islam & Ismail, 2008; Ramalall, 2012; Robbins, 2005).



Ilustração 4- Representação gráfica da hierarquia das necessidades de Maslow

Na pirâmide acima podemos constatar que existem cinco tipos de necessidades:

- Fisiológicas: fazem parte as necessidades de sobrevivência do corpo na sua forma mais instintiva como é o caso da fome, sede e do sono;
- Segurança: fazem parte as necessidades de segurança e proteção;
- Sociais: fazem parte os relacionamentos como é o caso do amor, amizade e o sentimento de pertença a um grupo;
- Estima: Incluem-se fatores intrínsecos como a realização da autoestima e do respeito, como fatores externos, nomeadamente o status, o reconhecimento e a atenção;
- Auto-Realização: Inclui-se o desejo de ser tudo o que se pode ser, nomeadamente, o crescimento, desenvolvimento e conquistas pessoais;

À medida que cada uma das necessidades é satisfeita, a necessidade superior torna-se dominante. Assim, o movimento é em direção ao topo da pirâmide (Maslow apud Salgado, 2005).

Segundo Oliveira (2006), quando se satisfaz uma necessidade, a mesma deixa de ser motivadora. Por exemplo, se uma pessoa acha que recebe um valor em dinheiro suficiente pelo trabalho que realizou, o fator dinheiro não é mais motivador para levá-la a realizar a tarefa.

As três necessidades mais próximas da base da pirâmide são chamadas necessidades de carência, ou seja, são as mais importantes para que o indivíduo se sinta seguro e saudável pois trabalha a sobrevivência e subsistência. Por seu lado, as duas necessidades que estão mais próximas do topo são chamadas necessidades de crescimento, fulcrais para que haja o desenvolvimento e realização do homem (Salgado, 2005). Se em determinada situação dois níveis não estiverem satisfeitos, a necessidade que estiver mais abaixo na pirâmide prevalece (Spector, 2006).

2.13. Compreender a motivação dos colaboradores – Estudo

O que se pretende abordar aqui é a motivação profissional dos colaboradores de uma organização. Oliveira, Dias, Martins, Valim (2011) referem que as Relações Humanas, procuram explicar a satisfação dos colaboradores, dedicando-se às questões pessoais e afetivas, analisando de forma metódica os aspetos humanos dentro de uma organização.

Após vários estudos realizados ao longo dos anos, não existe uma definição consensual e absoluta sobre a motivação. Segundo Ferreira et al. (2001, pág.260) a motivação compara-se a um resultado de interação entre o indivíduo e a situação em que ele está inserido o que vai permitir entender as origens individuais e situacionais na variação dos estados emocionais.

A motivação do colaborador descreve a satisfação intrínseca sobre a pré-disposição para a realização do trabalho. Satisfazer as necessidades e expectativas do colaborador no local de trabalho são fatores que motivam e desafiam os colaboradores.

Iniciativas sobre como motivar os colaboradores nem sempre são aplicadas em alguns locais de trabalho pelo seu árduo papel. A comunicação motivacional raramente é transparente, havendo muitas vezes uma mensagem escondida. Motiviar os funcionários nesta perspetiva e ambiente de trabalho é difícil, no entanto, a maioria dos ambientes de trabalho não são assim. Cada colaborador tem os seus problemas, porém, as chefias apreciam que os colaboradores motivados tragam melhorias para a organização.

Desta forma, vamos evidenciar alguns aspetos que podem ajudar no esforço de motivar os trabalhadores³:

- 1- Cada pessoa é motivada. Qualquer motivação gira em torno de trabalho: um hobby, a família, o lado espiritual da vida, os alimentos, ou seja, cada pessoa tem alguns itens ou questões sobre as quais ele ou ela se sente motivado a agir em sua vida.
- 2- Não se pode motivar outra pessoa. Pode fornecer-se um ambiente de trabalho propício para que os trabalhadores se sintam motivados para questões relacionadas com o trabalho. Em alguns locais de trabalho, as políticas da empresa acabam por desmotivar os colaboradores.

³ (http://humanresources.about.com/od/motivationrewardretention/a/motivating_employees.htm)

- 3- Para se motivar os trabalhadores não é necessário investir muito custo em determinados parâmetros. As ações e atividades realizadas no local de trabalho para que haja um bom ambiente profissional não têm de passar necessariamente por custos.
- 4- Muitas vezes o mérito reconhecido é compensado com valores monetários, fazendo parte do mix da motivação e reconhecimento. No entanto, o impacto que esta motivação tem nos colaboradores é de curto prazo, porque não vai sobrepor-se ao estado ou consequências de como os colaboradores se sentem tratados diariamente no seu local de trabalho.
- 5- Maior parte do ambiente de trabalho que estimula a motivação nos colaboradores envolve sempre um tempo de gestão e compromissos, nomeadamente: interesses genuínos, políticas e procedimentos orientados para o colaborador são apreciados e valorizados pelos superiores.
- 6- A motivação permanece em locais de trabalho onde os colaboradores são tratados como seres humanos valorizados. A confiança, o respeito, as conversas civilizadas promove a motivação dos colaboradores.
- 7- Os colaboradores de hierarquia superior que trabalham na direção de uma organização desempenham um papel fundamental na motivação dos colaboradores, isto é, se existe um mau chefe ou um gerente vai gerar deixando desempenha um papel desmotivador nos colaboradores.
- 8- Os supervisores/superiores não devem nem podem pedir aos colaboradores como os motivar. O que os supervisores podem fazer, é criar um ambiente agradável no qual os trabalhadores escolham a motivação, ou seja, os supervisores já sabem o que fazer, o que lhes motiva, o que devem fazer é aplicar esses conhecimentos para motivar os colaboradores. Todavia, existem supervisores que não manifestam qualquer interesse em motivar os trabalhadores focando-se apenas nos seus salários e nada mais.

- 9- A motivação de um colaborador torna-se num desafio constante. O que motiva um colaborador não é a motivação do outro. A pesquisa indica que quando se trata os colaboradores muito bem é um fator de motivação.

- 10- A motivação dos funcionários é um desafio constante. O que motiva um funcionário não está motivando para outro. A pesquisa indica que tratar muito bem os funcionários e torna-los felizes no meio profissional é um fator de motivação para o sucesso de uma organização.

Mas a nossa pesquisa não se ficou por aqui. Para Neves (2001) a motivação remete-se para o desejo de se adotar altos níveis de esforço com o fim de se alcançar objetivos organizacionais, evidenciando que os esforços devem conduzir à satisfação de uma necessidade individual.

De uma forma geral e de acordo com o mesmo autor, as diferentes teorias da motivação podem ser agrupadas de acordo com alguns critérios. Aqueles que se baseiam no objeto de motivação, designam-se por Teorias do Conteúdo; já os que estão concentrados na motivação propriamente dita, designam-se por Teorias do Processo. Por sua vez, os que enfatizam o porquê da manutenção dos comportamentos motivacionais designam-se por Teorias do Resultado (Roseiro, (2009).

A motivação envolve um conjunto de componentes, sendo possível encontrar diferentes teorias sobre as mais diversas áreas que constituem o processo motivacional. Vejamos:

2.14. Teoria da Expectativa

Fiorelli (2004, p.129) sustenta que, nesta teoria, o indivíduo sente-se mais facilmente motivado quando acredita na recompensa decorrente do esforço. A probabilidade de sucesso também se associa ao “valor” da recompensa, ou seja, a pessoa aposta mais quando percebe que poderá ter *à posteriori* um ganho maior. Existe, portanto, uma combinação entre percepção das pessoas e dos conteúdos relacionados com suas experiências intrínsecas. Esta teoria possibilita ao indivíduo visualizar os seus objetivos para conseguir o “resultado” dentro da organização, conquistando a possível ação efetiva dos profissionais.

2.15. Teoria de Frederick Herzberg

Herzberg (cit Robbins, 2005) criou a teoria dos dois fatores para explicar as atitudes comportamentais dos indivíduos em situações de trabalho. Esta teoria é conhecida como a Teoria Motivação-Higiene. Segundo Herzberg, existem dois fatores que orientam o comportamento dos indivíduos: os fatores Higiênicos, exteriores ou extrínsecos, e os fatores motivacionais ou interiores. Os primeiros estão relacionados com o ambiente que rodeia o indivíduo, envolvendo as condições físicas de trabalho e evitando a insatisfação no trabalho. Como define Maximiano (2000, p. 359):

”O ambiente de trabalho produz satisfação com o próprio ambiente, nomeadamente: os benefícios sociais, salários, chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho diretrizes e políticas empresariais, o clima de relacionamento entre a empresa e funcionários, regulamentos internos entre outros”.

Os fatores Higiênicos, nas ideias de Teixeira (1998) e Rocha (2010), só afetam a motivação quando esta se tornar ausente, mas não geram convenientemente a motivação dos trabalhadores.

A motivação extrínseca passa por fatores externos que causam num colaborador o sentido do cumprimento de uma tarefa de trabalho ou objetivo. Geralmente são evidenciados por recompensas ou até punições. A punição motiva um colaborador no sentido que numa próxima irá atuar de forma diferente de maneira a evitar de novo tal represália, enquanto as recompensas motivam o colaborador no sentido que irá atuar na realização do trabalho de forma satisfatória com o intuito de posteriormente receber a recompensa que lhe terá sido atribuída.

Os fatores motivacionais, ligados aos fatores intrínsecos, pertencentes ao conteúdo do trabalho levam à satisfação com o mesmo e ao empenho dos indivíduos (Teixeira, 1998) e (Rocha, 2010). Estão ligados ao conteúdo do cargo, ou seja, com aquilo que o indivíduo faz estando sob o controle de outro indivíduo. São aqueles que quando são ótimos provocam

satisfação e quando são precários evitam a satisfação. Estes fatores envolvem o crescimento individual, o reconhecimento profissional, a auto-realização entre outros. Deste modo, de acordo com esta teoria não basta haver ótimas condições de trabalho para levar a um estado de motivação, é preciso também que o indivíduo esteja satisfeito com o seu trabalho. Conforme define Maximiano (2000, p.360), “o conteúdo do trabalho produz satisfação com o próprio trabalho”.

Como vimos, a motivação intrínseca é a que vem de dentro de uma pessoa. O indivíduo está intrinsecamente motivado para a realização do trabalho quando o mesmo o motiva. Este tipo de motivação é muitas vezes mais eficaz do que a motivação extrínseca, porque nada é imposto ao colaborador.

2.16. Teoria Comportamental

Esta teoria explica como cada pessoa vê de forma diversa as vivências com o meio ao longo da sua vida, desta forma cada ser humano tem a sua própria forma e particularidade de encarar as coisas, as pessoas e as situações. Esta teoria defende o valor do trabalhador ativo baseado na cooperação. A teoria passa por fornecer uma visão mais ampla do que motiva os indivíduos para agirem ou se comportarem de certa forma. A teoria defendia a valorização dos trabalhadores visando fornecer uma visão mais abrangente daquilo que motiva as pessoas para agirem ou terem determinados comportamentos, dando especial relevo a casos ocorridos no seio de trabalho dos colaboradores.

2.17. Teoria da Equidade ou Equilíbrio

Esta Teoria tem como base a percepção pessoal da pessoa no que se interliga ao senso de justiça na sua relação de trabalho com a Organização. Ela parte do princípio de que a motivação depende da firmeza entre o que o indivíduo oferece à empresa em desempenho profissional e as recompensas recebidas em função desse desempenho.

Para que as organizações repliquem aos desafios que lhes são colocados, não será uma boa opção focarem-se somente na perspectiva de lucro e produtividade, desta forma, devem proporcionar estímulos e procurar motivar os trabalhadores para que sejam alcançados as metas da organização e ao mesmo tempo as metas pessoais (Andrade, 2011).

2.18. A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores

Atualmente, as organizações encontram-se inseridas em ambientes competitivos e dinâmicos devido à constante ação de mercados e à sua mudança. Ramos (2009) afirma que é devido a esta razão que as organizações tendem cada vez mais a olhar para os seus recursos a fim de encontrar formas de gerir e desenvolver estratégias.

Na perspectiva organizacional, o comportamento humano pode ser um fator de estímulo por um conjunto diverso de necessidades permanentemente em evolução. Neste sentido, os gestores necessitam de promover as relações positivas já conhecidas, como é o caso da motivação, satisfação e o desempenho de ambos (Cunha, 2004).

Nunes (2011, pág. 4) afirma que as empresas com maior sucesso advêm de pessoas competentes que sabem transformar suas capacidades em um acréscimo de valor, ou seja, têm gosto pelo que fazem profissionalmente e pelo ambiente organizacional onde se encontram.

Uma das áreas que potencia o positivismo do fator humano é a Comunicação Organizacional, nomeadamente no fato de se usar a Comunicação Interna como atuação estratégica. Segundo Kunsch (2003), neste sentido, interessa principalmente compreender como se processa a relação entre a Comunicação Interna e os indicadores fulcrais de relação entre indivíduo – organização, como é o caso da motivação.

A empresa Probos aposta muito no fator motivacional, segundo se apurou em conversa informal com o responsável pelos Recursos Humanos da mesma. Além de possuírem canais de comunicação internos que possibilitam aos trabalhadores expor/partilhar as suas ideias como é o caso da Revista Interna “Fitas&Orlas”, do *Self-Service* e da Caixa de Sugestões (canais alvo de estudo nesta Dissertação), a empresa organiza eventos convidando à participação de todos os trabalhadores. Os eventos passam pela festa de Natal, festa de Verão, e aniversário da empresa e aniversário do mês de cada

trabalhador com a presença da Presidente da empresa. Estas iniciativas têm por objetivo criar, nos trabalhadores, um significativo sentido de pertença com a organização de trabalho.

2.19. Caracterização da Organização

Cultura e Contextualização Organizacional

O Grupo Probos tem como visão ser um fornecedor mundial de orlas termoplásticas com referenciais reconhecidos no serviço, na qualidade, na inovação, na competitividade bem como na capacidade de produção distribuída, procurando exceder de forma contínua e sustentada as expectativas dos seus clientes, colaboradores, acionistas e outros *stakeholders* (<http://www.probos.pt/pt/>).

A Probos apresenta-se como sendo um fornecedor global de orlas termoplásticas para a indústria do mobiliário, baseado em vários centros de produção e competências que sejam reconhecidas como um padrão em termos de qualidade, competitividade, inovação e otimização do serviço. O principal objetivo é a satisfação dos seus clientes, com quem procura estabelecer relacionamentos de negócio a longo prazo, para benefício mútuo.

O Grupo adota o serviço, a inovação, a qualidade, as pessoas, o crescimento, a globalização e o ambiente como fatores fundamentais de sucesso.

2.20. História da Organização⁴

A Empresa que comercializa os seus produtos sob a marca Proadec, dedica-se à produção de orlas termoplásticas. Por orlas, entende-se a extremidade e o adorno na margem de uma superfície, tratando-se portanto de um complemento indispensável à indústria de móveis.

O Grupo Probos, teve origem em 1977, através da constituição da sociedade Proadec - Produtos Adesivos e Decorativos. Lda., dedicando-se desde sempre à extrusão de perfis (fabricação direta do produto pela matriz) e à produção de folha em calandra (prensa na qual se fazem matrizes) para produzir orlas. Em 1978, iniciou-se uma cooperação e gestão

⁴ (<http://www.probos.pt/pt/grupo-probos/>)

conjunta entre a Probos e uma pequena empresa produtora de colas, a Isar-Rakoll Chemie Portuguesa, também fornecedora da indústria do mobiliário. Através desta cooperação, deu-se uma expansão nos anos seguintes, para a produção de resinas aquosas utilizadas em colas e tintas decorativas.

No ano de 1990, obteve todo o capital da Isar-Rakoll, possibilitando a desagregação dos dois negócios anteriores, constituindo assim a Proadec-Materiais de Revestimento SA (negócio de orlas) e a Proadec-Produtos Químicos (negócio de resinas de base aquosa).

Mais tarde, em Junho de 1997, os gestores do Grupo constituíram uma empresa denominada Probos - Químicos e Plásticos, SA. Em Dezembro de 1997 a Probos incorpora por cisão/fusão a Proadec-Materiais de Revestimento, SA e a Proadec-Produtos Químicos, SA extinguindo estas duas empresas. Depois de uma modificação na denominação para Probos - Resinas e Plásticos, S.A., a empresa continuou a com sua atividade até 2003 com duas divisões: orlas termoplásticas e resinas. A partir de Novembro de 2003 a Probos, passa a produzir e comercializar unicamente orlas, após autonomizar o negócio de resinas. Em 2008, altera a denominação da empresa para Probos - Plásticos, S.A.

Como estratégia de internacionalização, a Probos interage com unidades de produção e distribuição de orlas em diferentes partes do mundo, criando assim proximidade com os seus mercados alvo.

2.21. Processo de Internacionalização da Probos

São muitas as empresas que sentem a necessidade de expandir para novos mercados. Esta necessidade pode ser algo previamente pensado ou até mesmo algo não planeado que surge como uma oportunidade de aproveitamento de vantagens competitivas, que depois de analisado e bem ponderado se vem a revelar bastante vantajoso. E assim muitas empresas executam o seu processo de internacionalização.

Tal como muitas outras empresas, também o Grupo Probos passou por todas as etapas necessárias para realizar o seu processo de internacionalização. Na sua estratégia de internacionalização foi integrando unidades de produção e de distribuição de orlas em diversas partes do globo, numa estratégia de proximidade aos seus clientes em mercados alvo.

Hoje, o Grupo Probos conta com:

- Uma sede em Mindelo, Portugal.
- Uma unidade de produção e comercialização no Brasil - Proadec Brasil, Ltda,
- Um escritório de representação nos E.U.A. - Edging Plus Inc.
- Três unidades centrais de distribuição:
 - Reino Unido - Proadec UK Ltd
 - Alemanha - Proadec Deutschland GmbH
 - México - Chapacinta S.A. de C.V.

Como não existe sucesso sem uma boa comunicação, esta empresa apresenta diversos canais comunicacionais, nomeadamente⁵:

- Placar de comunicação formal e informal;
- *Self-Service* (eletrónico);
- A Revista “Fitas e Orlas”;
- Caixa de Sugestões;
- Aplicação de gestão documental;
- Produção (ecrãs);

Nesta investigação, iremos analisar apenas três destes canais de comunicação de acordo com o que nos foi permitido estudar pelo responsável dos recursos Humanos do Grupo Probos. São eles: a Revista Interna, o *Self-Service* e a Caixa de Sugestões.

Assim, quisemos averiguar se estes canais de comunicação motivam os colaboradores para o seu desempenho profissional, visto serem canais com fundamental importância numa Organização.

⁵ Fonte: conversa informal com o responsável dos RH.

2.22. A presença de uma Revista Interna numa Organização

Por entre os diversos canais de Comunicação Interna de uma organização, como já vimos, podemos destacar a Revista Interna, geralmente em suporte de papel, cada vez mais substituída pelo suporte digital, designando-se por *newsletter*, no qual pode até fazer parte da intranet.

A importância e o contributo de uma Revista Interna⁶, ou *newsletter*, são essenciais numa organização, nomeadamente porque:

- Seja elaborada em formato de papel ou inserida no Website, a *newsletter* tem o objetivo de manter os colaboradores da empresa atualizados sobre os acontecimentos decorrentes num período de tempo. Tem de estar atualizada, se não desmotiva.
- A *newsletter* pode ser um meio de melhorar ou manter o moral elevado dos colaboradores. Algumas organizações concretizam esta medida através do reconhecimento de um “colaborador do mês”. O objetivo parte em as organizações concentrarem-se em ideias referentes à empresa que possam dar aos colaboradores mais motivação e gosto em falar e trabalhar na empresa.
- O “e-newsletter” é entregue por via e-mail ou através de um portal interno on-line. Isto significa que os colaboradores podem aceder ao boletim informativo a partir de qualquer lugar.
- Sendo um boletim informativo, fornece diversas documentações de todas as atividades importantes da organização. Quando um colaborador novo entra na empresa e quer saber informações acerca da mesma ou até mesmo aceder a outro tipo de informação, as newsletters devem estar arquivadas em lugares de fácil acesso para que as possam consultar.

⁶ (<http://woman.thenest.com/benefits-internal-employee-eneewsletter-9993.html>)

2.23. Análise de várias Revistas Internas/Newsletters

Neste subtítulo, serão analisadas as Newsletters de duas grandes empresas privadas (no sentido de serem um canal de Comunicação Interna) cujos nomes ocultaremos por motivo de respeitar o sigilo a que nos comprometemos. Conseguimos obter as Newsletters, para além da empresa em estudo, 1) o Grupo PROBOS (GP), 2) a empresa V; 3) e a empresa E. As três laboram em áreas distintas, do sector industrial.

Serão posteriormente analisados e comparados alguns conteúdos relevantes à empresa alvo deste estudo, nomeadamente: 1) Secção de Assuntos; 2) Interação entre departamentos da empresa; 3) Equipa Técnica; 4) Conteúdos motivacionais para melhoria do trabalho; 5) Incentivos à participação dos trabalhadores no próximo número da newsletter.

2.23.1. Análise à Newsletter do Grupo Probos “Fitas & Orlas”

Destinada à materialização de orlas termoplásticas para indústria de mobiliário, esta empresa apela bastante ao incentivo e motivação dos colaboradores.

Analisando um dos números da newsletter do GP, relativamente à secção de conteúdos, esta passa por evidenciar logo na sua capa, a Festa de Verão que a empresa, mais concretamente a comissão para o Desporto e Solidariedade Social do Grupo Probos organiza anualmente. Esta iniciativa passa por convidar todos os colaboradores do Grupo Probos mais um acompanhante à escolha. Este evento conta com uma indumentária específica que todos os participantes devem usar, consoante o seu género. Este boletim de notícias, conta sempre com uma nota de abertura sobre os assuntos que serão tratados no futuro e pela informação e opinião sobre todos os aspetos particulares e relevantes para o grupo, como é o caso do orçamento apresentado pela C.E.O. da empresa, a Dra. Maria Conceição Gomes.

De conteúdo bastante significativo para o GP, foi com bastante satisfação que a C.E.O. recebeu o convite da Sonae para participar no evento dos 50 anos de carreira do Eng^o Belmiro de Azevedo.

As newsletters do GP referem ainda o intercâmbio interno de competências por entre as suas organizações. Assim, os colaboradores do GP Mindelo descolocaram-se à Proadec Brasil.

Por sua vez, o projeto Proexcelência que passa por otimizar os processos internos, atingiu o objetivo em 2015, ao reduzir o tempo de acerto em 50%. São noticiadas ainda participações em feiras internacionais, nomeadamente em Colónia, na Alemanha, realizada a cada dois anos, onde o GP foi intitulado como o maior produtor de orlas, apresentando a mais ampla gama de placas com a respetiva orla.

Neste canal, sempre é feita referência à Proadec Brasil que já celebrou os seus 15 anos e ao Grupo GMAD (Madcompen) fundado a partir da Proadec - Brasil. Procura-se também dar ênfase à Proadec UK e Chapacinta Proadec – México, como forma de realçar a organização cheia de oportunidades e à evolução do grupo durante o ano decorrente.

A newsletter conta ainda com a secção das “conversas com os colaboradores”. Neste setor dá-se especial relevo aos aniversariantes de cada mês, celebrados com a presença da C.E.O., acompanhados de um pequeno lanche comemorativo. De certa forma, esta secção incentiva o sentido de pertença à empresa nos trabalhadores, assim como a secção de Proadec Talentos, ao divulgar as ideias dadas pelos trabalhadores. Além disto, ainda existe uma motivação extra, ao sortear um GiftCard com descontos especiais para todos os colaboradores.

Podemos assim pensar que através dos conteúdos apresentados há de facto uma motivação profissional para os trabalhadores. Só o fato de terem estas “prémios” extras e uma C.E.O. que apresenta sempre o balanço orçamental, dando uma pequena explicação de como a empresa está a decorrer, bem como a apresentação de dados sobre o mercado Proadec, contribuem para eles sentirem pertença de um grupo que pensa neles.

De referir que a equipa técnica está devidamente expressa na revista.

2.23.2. Análise das Newsletters da empresa V

Empresa conceituada no fabrico de acessórios para o mercado automóvel, é reconhecida pela sua qualidade, preços competitivos e cumprimentos dos prazos de entrega, confiando no que afirma de si mesma.

Através da análise a duas newsletters, podemos constatar que os assuntos são mais extensos do que a do GP, pois estão divididos por: a) Editorial; b) Seguro de Saúde; c) Visita Atec; d) Formação Semestral; e) Minutos HSSA (Higiene, Segurança, Saúde, Ambiente); f) Indicadores de Absentismo; g) Vencedores Sugestão Melhoria; h) Intranet; i) Formação; j) Resultados Sugestões Melhoria; k) Formação Kaizen; l) Produção último EOS; m) Galeria fotográfica; n) Concurso Cartoon; o) Valores V.

Podemos referenciar que a nível do Seguro de Saúde, o objetivo passa por melhorar as condições de operacionalidade do seguro de saúde. Quanto às visitas, a empresa tem como meta abrir as portas da sua instalação para dar a conhecer à comunidade o seu funcionamento. Relativamente às formações, estas decorrem em diversas áreas. Com Minutos HSSA, pretende-se que sejam apresentados temas relevantes na reunião diária das equipas de trabalho.

Por sua vez, os indicadores de absentismo são relativos a todos os setores da organização. Esta empresa apresenta ainda o 1º e 2º prémios atribuídos aos vencedores de cada concurso, o da melhor sugestão mensal e o da melhor sugestão anual.

A intranet prende-se por centralizar os procedimentos, notícias, formulários e informações comuns para todos os colaboradores. Esta ferramenta é semelhante a um site de web, sendo uma rede interna destinada apenas aos colaboradores.

A nível da formação, esta é de extrema importância. A empresa tem apostado cada vez mais em formações internas e externas, como é o caso da formação Kaizen.

A newsletter conta ainda com uma secção de relevo a produção dos acessórios, bem como uma pequena galeria fotográfica com colaboradores da empresa. Por último e não menos importante, conta com um espaço de criatividade e design, o concurso cartoon. Os valores da V e um resumo flash do web site também são aspetos referenciados na mesma.

É evidente que nesta organização existe interação entre os colaboradores. Evidencia-se através dos canais de Comunicação Interna, uma eventual possibilidade em informar oficialmente um determinado departamento de algo que possa ocorrer, assim como, através da intranet (rede interna exclusiva apenas destinada aos colaboradores) é permitido os trabalhadores registarem um pedido antecipadamente, por exemplo.

Resumindo, esta empresa aposta nas formações, em visitas agendadas, na Caixa de Sugestões, em alguns concursos como é o caso da sugestão do mês, sugestão de melhoria de ano, sorteios do dia dos namorados entre outros sempre com a oferta de um prémio. A empresa estimula atividades que aninem os trabalhadores. A newsletter conta ainda com uma ficha técnica.

2.23.3. Revista da empresa E

A empresa E é o maior grupo industrial constituído por capitais Portugueses, presente em Países dos cinco Continentes.

Após análise da sua newsletter pode-se constatar que existe uma forte interação entre os diversos departamentos da organização. É clara a evidência entre os trabalhadores dos diversos departamentos no que toca à partilha de ajuda, os membros trabalham de forma a garantir o sucesso da empresa, como se pode observar no *Complex Proposals Competition* (CPC). A equipa de gestão de risco e contratos e a E Academy dinamizaram duas edições da ação CPC (coloca em competição quatro equipas multidisciplinares das áreas Comerciais, Gestão de Projetos, Controlo de Gestão e Procurement). Cada equipa após análise do caderno de encargos, baseado num estudo de caso, define a sua estratégia comercial e faz a análise de risco, negocia com o cliente e prepara a apresentação da melhor proposta. No final, a equipa de gestão de risco e contratos, que representa os clientes perante os diferentes concorrentes, avalia cada fase do processo e atribui uma pontuação, terminando a ação com a divulgação da equipa vencedora e com a entrega de prémios.

A Obra do Frei Gil (OFG) acolhimento institucional por tempo prolongado a crianças e a jovens em perigo, é um programa de voluntariado em parceria com a empresa. Nesta iniciativa, participam doze colaboradores do grupo apoiando em atividades escolares e no planeamento da organização de eventos.

Relativamente à equipa técnica esta é bem referida assim como no final de cada artigo existe o nome do redator. Quanto à questão essencial de toda esta investigação, a motivação, pensamos que esta está presente na newsletter, nomeadamente na parte referente à Feira de Emprego, ou seja, os colaboradores administrativos da empresa saem do seu local de trabalho para irem exporem as informações, características e o fator de empregabilidade da organização.

Todavia, este não é único canal de comunicação com os Recursos Humanos. Para mais fácil acesso há o “easyRH” que torna o processo comunicativo entre os Recursos Humanos e os restantes colaboradores mais *friendly*, motivando-os de uma certa forma pois não têm de, eventualmente, dirigirem-se aos escritórios para perguntar ou falar de algum assunto que queiram esclarecer, podendo fazer isso por via online ou pela intranet.

Outros fatores de motivação para “vestir a camisola” da organização passam pelos concursos de melhor fotografia relativos às instalações da organização, e pelo recrutamento “E-move” em que se proporciona aos colaboradores oportunidades de desenvolvimento profissional.

2.23.4. Comparação das três newsletters abordadas

Após análise das três newsletters abordadas podemos concluir que todas apresentavam as características essenciais de um documento desta natureza. No entanto, algumas rubricas destacam-se mais que outras. Exemplo disso, é a revista do GP “Fitas&Orlas” destacando-se pelo contributo pessoal e informativo da C.E.O. da organização, facto que não acontece nas newsletters das restantes empresas. Apesar de haver aspetos semelhantes mais concretamente na parte da motivação, em nenhuma das outras empresas V e E são mencionados aspetos de que a/o própria(o) presidente da organização interage com os colaboradores e aborde conteúdos empresariais para os mesmos ficarem a par do que está acontecer na empresa e o que se deve fazer para melhorar os resultados empresariais, como é o caso do relatório de contas.

No entanto, a empresa E é a única que não aposta em formações para os colaboradores (pelo menos este assunto não foi veiculado no meio de informação que analisamos) o que no nosso ponto de vista pode ser um fator negativo pois a evolução da aprendizagem não ocupa lugar. Podemos concluir também que as três empresas apostam na intranet como meio alternativo de Comunicação Interna, o que é positivo.

Outro aspeto relevante é que a newsletter “Fitas&Orlas” e a “E” apostam muito no mercado internacional e fazem questão de o mencionar no boletim informativo para os colaboradores estejam a par dos acontecimentos empresariais, ao contrário da empresa V que não menciona qualquer facto do género.

Acresce, a E é a única organização que não aposta na Caixa de Sugestões.

Contudo, pode-se constatar que todas as organizações abordadas interagem com os colaboradores no sentido de os motivar para se sentirem bem no seu local de trabalho, privilegiando-os com prémios de méritos, organização de eventos e concursos ilustrativos.

2.24. O *Self-Service*

As facilidades de acesso a uma intranet dentro do ambiente de trabalho permitem aos seus usuários tornarem-se mais autônomos e dinâmicos. Podemos destacar quatro objetivos fulcrais deste canal: a) acesso mais fácil aos dados de base para relatórios e análises; b) melhoria e eficácia para os recursos de análise de dados; c) opções de implementação mais rápidas e simples; d) interfaces de usuário final colaborativos.⁷

As tecnologias do *Self-Service* são consideradas “as interfaces tecnológicas que permitem aos clientes produzirem um serviço independentemente do envolvimento direto do prestador do serviço” (Meuter, 2000). Diversos estudos abordam o valor das tecnologias na entrega do serviço (Bitner, Brown e Meuter, 2000; Dabholkar, 1994; Parasuraman, 1998).

Um sistema de prestação de serviços multicanal que combina um kit de canais de colaboradores e de *Self-Service* em espaços virtuais e físicos tornou-se o modelo prevaente, substituindo os sistemas dependentes essencialmente dos serviços em canais físicos (Xue et Al., 2007).

A crescente fama do *Self-Service* é resultado do desenvolvimento de décadas inovadoras na prestação de serviços com o objetivo de alcançar menos custos e mais qualidade interligadas à evolução tecnológica, essencialmente à Tecnologia da Informação.

A gestão de um sistema como o *Self-Service* solicita a compreensão de como os respetivos usuários podem utilizar este tipo de canal e como essa escolha atinge os sistemas de serviços prestados. Alguns estudos analisaram os fatores que mais influenciavam o uso da tecnologia *Self-Service*. A perspicácia de uso e o gosto são considerados atributos fulcrais. Dabholkar e Bagozzi (2002) afirmam que a facilidade de uso, a confiança e o gosto são três fatores imprescindíveis na intenção de uso do sistema de tecnologias *Self-Service*.

2.24.1. O *Self-Service* como meio de Gestão de RH

Employee Self-Service (ESS) é um grupo de sistemas utilizados na Gestão de Recursos Humanos, e representa um dos rápidos desenvolvimentos de tendências no

⁷ (<http://www.tableau.com/learn/whitepapers/tdwi-self-service-business-intelligence>)

domínio da Human Resources Information System (HRIS) (Strohmeier, 2007;. Ruel et al, 2004).

Konradt, Christophersen e Schaeffer-Kuelz (2006) definem sistema ESS como um "portal corporativo que permite os gerentes e colaboradores visualizarem, criarem e manterem relevantes informações pessoais." *Employee Self-Service* (ESS) são projetadas para automatizar tarefas detalhadas que normalmente são realizadas pelo departamento de Recursos Humanos das organizações, assim como, atualizar dados pessoais, aplicar licenças, visualizar remunerações entre outros.

Pelo lado do *Manager de Self-Service* (MSS) os gestores podem aceder às informações dos seus colaboradores, aprovar os seus pedidos e tirar diversos tipos de relatórios (Hawking, Stein & Foster, 2004).

A lógica das abordagens de auto-atendimento é que elas ajudam a liberalizar o departamento evitando tarefas repetidas como habilitar os funcionários a tomar um papel mais ativo nos processos pessoais (Lengnick-Hall et al., 2003; Marler et al., 2005).

Os benefícios tangíveis e intangíveis do ESS têm sido bem implementados. Em geral os benefícios incluem a redução de encargos administrativos, libertando os colaboradores dos Recursos Humanos para mais atividades estratégicas, a melhoria da confiabilidade dos dados e a instrução dos funcionários.

No entanto, os benefícios não são somente no lado das organizações, os colaboradores também têm benefício com a execução do ESS. Os colaboradores têm acesso imediato a informações e o esforço necessário para determinadas operações. Por sua vez, os gestores também têm a possibilidade de atualizar informações de fácil acesso, bem como, elaborar diversos tipos de relatórios, resultando numa melhor visão dos seus recursos (Koopman & Batenburg, 2009). Segundo os autores a ESS fornece mais capacidade em criar, visualizar e atualizar os dados através de várias tecnologias de acesso.

Existem diversos tipos de aplicações de auto-atendimento, nomeadamente: Interactive Voice Response, Internet e Intranet. No entanto, vamos abordar apenas o auto-serviço via intranet da empresa.

O *Employee Self-Service* (ESS) cria um repositório único e seguro para os processos e informações confidenciais que os Recursos Humanos transmitem, fornece uma simples e acessível navegação por todos os colaboradores, independentemente de onde eles estejam localizados vinte e quatro horas por dia, em sete dias por semana.

Cada colaborador tem direito de acesso estabelecidos pelos Recursos Humanos sendo geralmente determinadas pela hierarquia organizacional (departamento ou função-chave de trabalho) do colaborador.

2.24.2. Que características são normalmente utilizadas?⁸

Com esta tecnologia todas as funções que antes eram elaboradas pelos Recursos Humanos abrangem quatro categorias básicas: administração organizacional, recursos humanos, benefícios e folhas de pagamentos. Dentro de cada categoria, diversas funções podem ser realizadas individualmente por colaboradores usando o ESS.

O *Self-Service* pode incluir uma oferta de serviços administrativos como: comunicações de funcionários, atualizações de dados pessoais para os colaboradores, serviços de produtividade de gestão (ações de alteração dos colaboradores e aprovações salariais), bem como, aplicações orientadas para o recrutamento (ofertas de empregos e requisições do mesmo para os gestores).

Quando uma empresa implementa o ESS, os Recursos Humanos podem optar por oferecer aos colaboradores a capacidade de visualizar e atualizar informações. A capacidade de atualizar as informações depende de dois fatores:

- 1) Se a informação for própria/pessoal do colaborador;
- 2) Se ao trabalhador é dado o direito de gerir o canal;

Caso contrário, o colaborador terá a capacidade somente de visualizar os dados. Todavia, pode ser atribuído aos gestores o direito de visualizar e atualizar informações sobre os seus colaboradores assim como atribuir-lhes determinadas tarefas.

De acordo com um estudo dos Recursos Humanos do Grupo Hunter, as fulcrais aplicações para o colaborador, para o gestor e para as estratégias do *Self-Service* em uso são: aplicações do ESS (ou *Self-Service*) (manutenção de dados pessoais, comunicação entre colaboradores, benefícios de questionários, abertura de inscrições, alterações do estado familiar); aplicações do gestor do *Self-Service* (relatório de gestão, ações de alteração do colaborador, aprovações do tempo do cartão, viagens e despesas de gestão); a aplicações

⁸ (<http://www.hrrevolution.com/Articles/ESS/>)

estratégicas do *Self-Service* (rever o contrato de trabalho ou visualizar pedidos de emprego e desenvolvimentos dos colaboradores, requisição de trabalho do gestor, ações salariais).

2.24.3. Benefícios do *Self-Service* ⁹

Os benefícios da implementação do *Self-Service* para o colaborador dividem-se em três categorias: a) economia de custos; b) eliminação de custos; c) geração de receitas. Relativamente à economia de custos, o ganho fulcral é a redução de custos para a entrega de recursos humanos e o serviço da folha de pagamento para os colaboradores.

Quando os colaboradores têm acesso ao *Self-Service*, eles são capazes de responder a várias perguntas de forma independente, diminuindo o número de telefonemas e folhas de pagamento para o departamento dos Recursos Humanos. Para além disso, quando os colaboradores e gestores são eficientes para atualizar as informações online, menos dinheiro é gasto em formulários de papel, isto é, a informação do colaborador é processada eletronicamente e enviada para o aprovador ou para o banco de dados apropriado, concluindo assim que menos tempo é gasto em transações de processamento dos colaboradores.

Um ótimo exemplo de poupanças é pelo facto de os colaboradores terem um acesso mais rápido às suas declarações de remuneração e não precisarem de se preocuparem caso percam o documento. Usando esta tecnologia podem imprimir uma nova declaração de pagamento quando pretenderem.

Na área de prevenção de custos, o departamento de Recursos Humanos pode facultar um serviço suficiente para mais colaboradores sem aumentar o seu número no próprio departamento. O HR Survey Group Hunter 2000 divulgou algumas empresas com implementações bem-sucedidas de “auto-atendimento” referindo uma relação de *staff-to-employee* (todos os grupos de colaboradores que trabalham em uma empresa) de 1: 151, enquanto as organizações sem *Self-Service* tinham uma proporção de 1:99.

Quando os gestores podem apresentar novas contratações, aumentos de salários, e avaliações de desempenho automaticamente encaminham para o gestor dos Recursos Humanos para a sua adequada aprovação. Estas transações são processadas com mais rapidez do que as baseadas em papel.

⁹ (<http://www.hrrevolution.com/Articles/ESS/>)

As empresas estão a começar a criar os seus processos de ESS como um portal a outros produtos ou serviços, considerando o benefício de gerar receitas. Uma empresa pode inscrever-se num site, por exemplo, da *amazon.com* e colocar o respetivo *link* no seu ESS. Desta forma, o colaborador ao clicar neste *link* e comprar alguma coisa através do site, a organização pode receber uma pequena percentagem do preço.

Concluindo, para os gestores e colaboradores, o ESS é um dos mais importantes benefícios para o departamento de Recursos Humanos. Com este sistema, facilmente se deduz que a equipa dos RH é livre para concentrar-se em questões estratégicas de relevante importância para a organização.

A empresa americana TimeLink (fornecedora de soluções de hardware e software de gestão empresarial), fez uma investigação, baseada numa metodologia qualitativa através de entrevistas aos seus administrativos cujo objetivo era perceber de que forma o ESS trazia benefícios para a organização. Após análise do relatório, observou-se que 60% dos entrevistados tinham uma redução de trabalho administrativo com o uso do *Self-Service*. Acresce outros benefícios ¹⁰:

- Poupança de custos: O principal benefício do ESS é a redução de custos. Os colaboradores com acesso ao *Self-Service* podem obter resposta a muitas das suas próprias perguntas de forma independente, o que se traduz numa redução em telefonemas para os departamentos. O *Self-Service* permite que os colaboradores e o departamento de Recursos Humanos atualizem as informações *on-line*. Os processos baseados em papel são reduzidos e por vezes completamente eliminados.
- Prevenção de custos: Algumas vezes os custos evitados são colocados na mesma coluna como redução de custos mas na realidade eles são diversificados. As economias de custo aparecem quando uma despesa existente é reduzida ou eliminada a partir dos livros.
- Perguntas respondidas a partir de qualquer lugar: O ESS permite que os colaboradores acessem as informações *on-line*, a partir de qualquer navegador. Os colaboradores podem fazer *login* para satisfazer necessidades de informação.

¹⁰ (<http://www.timelink.com/blog/ten-benefits-of-employee-self-service.html>)

- Acesso 24/7: Este é outro benefício relacionado com a web-acessibilidade de ESS. Obtendo perguntas respondidas ou temas abordados durante as horas normais de trabalho é um desafio, mas com um portal de auto-serviço, os colaboradores podem usufruir do ESS à noite, ou ao fim de semana, quando surge uma questão. Não há mais noites em claro para os empregados ou gestores de RH preocupados com as necessidades de cumprimento dos funcionários da sua empresa.
- Velocidade: O *Self-Service* acelera o processo de atualização de dados simples e elimina os custos postais. Além disso, os funcionários estão em melhor posição para atualizar suas próprias informações, o que elimina o processamento desnecessário por um profissional de RH reduzindo o erro humano durante a entrada de dados.
- Gestão: Gestores de departamentos ou de negócios já têm o desafio de manter a rentabilidade. Submeter nova contratação, avaliação de desempenho e informação sobre o aumento salarial para os RH usando processos manuais, leva muito tempo para empreendimentos mais rentáveis. O ESS simplifica este processo e as informações de que os RH precisam podem ser automaticamente enviadas para o gerente dos RH no sentido de obter a sua aprovação.
- Interface de usuário intuitivo e familiar: Quando os sistemas são fáceis de usar, a força de trabalho irá adotar e usar. O ESS facilita a comunicação dentro do próprio sistema, pois há muito menos espaço para erros, porque os processos manuais são eliminados.
- Ambientalmente amigável: Nesta época, em que os cidadãos/colaboradores se preocupam mais com a sustentabilidade e negócios novos, o *Self-Service* pode ajudar a apoiar iniciativas recentes de qualquer organização. Existe mais redução no uso de papel, assim como, menos tempo de comunicação entre os colaboradores que trabalhem longe do seu local de trabalho, ao usarem o *Self-Service*.
- Satisfação do trabalhador: o ESS permite que os funcionários operem em turnos abertos, visualizem as suas programações, façam as alterações necessárias, minimizando o seu tempo sem precisar de usar o papel. Eles também podem

introduzir um pedido de licença e exibir o *status* a partir de qualquer lugar, a qualquer momento. Isto será o resultado do volume reduzido de funcionários, da redução do absentismo e de haver trabalhadores mais satisfeitos e motivados.

- Comunicação reforçada: o ESS oferece uma plataforma para conectar a força de trabalho ao processo de negócio, porque os trabalhadores podem definir as suas preferências de e-mail de modo a receber atualizações ou fazer um *login* a qualquer momento. O ESS do empregado serve como uma ótima ferramenta para manter os trabalhadores mais longínquos sobre as saídas dentro da sua organização.

2.24.4. O *Self-Service* do GP

Não nos foi possível aceder a intranets de outras organizações e compará-las com a do GP. Assim, apenas abordaremos esta.

O *Self-Service* do GP funciona através de uma Intranet. A Intranet é entendida como sendo uma rede computadores que permite aos colaboradores de uma determinada empresa compartilharem informações entre si nos mais diversos escritórios ou locais espalhados em diversos países (Bremmer; Iasi; Servati, 1998, p. 31). Segundo estes autores, pode-se verificar que a Intranet é uma rede corporativa que utiliza a tecnologia e a infra-estrutura de comunicação de dados da internet para a Comunicação Interna da própria empresa.

Relativamente à caracterização do *Self-Service* do GP, ele permite consultar as fichas técnicas completas dos colaboradores, bem como, visualizar marcações de ponto e os recibos de vencimento. Eles podem também registar ou justificar pedidos de faltas, assim como consultar o mapa de férias.

2.25. A Caixa de Sugestões (CdS)

“Uma Caixa de Sugestão de um trabalhador é um dispositivo de entrada para obter comentários e sugestões dos trabalhadores na esperança de melhorar processos ou produtos internos. As caixas de sugestões dos trabalhadores formam o sucesso da organização.” (Leila Durmaz, 2013).¹¹

As empresas e organizações em geral, cientes do contributo que podem dar os seus colaboradores, disponibilizam este meio de Comunicação Interna que lhes fica muito pouco dispendioso. Vejam-se alguns dos benefícios na existência de uma Caixa de Sugestões:

- É possível dar mais valor aos clientes: Uma CdS para o trabalhador ajuda os gerentes a saberem o que os trabalhadores querem e o que podem melhorar na empresa. Na organização *Winnebago Indústrias* concluiu-se que este procedimento melhorou a motivação de clientes através da implementação da sugestão de um trabalhador.
- Impulsionar a moral e motivação do trabalhador: Programas eficazes de sugestões do trabalhador podem aumentar a sua motivação, o seu incentivo de trabalho em equipa, tal como promover a fidelidade dentro do local de trabalho. Estes procedimentos podem levar a um aumento de satisfação geral nos trabalhadores.
- Aumento da receita: As ideias dos trabalhadores podem ajudar a encontrar formas de aumentar a receita de uma empresa.
- Reduzir custos: Os colaboradores podem sugerir ideias para a sua organização a qual pode, efetivamente, levar a reduções de custos significativas.

Na *VerticalRespon*s¹², uma empresa de marketing americana, pensou que poderia haver um certo problema no controlo das comunicações, visto a empresa ter atingido um elevado número de pessoas a trabalhar para si. Mesmo que só tivessem cerca de 20 pessoas,

¹¹ (<http://imblog.ideaglow.com/employee-suggestion-box-definition-benefits/>)

¹²(<http://www.verticalresponse.com/education-support/articles-reports/internal-communications-to-employees-how-much-is-enough.html>)

Janine Popick, fundadora desta empresa, afirmou que mesmo com esse limite mínimo, provavelmente iriam dividir-se as pessoas em vários departamentos, concentrando-se no seu próprio trabalho, seria sempre difícil saber o que estaria a acontecer nos outros sectores da empresa. A empresa tinha passado por um surto de crescimento nos últimos anos e como resultado disso experimentou uma série de barreiras de comunicação. Há uns anos atrás esta organização depara-se com um problema de comunicação, em que alguns gestores conseguiram comunicar com as suas equipas enquanto outros não. Nem todos os elementos ficavam a saber da comunicação existente. Deste modo, a empresa começou a pensar em alternativas que poderiam levar a informação a todos os membros com regularidade e frequência. Eis algumas das medidas que a empresa tomou:

- Reuniões: Todos os departamentos fariam sobre o que realizaram no mês/trimestre anterior e o que estarão a pensar eventualmente elaborar já num futuro próximo para debaterem na próxima reunião. Como nem sempre era possível todos os membros essenciais se reunirem, por vezes, foi necessário fazer um tipo de webconferência em que apenas um elemento se expressaria e os outros assistiam. Deparou-se que neste tipo de sistema as pessoas estão mais dispostas a fazerem perguntas do que se fosse numa conversa pessoal.
- Boletim de informações da empresa por via email: Todos os meses cada departamento daria uma atualização sobre as metas do mês anterior como as suas realizações ou não, realizações em mente, dando uma justificação do porquê.
- Almoço de reuniões trimestral: A organização reúne-se num restaurante já conhecido em que todos os elementos dos departamentos têm o privilégio de se conhecerem, no sentido de conversarem uns com os outros enquanto almoçam.
- Caixa de Sugestões: A empresa criou uma CdS *online* absolutamente anónima, trancadas em áreas comuns que oferecessem a possibilidade de o colaborador deixar a sua própria ideia. Este aspeto era fulcral na perspetiva da *VerticalRespons* pois nem todos os colaboradores têm coragem de sugerir alguma ideia, pessoalmente.

Segundo Susan M. Heathfield¹³, especialista em Recursos Humanos na empresa Society for Human Resource Management (SHRM), são várias e frequentemente evitáveis as hipóteses de uma (CdS) ser mal concebida. Um programa de CdS cuidadosamente construído, lançado com claro comprometimento da organização, e estabelecendo a comunicação de modo permanente, pode filtrar positivamente a motivação e o entusiasmo dos colaboradores. No entanto, se um canal como este for mal organizado, realizado e lançado apressadamente pode afastar as pessoas, gerando um efeito negativo como é o caso das más-vontades e mal-entendidos.

A mesma não é adepta de programas de CdS por parte dos trabalhadores, uma vez que são de difícil controlo e acompanhamento demorado, podendo causar posteriormente mais aspetos negativos do que positivos. No entanto, S. Heathfield deparou-se, ao longo do seu percurso profissional, com alguns programas de CdS bem sucedidos e compartilhados com elementos de sucesso.

Segundo um estudo as ideias da CdS devem ser revistas por uma equipa multifuncional – “Cross Funcional¹⁴” – no prazo de quarenta e oito horas com o objetivo de analisar, por vários ângulos, as ideias e se estas são viáveis e como podem ser postas em prática. Se esta equipa é constituída por gestores ou diretores, pode ser percebida pelos trabalhadores como força de bloqueio. Contudo, estes gestores têm o poder de implementar as sugestões que recebem.

No entanto, se a equipa multifuncional for composta por outros colaboradores, o processo pode ser entendido como oportunidade para estes servirem os seus próprios interesses, tornando-se um processo demorado. O acordo entre a alta direção/gestão pode tornar-se um segundo passo no processo de aprovação. Todos os outros departamentos e essencialmente o departamento financeiro devem estar representados na equipa de revisão da CdS. A revisão deve fazer parte de uma reunião regular com sugestões distribuídas e consideradas com antecedência por gestores ou administradores propostos para tal.

Se a equipa de revisão da CdS se reúne com mais regularidade do que as equipas de reuniões mensais, o trabalho torna-se maior do que geralmente as pessoas estão dispostas a fazer. Neste caso, é importante, rodar os membros da equipa de revisão da CdS entre quatro

¹³ (http://humanresources.about.com/od/quality/a/suggestion_pro.htm)

¹⁴ Cross-Functional: são equipas multifuncionais criadas para tratar de questões que envolvem vários ou todos os departamentos de uma organização.

a seis vezes ao ano (não rodando todos os elementos de uma só vez). A escolha dos membros desta equipa deve refletir a cultura da empresa.

Algumas ideias sugeridas pelos colaboradores podem afetar a economia de custos, a qualidade da prestação, as melhorias dos processos, a geração de receitas entre outros. Daí é preciso a empresa ter cuidado ao tomar em conta as sugestões apresentadas. Caso contrário, poderá vir acontecer uma história semelhante à de um empresário da Flórida que recebeu muitas sugestões dispendiosas por parte dos trabalhadores, tais como: colocar uma máquina de gelados no refeitório; o facto de os trabalhadores poderem sair da empresa independentemente da hora do dia, caso atingissem os objetivos de produção diária.

As sugestões dadas pelos colaboradores precisam de ser mais que uma simples sugestão, ou seja, devem fornecer pormenores fiáveis e lógicos das razões para a implementação da ideia sugerida; assim como o autor deve analisar o impacto que a ideia poderá ter sobre a empresa no seu todo, incluindo uma análise de redução de custos. Simultaneamente dentro destes parâmetros, o processo deve ser de simples sugestão.

O colaborador pensa numa ideia para uma simples melhoria no trabalho que acha que pode vir a ser uma mais-valia para si, tem de partilhá-la com o seu supervisor e se tal se justificar, a ideia será implementada. Nestas situações, os superiores hierárquicos devem ser capazes de recompensar os colaboradores que tenham ideias fulcrais, que se encaixem nos parâmetros do programa de desenvolvimento da empresa, dando não só credibilidade ao programa de CdS mas também dar ânimo e fazer o colaborador sentir-se motivado.

A recompensa para as sugestões apresentadas deve ser especificamente definida no *front-end*¹⁵. Se a sugestão do colaborador é uma ideia de redução de custos, o que é comum em muitos programas de CdS, o colaborador recebe uma percentagem das economias de custo. Muitas das vezes, este prémio pode ser igual a cinco ou vinte por cento das economias de custos comprovadas.

Em outros casos, as ideias cujo resultado de implementação seja menos mensurável precisam de uma recompensa padrão antecipadamente designada. Muitas vezes, o reconhecimento é mais importante para o colaborador. Essas recompensas podem incluir

¹⁵ *Front-end* deve ser entendido aqui como toda a parte da apresentação visual de um site.

mercadoria com o logótipo da empresa, certificados de presença, almoço com um gestor à escolha do colaborador, como um jantar prémio.

Na verdade, dada a dificuldade de medir o resultado de muitas sugestões dos colaboradores, algumas empresas oferecem estas recompensas de reconhecimento, mesmo quando as ideias são adicionadas substancialmente para a linha de fundo. Na experiência da especialista de RH (S. Heathfield) isto não é tão motivador como o colaborador receber uma parte das economias realizadas durante um período de tempo definido, tal como um ano.

2.25.1. Tópicos de melhoria para o programa de sugestões dos colaboradores

Segundo Susan M. Heathfield este tipo de programas precisam de enfatizar a qualidade das sugestões e não a sua quantidade. Ainda na perspetiva desta especialista, os colaboradores devem estar dispostos a defender publicamente as suas ideias, como é o caso da sua empresa.

No entendimento de Peter Block¹⁶ uma das pessoas mais importantes no desenvolvimento da mesma organização, defende que as sugestões devem ser dadas cara-a-cara encorajando todos os elementos da organização a praticarem esta cultura. Na sua ótica, deve-se recompensar não apenas os colaboradores que apresentem ideias de sucesso mas também dar valor e reconhecer as ideias dos gestores e supervisores que fazem o melhor trabalho incentivando os colaboradores, acabando por ficar fora deste “caminho”.

Manter os colaboradores a par do programa de CdS é mais importante do que fornecer respostas rápidas a sugestões. Os trabalhadores têm curiosidade de saber o que está acontecer com as suas ideias. Em certas organizações, as sugestões dadas parecem não ter continuidade, parecendo desaparecer ficando os colaboradores sem novidades durante meses.

Um dos aspetos populares da implementação da sugestão é incluir o suposto *suggester*¹⁷ na equipa de implementação. Se uma determinada sugestão for aceite, é

¹⁶ (http://humanresources.about.com/od/quality/a/suggestion_pro_3.html)

¹⁷ Suggester: Pessoa que avalia e entende ideias propostas por outrem.

necessário criar um cronograma de implementação para anotar todos os detalhes se realmente o *suggester* entende do assunto.

Um outro estudo dá-nos conta da seguinte situação Sharlyn Lauby¹⁸, uma profissional de Recursos Humanos trabalhava para uma empresa que entrou em crise financeira. Desta forma, criaram um programa de “Caixa de Sugestões” onde depositaram imensas esperanças pois segundo Sharlyn, ninguém era melhor do que os trabalhadores da empresa para oferecer orientação, naquela altura. Deu-se início ao processo e, o que começou como degradante devido aos imperativos cortes das despesas, acabando por fazer da empresa uma organização financeiramente sustentável.

Assim, a mesma evidenciou alguns pontos fulcrais para a implementação de CdS:

1. Ter um propósito: Um programa de CdS deve servir um propósito dentro da organização. O programa deve agarrar-se a um objetivo de negócio, por exemplo: as sugestões devem ou reduzir os custos ou melhorar a receita.
2. Um programa de CdS não é uma caixa anónima: É importante verificar se o objetivo do programa é claramente comunicado, porque se os trabalhadores pensarem que as suas sugestões estão indo por algum abismo, o programa tornar-se-á inútil.
3. Nomear alguém responsável de tudo: Um bom programa de CdS leva tempo e exige coordenação. É fulcral arranjar alguém para recolher sugestões, responder a perguntas sobre o programa. Ter um representante designado também acrescenta credibilidade ao programa.
4. Reconhecer e premiar boas sugestões: Se alguém compartilha uma boa sugestão que atenda ao objetivo do programa e se alinha com um objetivo de negócio, deve ser recompensado. Devem dar-se recompensas de acordo com o benefício da sugestão como uma forma de agradecimento.
5. Ter uma cláusula de caducidade: Um programa de CdS não tem de tornar-se um elemento dentro da empresa. Considere dar ao programa uma cláusula de caducidade (ou seja, data

¹⁸ (<https://www.hrbartender.com/2012/employee-engagement/7-considerations-for-suggestion-box-programs/>)

de término). Dessa forma, o programa pode ser avaliado e melhorado nas próximas vezes que se quiser usá-lo.

6. As empresas devem repensar no conceito de CdS usando as TIC. Tem que haver uma maneira de “captar eletronicamente” as ideias, recebendo-as e avaliando-as de uma forma mais fácil e rápida.

Vejamos algumas possíveis contrariedades de um programa de CdS.

Segundo um estudo levado a cabo por Lynda Ray na AB Tech¹⁹, quando é dada a oportunidade, aos trabalhadores de uma empresa, de participar nas decisões de trabalho, eles poderão sentir-se mais predispostos e assumirem mais interação com a organização, bem como, dedicarem-se mais ao seu trabalho. Contudo, não é de todo eficiente os trabalhadores fazerem as suas próprias sugestões através de uma CdS se esta não for levada a sério e respeitada por parte de quem as analisa. Assim, a referida autora preconiza:

Motivação: os trabalhadores sentem-se mais envolvidos com a organização quando lhes é dada a oportunidade de participar diretamente em decisões ou até em formular sugestões. Desta forma, os trabalhadores sentem-se mais motivados na execução da sua área profissional independentemente do grau de dificuldade, mantendo unicamente o foco em levar a sua empresa ao sucesso. No entanto, quando o trabalhador sente que não há qualquer *feedback* sobre as sugestões colocadas no interior da CdS, os mesmos podem tornar-se ressentidos perdendo a motivação inicial.

Controlo: Quando é pedido aos gestores para reverem ou considerarem as sugestões dos trabalhadores, estes ficam por vezes relutantes no sentido que pensam ir perder o respeito da sua equipa, não mantendo o controlo completo. No entanto, na realidade os gestores que permanecem abertos a sugestões e a acolher as novas ideias dos seus trabalhadores têm um maior respeito pelos mesmos, levando a equipa a tornar-se mais fiel ao/aos chefes que fazem das suas sugestões construtivas. Desta forma, os trabalhadores estão mais propensos a admirar os gerentes, quando estes os elogiam ou avaliam sobre sugestões oportunas e positivas.

¹⁹ (<http://smallbusiness.chron.com/weighing-pros-cons-employee-suggestion-box-33254.htm>)

Critérios: Algumas vezes, os trabalhadores não recebem nenhuma orientação por parte dos seus superiores sobre que tipo de sugestões que os mesmos procuram, assim como, a escolha de temas e o processo pelo qual as mudanças são efetuadas na empresa. Todavia, basta colocar uma CdS na parede, por exemplo, sem quaisquer instruções. Desta maneira, vai acabar por incentivar os trabalhadores a colocarem as suas ideias na caixa expositora. Os gerentes devem assim instituir uma CdS aconselhando os trabalhadores que podem e devem contribuir com as suas ideias/sugestões, nomeadamente detalhes sobre os objetivos da organização e planos futuros que possam basear-se nestes dados concretos, ao invés de tentarem adivinhar quais as ideias que possam eventualmente surgir de cada trabalhador que pode acabar por se direcionar para benefícios empresariais.

Expectativas: Uma CdS pode não ser fundamental para resolver as dificuldades de uma empresa. Os colaboradores podem ficar impacientes quando as mudanças não ocorrem no tempo esperados quanto eles gostariam. Os mesmos precisam de saber quais os processos de mudanças intrínsecas dentro da sua organização. Todos os colaboradores dentro da empresa, devem entender que uma CdS com ideias dos mesmos necessita de um certo tempo para se iniciar a implementação de algumas das sugestões propostas. Usando-se uma caixa desta natureza deve-se ser coerente para que seja eficaz. Simultaneamente, deve-se incentivá-los a continuar a participar nesta iniciativa para que todos se sintam também parte integrante da cultura da empresarial.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1. Introdução

Neste capítulo serão descritos os procedimentos utilizados para atingir os objetivos apresentados no trabalho. A investigação foi estruturada essencialmente numa construção de conceitos entre Comunicação Interna e Motivação aplicado a um estudo de caso numa das empresas do Grupo PROBOS que possui como unidade de análise os processos de Comunicação Interna, nomeadamente usados em três dos seus canais: a Revista Interna, o *Self-Service* e a Caixa de Sugestões.

Nesta investigação foi usada a metodologia quantitativa de forma a obter mais contextura dos dados. Com o intuito de tornar mais precisos os procedimentos, dividiu-se o capítulo em IX secções que incluem, concretamente:

3.2. Objetivos de Estudo

O presente estudo tem como objetivo analisar a Comunicação Interna e a sua relação com a motivação dos trabalhadores, aplicado a um estudo de caso a uma das empresas do Grupo Probos. Deste modo, a principal meta focou-se na análise de três dos vários canais de Comunicação Interna existentes, nomeadamente: 1) a Revista Interna; 2) o *Self-Service*; 3) a Caixa de Sugestões, e averiguar se atuam como promotores ou não da motivação dos colaboradores. Identificar, analisar e registar tornou-se desta forma um procedimento para esta investigação de carácter descritivo.

3.3. Método – *Design* de Investigação

A opção por um *design* de investigação quantitativo prendeu-se com o facto de este constituir uma forma mais objetiva de se analisar determinado fenómeno, permitindo utilizar uma amostra com um número mais elevado de participantes (Vilelas, 2009).

Segundo este autor, as abordagens quantitativas visam a apresentação numérica da informação, com vista à descrição de determinado fenómeno que fica, no entanto, limitada por não se conseguir aceder a informações tão detalhadas como uma metodologia qualitativa. Como aquele autor relembra, através do método quantitativo é possível controlar as variáveis, reduzindo-se a subjetividade e focando-se sobretudo na exatidão e fiabilidade. Assim sendo, pretende-se que a relação entre o investigador e o objeto de estudo seja de neutralidade, visto ser uma abordagem objetiva e não subjetiva (Vilelas, 2009).

Este método desempenha um grande papel na transformação dos métodos de pesquisa nas diferentes áreas do conhecimento, aumentando o nível de confiança das informações divulgadas pelas pesquisas e favorecendo a tomada de decisões acertadas, em face das incertezas, na implementação e avaliação de políticas socioeconómicas (Ignácio, 2010).

3.4. Caracterização da População

3.4.1. Colaboradores da Empresa do Grupo PROBOS

A população alvo do estudo é constituída por 119 colaboradores pertencentes ao setor Administrativo, ao setor dos Técnicos e ao setor dos Operários.

3.4.2. Instrumento de Medida

Para a recolha dos dados, o instrumento utilizado foi um questionário especificamente desenvolvido para esta investigação (anexo 3), em função dos objetivos que anteriormente evidenciamos.

O questionário incluiu itens fechados que foram apresentados com uma escala de *Likert* de cinco pontos (DT – Discordo Totalmente, DP- Discordo Parcialmente, SO – Sem Opinião, CP- Concordo Parcialmente e CT – Concordo Totalmente), através da qual o inquirido especificou o seu grau de concordância.

A agradável vantagem da escala de *Likert* é a sua facilidade de manuseio, pois é simples para um inquirido exibir um grau de concordância sobre uma determinada afirmação. Todavia, a confirmação de consistência psicométrica nas métricas que se utilizam

nesta escala evidencia positivamente na aplicação para as mais diversificadas pesquisas (Costa 2011). Contudo, esta escala apresenta algumas dificuldades (Cummins 2000; Gullone, 2000; Coelho 2000; Esteves, 2007; Dawes, 2008).

Este tipo de escala é construída segundo (Lima 2000) da seguinte forma: a) realização de uma lista de frases em que as mesmas manifestam opiniões radicais em relação ao que se está a estudar cobrindo as diversas vertentes que estão relacionadas com o assunto; b) validação da escala usa-se uma amostra significativa da população que se pretende estudar. É pedido aos inquiridos que manifestem o seu grau de concordância com cada item numa escala de 3,4,5,7 ou 11 pontos. O processo de escolher os itens envolve o cálculo de um coeficiente de correlação item-teste; c) O agrupado final de itens devem ser sempre analisados para entender-se as diversas vertentes de atitude que se pretendem avaliar continuam presentes; d) a aplicação da escala só será possível quando estiver garantida a fidelidade, validade, objetividade e a consistência da escala.

O questionário destinado aos colaboradores da empresa Probos foi reformulado pela autora do estudo. Deste modo, é constituído por duas partes:

Parte I- destinada à recolha dos dados sociodemográficos, de forma a obter informações pessoais e profissionais dos colaboradores.

Parte II – Inclui itens relacionados com aspetos sobre a Comunicação Interna e a motivação relativas à empresa em causa. O questionário apresenta um conjunto de dezoito questões sobre o tema geral, subdivididas em três seções pertencentes a cada um dos canais de comunicação que foram devidamente estudados, nomeadamente: a) Revista Interna; b) Caixa de Sugestões; c) *Self-Service*.

Até chegar à última versão, foram construídas várias versões prévias do questionário, todas elas apresentadas ao Diretor de RH da empresa em estudo. Posteriormente, o questionário foi submetido à apreciação de uma especialista em Língua Portuguesa para verificar a construção frásica; depois foi revisto ainda por duas especialistas em TIC, com o objetivo de analisarem a capacidade de entendimento, e da compreensão de cada item.

Finalmente, foi entregue na empresa e escolhidos os horários de modo a que todos os colaboradores dos sectores fossem abrangidos pela sua distribuição e recolha.

De referir ainda, que este questionário não passou por processo de pré-teste.

3.5. Desenvolvimento de instrumentos para medir a Motivação

Para justificar a utilização de um questionário que medisse a motivação foi pesquisarem-se outros estudos relacionados com a avaliação da motivação e encontraram-se dois estudos que se enquadram apesar de terem objetivos diferentes.

O primeiro estudo é referido em McCord (2013) que desenvolveu um instrumento no âmbito da sua dissertação de Mestrado no Departamento de Educação em Engenharia na Universidade Virginia, EUA, com o objetivo de medir a motivação de estudantes desta área de conhecimento para estudar determinadas temáticas importantes para o curso de Licenciatura (física, estática e termodinâmica). Para tal aplicou o instrumento composto por itens que lhe permitiram chegar a resultados. Este instrumento de pesquisa foi construído tendo por base três linhas fundamentais: 1) Quais os aspetos da motivação existentes e que estratégias de aprendizagem devem ser incluídas num questionário concebido para medir a motivação, como as estratégias e compreensão conceptual de aprendizagem em cursos de termodinâmica; 2) Como devem ser redigidos os itens para se concentrar em cursos de termodinâmica, separando as cargas do curso de engenharia global; 3) Quais foram os resultados (pontuações de confiabilidade para pesquisas e correlações entre as escalas) para o instrumento-piloto.

Considerando um amplo campo de teorias motivacionais, a original lista de avaliação motivacional incluía itens que pesquisavam a motivação extrínseca e intrínseca, a identificação com realização do valor académico, valor de custo, competência, valor da utilidade, a autoeficácia, o interesse, expectativa, conquista e instrumentação. Para tal, McCord focou-se na revisão de literatura para estabelecer instrumentos de pesquisa para cada uma das motivações sob consideração.

Um outro estudo divulga que o Intrinsic Motivation Inventory (IMI) é um instrumento multidimensional usado várias vezes para avaliar a motivação e autorregulação, cujos resultados já foram apresentados em sete investigações²⁰ Numa primeira fase, o artigo centra-se no desenvolvimento de um instrumento de pesquisa para medir a motivação O instrumento, constituído por um conjunto de diversos itens apresentados aos inquiridos,

²⁰ Ryan, 1982; Ryan, Mims & Koestner, 1983; Plant & Ryan, 1985; Ryan, Connell, & Plant, 1990; Ryan, Koestner & Deci, 1991; Deci, Eghrari, Patrick, & Leone, 1994. Fonte: (<http://www.selfdeterminationtheory.org/intrinsic-motivation-inventory>)

sobre os quais se pronunciavam, avaliou o interesse e a motivação, competências percebidas, o esforço e o valor e utilidade dos participantes do estudo.

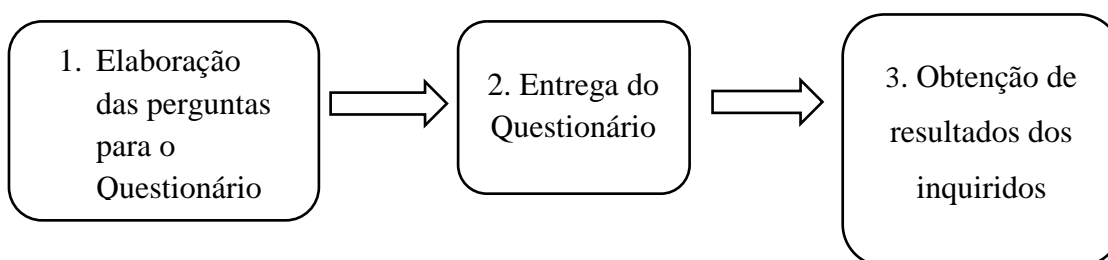
3.6. O questionário deste estudo

Primeiramente, neste estudo procedemos à seleção de alguns dos diversos canais de comunicação como talvez potenciais promotores de motivação. Atendendo a que a empresa possui vários canais de Comunicação Interna, foi-nos concedida permissão para analisarmos estes três, tendo ainda como condicionante o tempo para elaboração da Dissertação.

A empresa possuía um questionário já elaborado pelo Departamento de RH e usado em anos anteriores para medir um conjunto de parâmetros em nada coincidentes aos nossos propósitos. Neste sentido, o diretor do departamento dos RH facultou-nos o exemplar porque pretendia que o aplicássemos este ano. No entanto, ele não possuía qualquer característica que satisfizesse os nossos objetivos. Então propusemos construir um novo, com frases redigidas consoante o nosso objetivo de estudo a partir de alguns temas abordados naquele, ao que a empresa aceitou.

A forma de definir quem seria a população alvo também teve de ser cedida porque o Diretor de RH da empresa exigiu decidir que trabalhadores de todos os sectores, exceto a Administradora, fossem alvo de estudo e não apenas os de um.

Apresenta-se a seguir o esquema do processo de aplicação do questionário:



*Ilustração 5- Três fases do processo de aplicação do questionário
Fonte: Elaboração da autora da Dissertação*

A nossa questão de pesquisa centra-se no nosso objetivo de estudo: *Serão os três canais de Comunicação Interna (Revista, Self-Service e Caixa de Sugestões) promotores da motivação para os trabalhadores?*

Com os dados obtidos no questionário, analisaremos posteriormente quais foram os resultados confirmando, ou não, a questão de pesquisa.

3.7. Recolha de Dados

A recolha dos dados foi efetuada pela colocação do questionário numa urna de voto, existente em cada um dos três setores.

O total de trabalhadores da empresa atualmente, é 254. No entanto, decidiu-se em reunião com o Diretor de Recursos Humanos que um número igual ou acima das 120 pessoas já seria bastante significativo para a investigação. Deste modo, foram abordados 121 inquiridos de três diferentes áreas, nomeadamente: Administrativos, Técnicos e Operários que colocaram o seu questionário na respetiva urna. Todavia, apenas 119 inquiridos responderam ao questionário, 98,3% (n=119). Depois do processo de recolha, as respostas foram entregues em mãos à equipa investigadora, tendo demorado o tempo previsto para a sua devolução, ou seja, cerca de duas semanas.

Cada questionário ia acompanhado de uma carta de apresentação (Anexo nº2) dirigida aos colaboradores em que se explicava no que consistia e o que se pretendia com o mesmo, assegurando-se simultaneamente o anonimato do inquirido.

Refira-se que a opção por recolher os dados através de um questionário, comum em estudos quantitativos (Fortin, 2009), prendeu-se, especialmente, com o facto de permitir obter informações junto a uma amostra de maior dimensão.

3.8. Tratamento e análise dos dados

Os dados foram tratados e analisados tendo em mente os objetivos de investigação traçados. Recorreu-se ao Excel da Microsoft Office, para elaboração dos gráficos e ao SPSS Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS- versão 22), para análise e tratamento de dados quantitativos.

3.9. Caracterização Geral

As primeiras questões do questionário prendiam-se com a identificação dos inquiridos. A população total é constituída essencialmente por indivíduos do sexo masculino (84,3%) conforme se pode constatar na Figura 1. De salientar que, o único setor em que o número de indivíduos do sexo feminino (n=6) é superior ao do sexo masculino (n=4) é no setor dos Administrativos (N=121); no entanto, H=97 e S=18 cujo somatório faz 115 respostas.

Como se poderá verificar, o total de inquiridos nem sempre perfará 121 indivíduos, dado que nem todos preencheram a quadrícula respeitante em vários parâmetros, nomeadamente, nas variáveis Sexo, Faixa etária, Habilitações e Cargos e Profissões. Talvez este facto se fique a dever a receios de serem detetadas as suas respostas por entre os demais indivíduos do seu sector (Administrativos, Técnicos e Operários). Isto pode indiciar vontade de não querer ser detetado na resposta que se deu, apesar de se ter garantido o total anonimato.

3.9.1. Variável Sexo

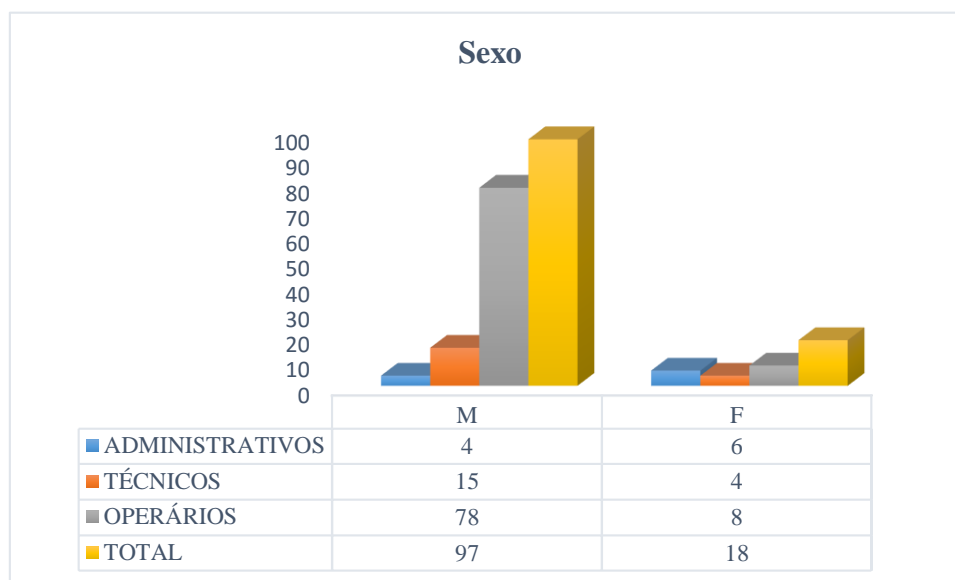


Figura 1- Distribuição dos colaboradores de acordo com o género (N=115)

3.9.2. Variável Idade

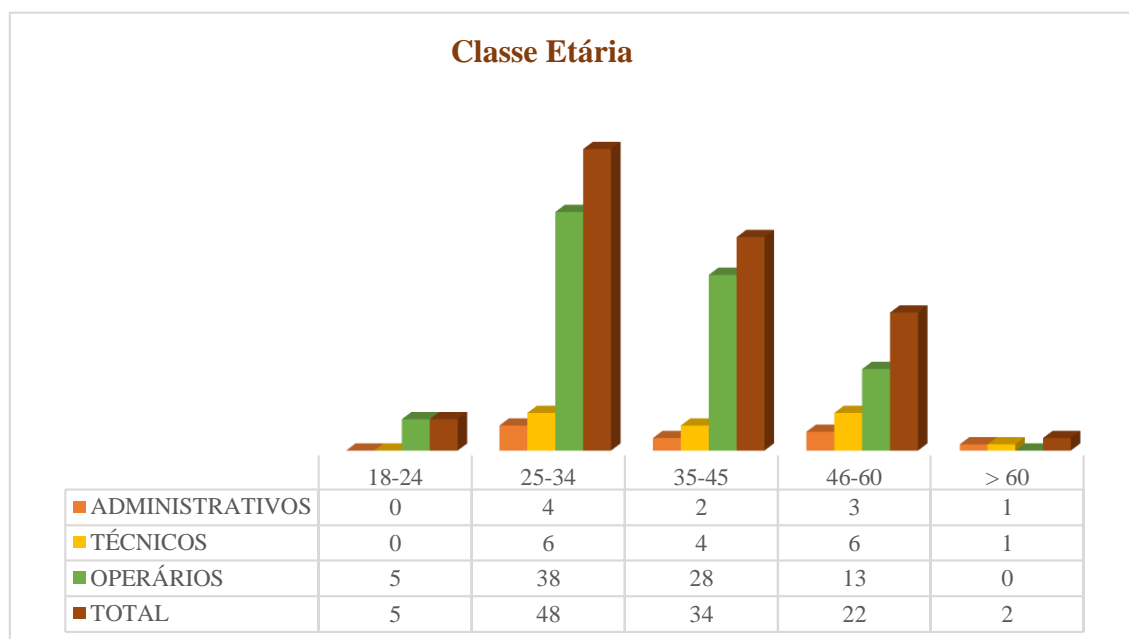


Figura 2- Distribuição dos colaboradores de acordo com a idade

No que concerne à variável da faixa etária, a nossa amostra é heterogénea, estando os indivíduos agrupados em 5 classes etárias (Figura 2). Podemos concluir que a empresa é

constituída esmagadoramente por colaboradores relativamente jovens. Saliente-se, também, que a idade predominante nos diferentes setores se situa entre os 25 e os 34 anos.

3.9.3. Variável Habilitações Literárias

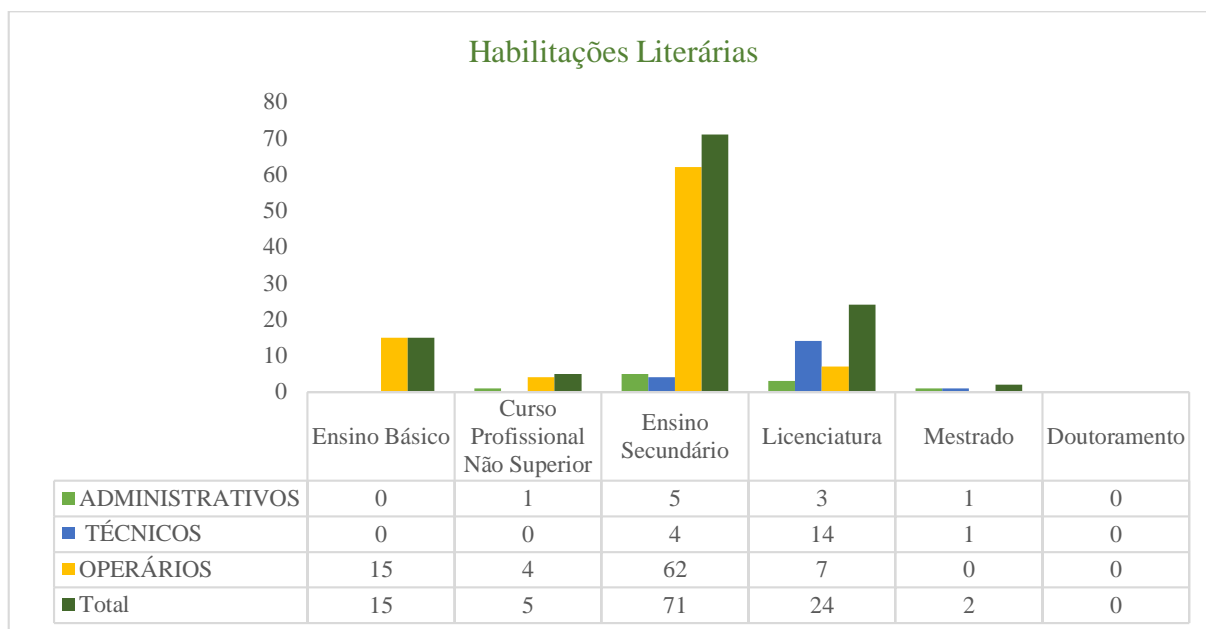


Figura 3-Distribuição dos colaboradores de acordo com as habilitações literárias

Relativamente às habilitações académicas dos indivíduos (Figura 3), a maioria 60,68% (n=71) detém uma habilitação literária ao nível do ensino secundário (entre o 10.º e o 12.º anos de escolaridade), apenas 22,2% (n=26) possui um grau académico superior.

Note-se que esta tendência não é verificada a nível dos Técnicos onde 78,9% (n=15) dos indivíduos possuem um grau académico superior, contra os 21% (n=4) que possuem um grau de escolaridade ao nível do ensino secundário. Pode-se constatar que existem mais indivíduos no setor dos Técnicos com um grau académico superior do que com outra habilitação literária/académica.

Constatou-se ainda que em nenhum dos sectores existe alguém com doutoramento.

3.9.4. Cargos e Profissões

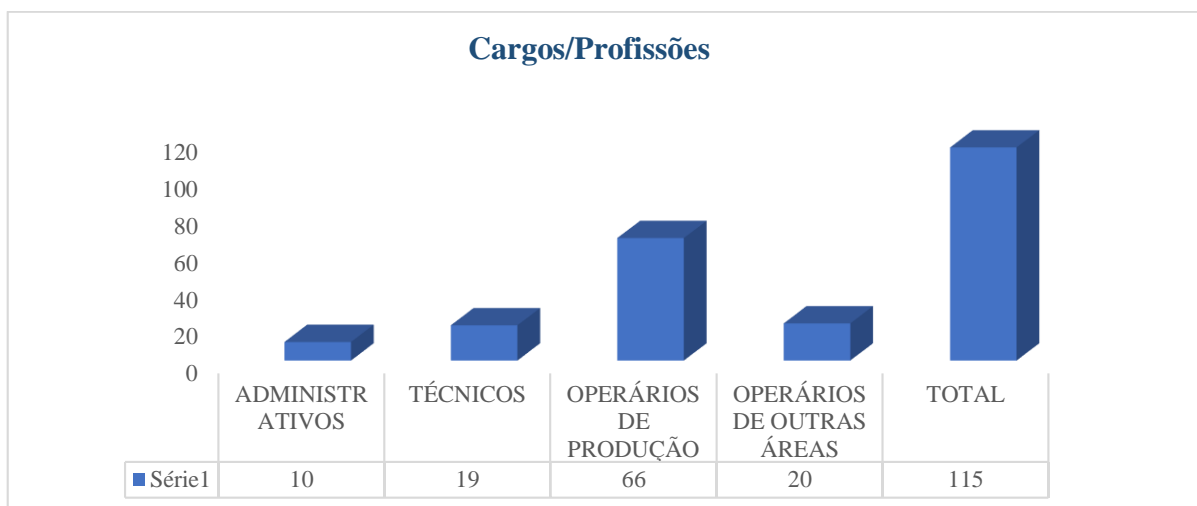


Figura 4- Distribuição dos colaboradores de acordo com os cargos/profissões

A Figura 4 permite verificar que o setor mais numeroso a responder foi o dos Operários de Produção com 57,4% (n=66). Os Operários de outras áreas perfazem um total de 20 elementos (17,4%). O grupo seguinte mais numeroso é constituído pelos Técnicos com 16,5%, (n=19) e somente 8,7% (n=10) é formado pelos Administrativos.

De realçar ainda, que juntamos os Operários vindos do setor produtivo ao setor de outras áreas, num só grupo.

3.9.5. Estudo das respostas obtidas nos itens do questionário

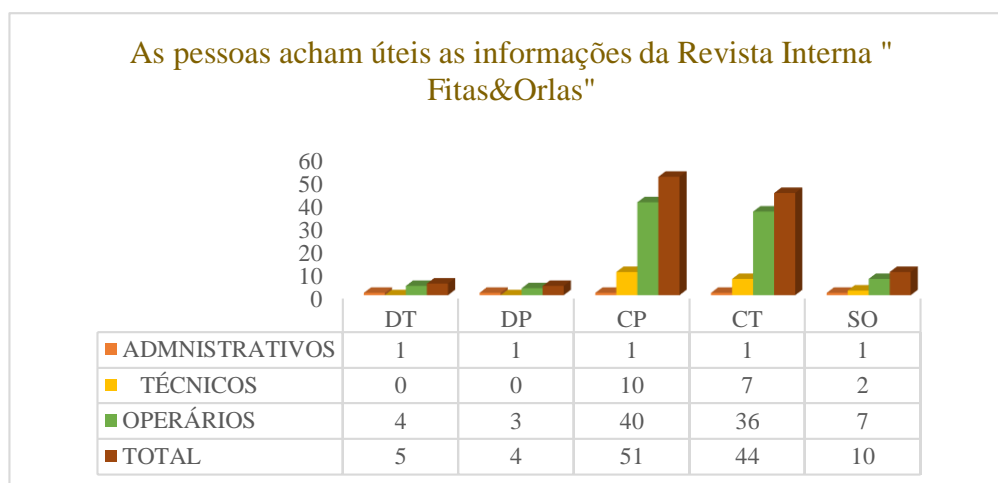


Gráfico 1- Distribuição das respostas dos colaboradores consoante a utilidade informativa presente na Revista Interna

Através do Gráfico 1, podemos visualizar que os níveis de resposta CP, 44,7% (n=51) e CT, 38,6% (n=44) foram os que mais se destacaram comparado às restantes categorias. Pode-se concluir que na generalidade os colaboradores consideram as informações da Revista, úteis.

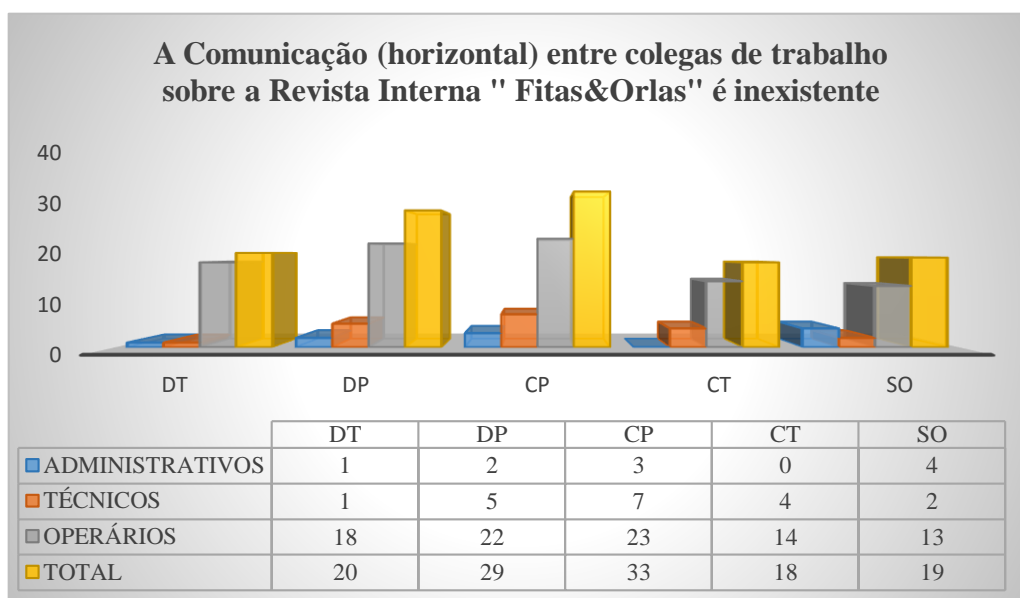


Gráfico 2- Distribuição das respostas trabalhadores de acordo com a comunicação entre colegas sobre a Revista

O Gráfico 2 mostra-nos que apenas 27,7% (n=33) consideram este item significativo. Constatou-se também que os colaboradores que concordam totalmente, 15,1% (n=18) são quase tantos quantos os que não registaram qualquer opinião, 16% (n=19). Conclui-se assim, que a comunicação horizontal entre colegas de trabalho sobre a Revista Interna é inexistente/pouco representativo.

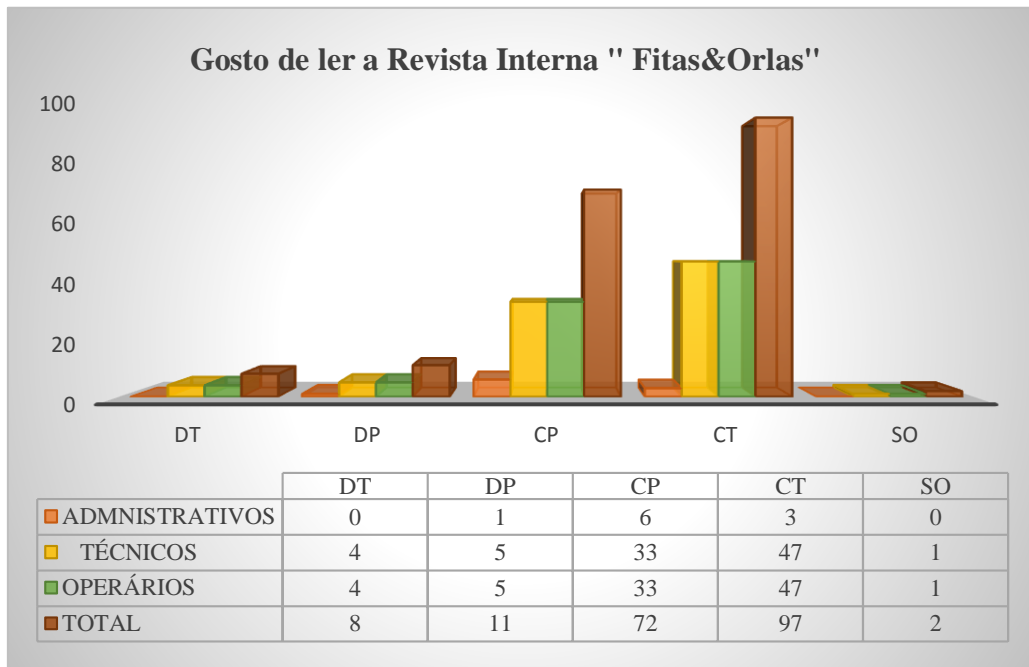


Gráfico 3- Distribuição das respostas de acordo com o gosto em ler a Revista Interna "Fitas&Orlas"

De um modo geral, como se verifica no Gráfico 3, os inquiridos estão satisfeitos dado que 51% (n=97) dos inquiridos reconheceu estar de acordo total com este item, o que é significativo. Assim, consta-se que os colaboradores inquiridos gostam de ler a Revista Interna da sua empresa.

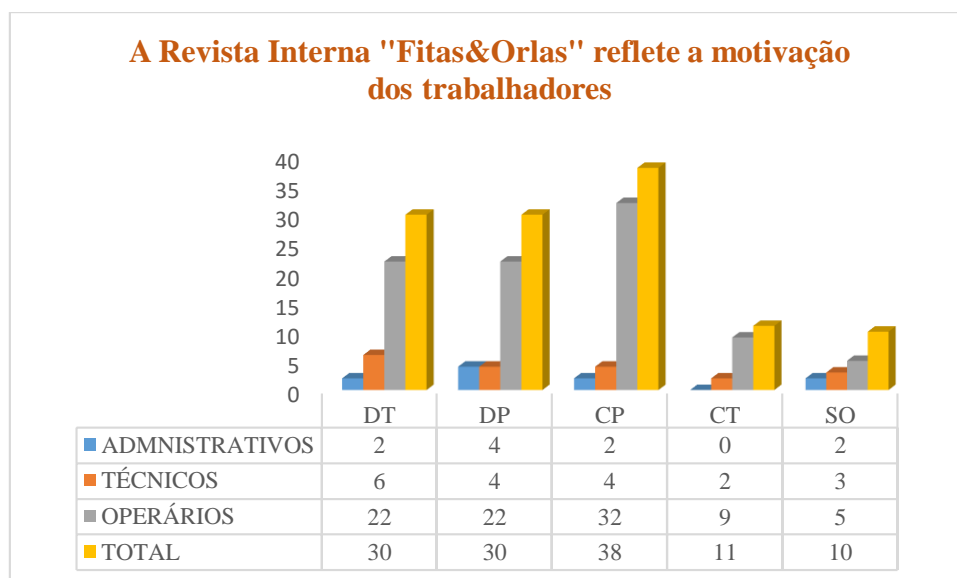


Gráfico 4- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com a reflexão da motivação através da Revista

Através dos dados o Gráfico 4, verifica-se que a maioria dos colaboradores acorda que a Revista Interna possa refletir na sua motivação, 32% (n=38), no entanto só 9,2% (n=11) têm claramente a certeza. Isto revela que não é perfeitamente claro na mente de todos os colaboradores que a revista reflita a motivação, pois 25,2% (n=30) dos colaboradores desacordam e diferem totalmente deste item. Conclui-se, que é inequívoco que nem todos os indivíduos consideram a Revista como reflexo de motivação.

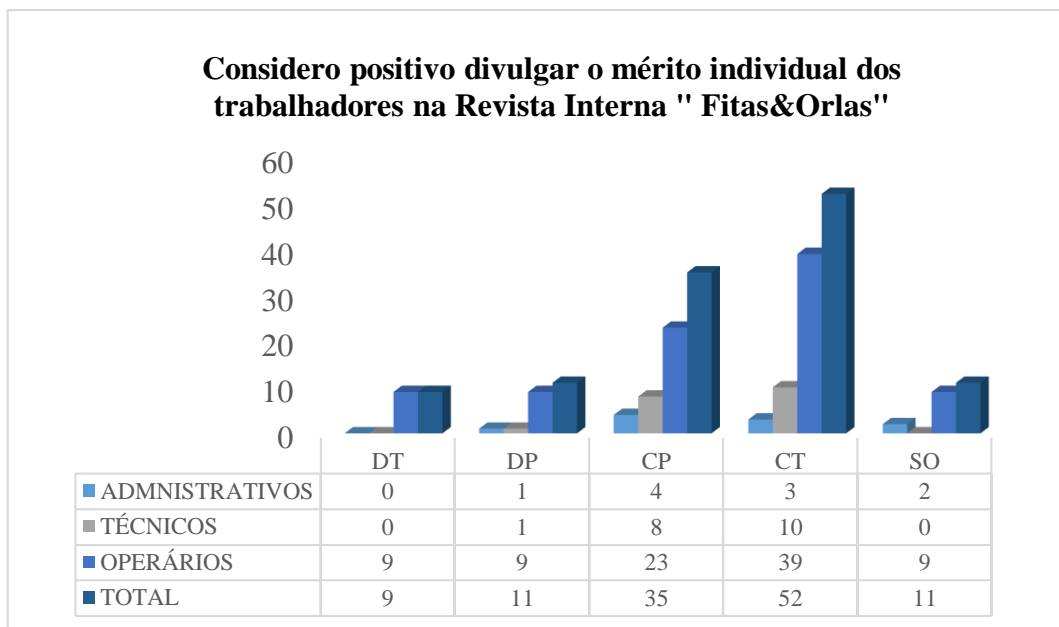


Gráfico 5- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com a divulgação do mérito individual na Revista Interna

Através do Gráfico 5, visualizamos que 44,1% (n=52) dos colaboradores inquiridos consideram positivo a divulgação do mérito de cada um deles na Revista da empresa. Desta forma, podemos concluir que os colaboradores estão satisfeitos com este procedimento.

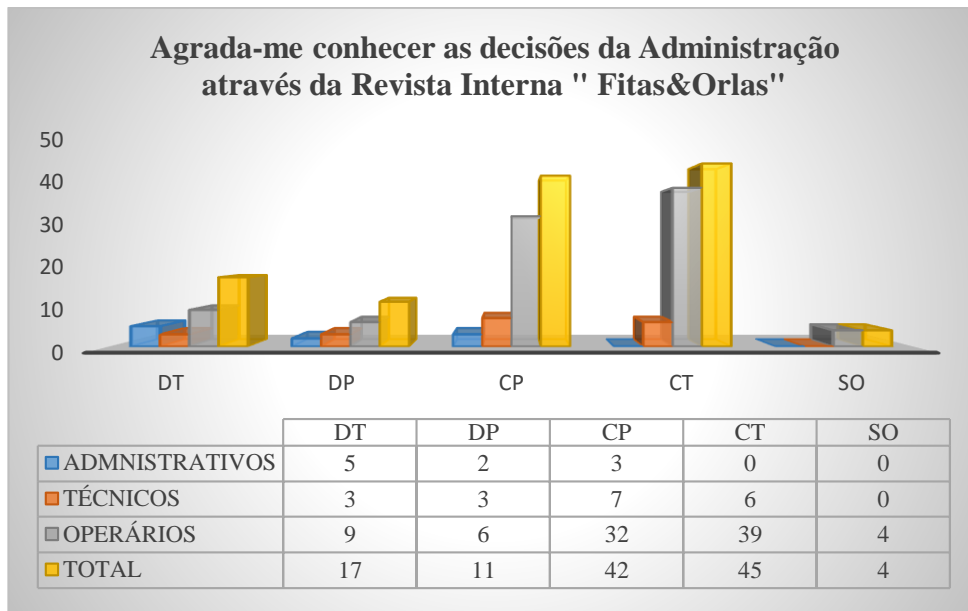


Gráfico 6- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com o conhecimento das decisões da administração através da Revista

Após visualização do Gráfico 6, na generalidade os colaboradores inquiridos concordam com este item, como se pode verificar nos níveis de categoria CP e CT. A primeira abrange uma percentagem de 35,3% (n=42) e a segunda uma percentagem de 37,8% (n=45), o que perfaz um total de 87 (CP+CT=42+45), o que é bastante significativo. Conclui-se que os colaboradores gostam de conhecer as decisões da Administração através da Revista Interna.

As informações transmitidas aos trabalhadores através do *Self-Service* contribuem para uma maior autonomia no meu trabalho

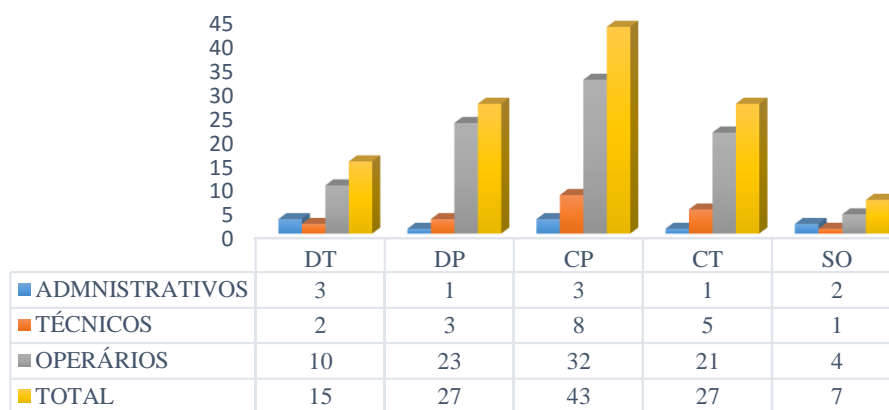


Gráfico 7- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com as informações transmitidas aos trabalhadores através do *Self-Service*

O Gráfico 7 comprova que os 36,1% (n=43) dos colaboradores concordam com este item. No entanto, verificou-se que os itens (DP+CT= 27+27) têm a mesma percentagem de 22,7% (n=27) o que origina um total de 54, o que é significativo. Conclui-se assim que existe uma diversificação de opiniões relativamente às informações transmitidas pelo *Self-Service* e a sua relação para a contributo de maior autonomia no trabalho.

As informações transmitidas pelo *Self-Service* facilitam o meu desempenho de funções

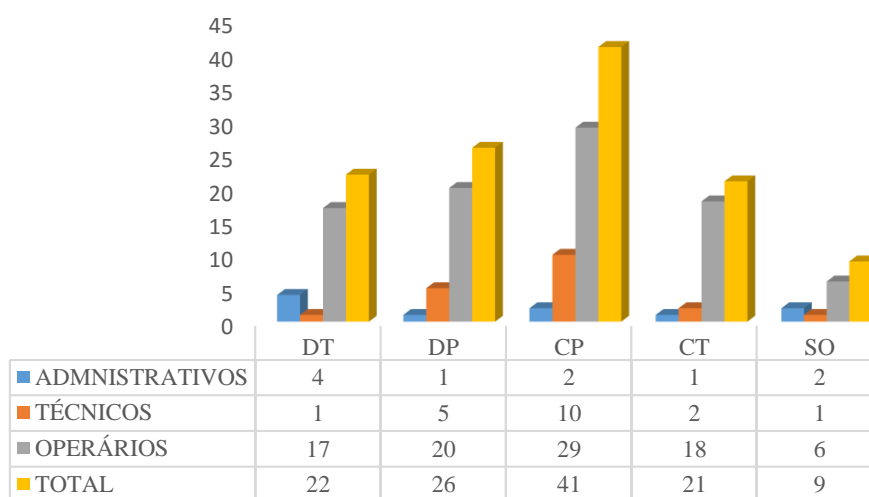


Gráfico 8- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com as informações transmitidas pelo *Self-Service* facilitarem o desempenho de funções

No Gráfico 8, observou-se que na generalidade os colaboradores inquiridos concordam que o *Self-Service* veio facilitar a execução de funções com uma percentagem de 52,1% (n=41). No entanto, houve alguma diversificação de opiniões de carácter representativo relativamente a este item como podemos verificar nas seguintes categorias: (DP+DT=26+22=48). Todavia, apesar desta diversificação podemos concluir com uma maioria significativa que os colaboradores consideram benéfico as informações que são transmitidas pelo *Self-Service* para o seu desempenho profissional.

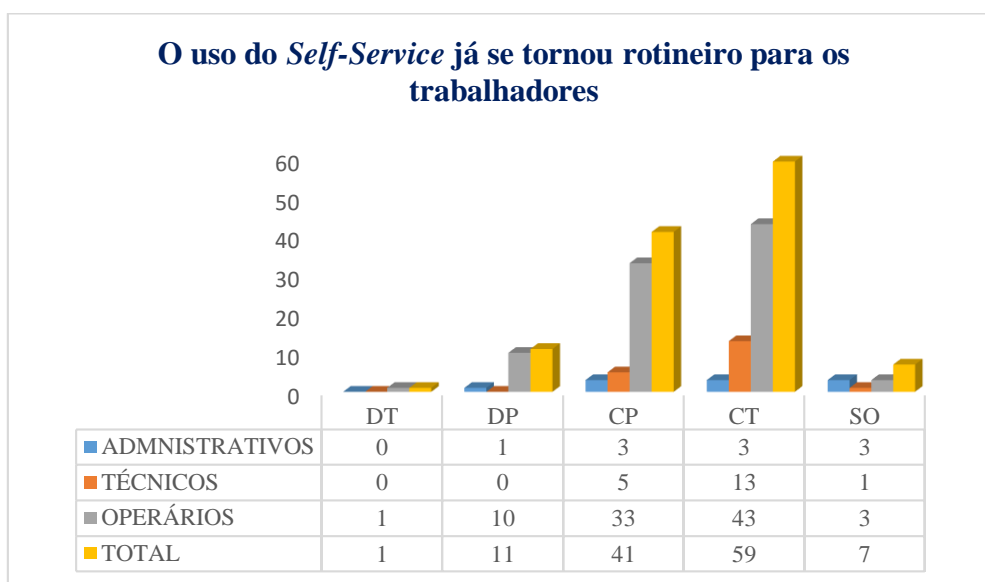


Gráfico 9- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com o uso do *Self-Service* tornar-se rotina para os trabalhadores

Após análise do Gráfico 9, verificamos com 49,6 % (n=59) que os colaboradores já consideram rotina o uso do *Self-Service*. No entanto, constata-se que apenas 0,8% (n=1) dos colaboradores não fazem uso deste método, discordando totalmente com este item, eventualmente por não serem a favor do uso das novas tecnologias. Contudo, podemos concluir que no geral este item é muito representativo quanto ao seu uso, segundo as respostas dos colaboradores inquiridos.

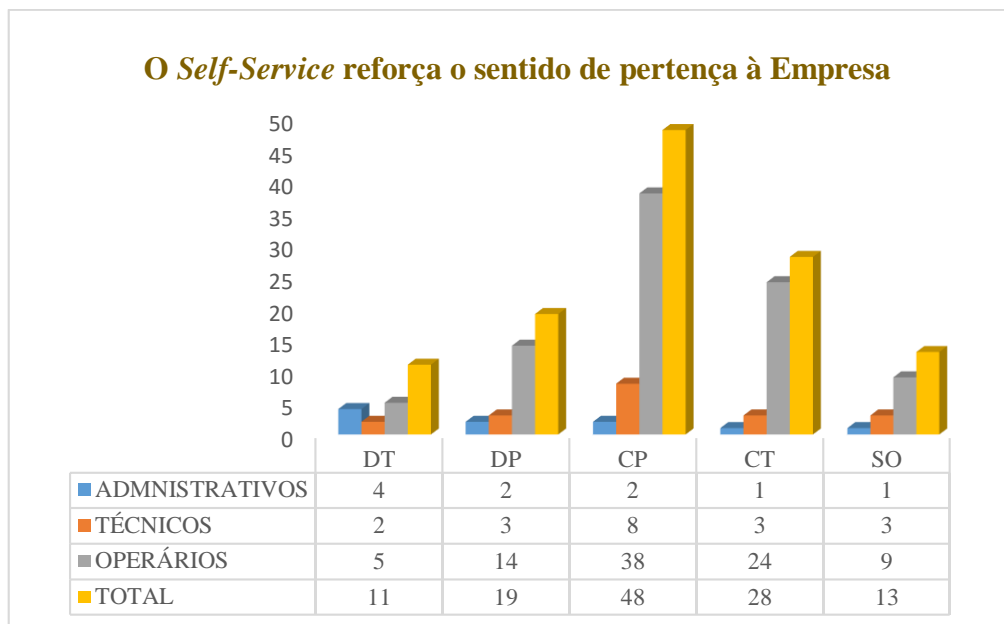


Gráfico 10- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com o Self-Service reforçar o sentido de pertença à Empresa

Observa-se que no Gráfico 10, a maioria dos colaboradores concorda com este item como se pode verificar nas categorias (CP+CT=48+28), 40,3% (n=48) e 23,5% (n=28). Todavia, os Operários são o setor que mais se distinguem na categoria SO, 10,9% (n=13), talvez pelo receio de registarem qualquer opinião. Contudo, conclui-se que o *Self-Service* reforça o sentido de pertença dos colaboradores com a empresa.

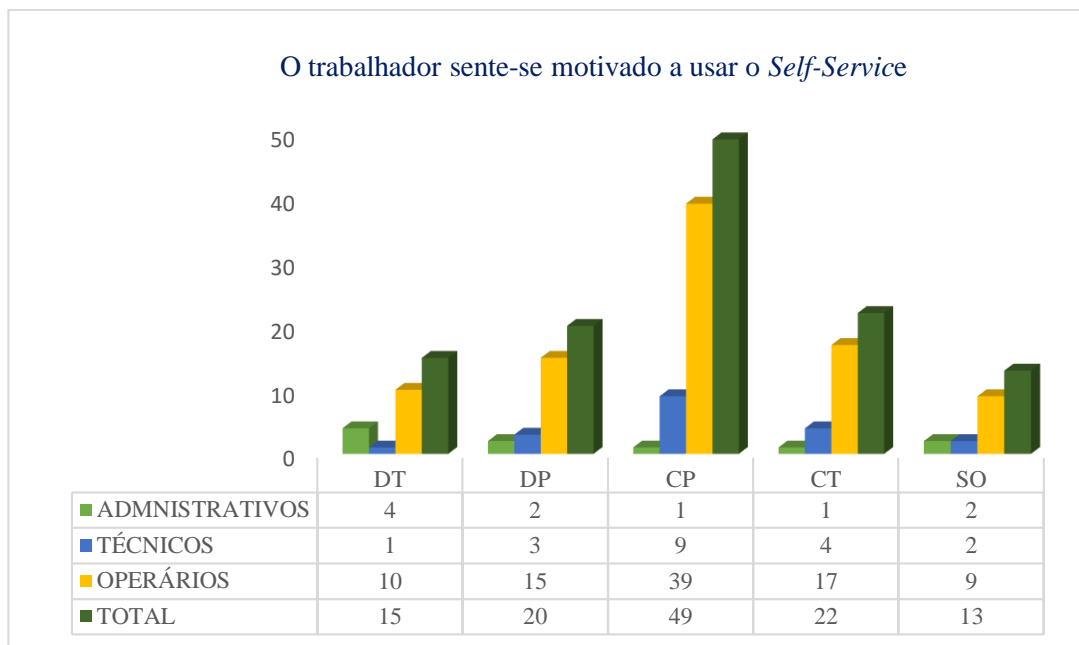


Gráfico 11- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com a motivação a usar o *Self-Service*

Através do Gráfico 11 apura-se que no geral os colaboradores sentem-se motivados a usar o *Self-Service*, 41,2% (n=49). Registaram-se apenas 18,5% (n=22) de colaboradores inquiridos que se sentem de facto motivados a usar esta tecnologia. Podemos realçar que os inquiridos que não assinalaram qualquer resposta (n=13) são quase tantos como os que discordaram totalmente 12,6% (n=15). Apesar de não sabermos os motivos da discordância parcial, se juntarmos os DT + DP + SO = dá 48 indivíduos, o que é significativo.

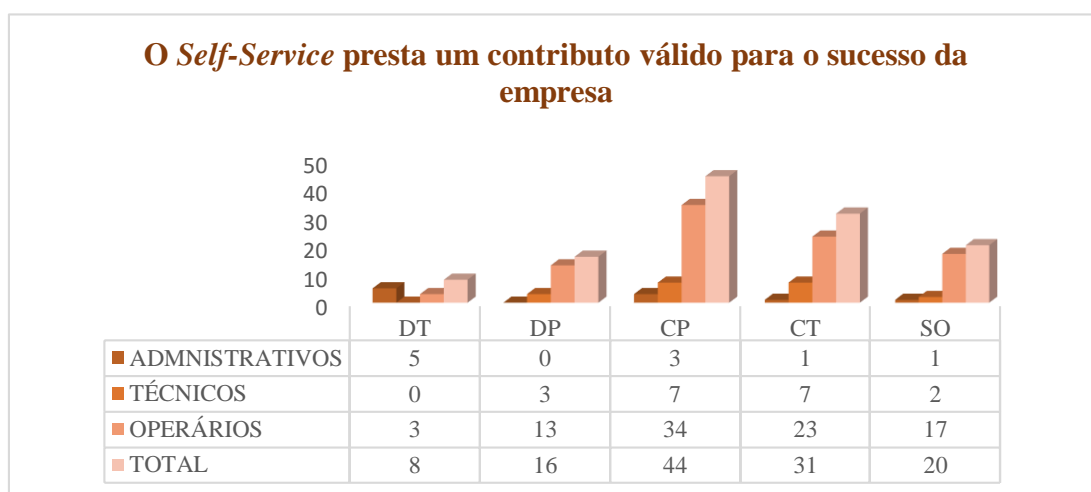


Gráfico 12- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com o *Self-Service* prestar contributo para o sucesso empresarial

Os dados explícitos no Gráfico 12, permite-nos constatar que a maioria dos colaboradores concorda com este item, 37% (n=44), sendo o setor dos Operários o mais significativo. Novamente é visível que os mesmos são o maior setor que não registou qualquer resposta (SO), 16,8% (n=20) comparado ao setor dos Administrativos e Técnicos. No entanto, conclui-se que o *Self-Service* presta um contributo positivo para o sucesso empresarial (CP+CT=44+31).

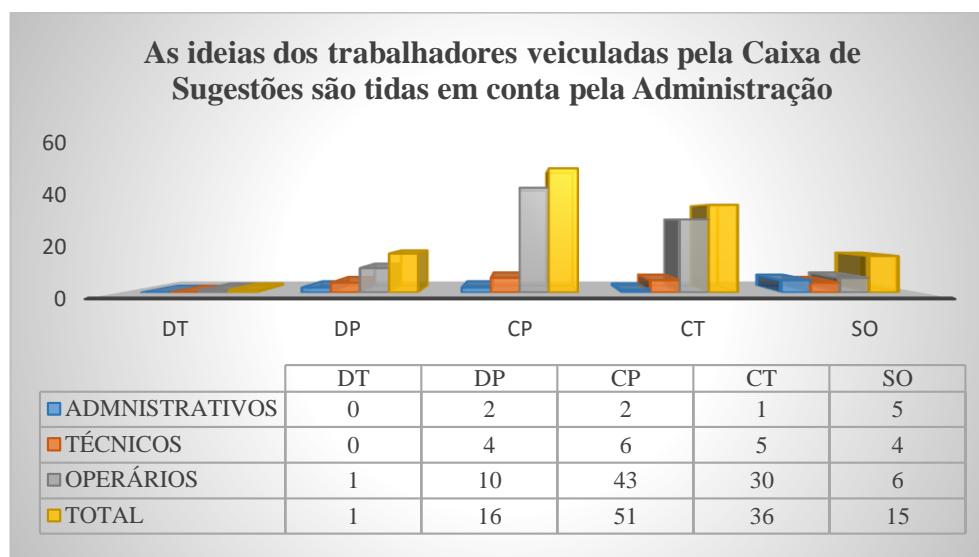


Gráfico 13- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com as ideias veiculadas pela CdS são tidas em conta pela Administração

O Gráfico 13, mostra-nos que a maioria dos trabalhados é a favor deste item, (CP e CT), 42,9% (n=51) e 30,3% (n=36), o que perfaz um resultado bastante representativo. Concluimos assim, que os colaboradores inquiridos consideram que a Administração tem em conta as suas ideias.

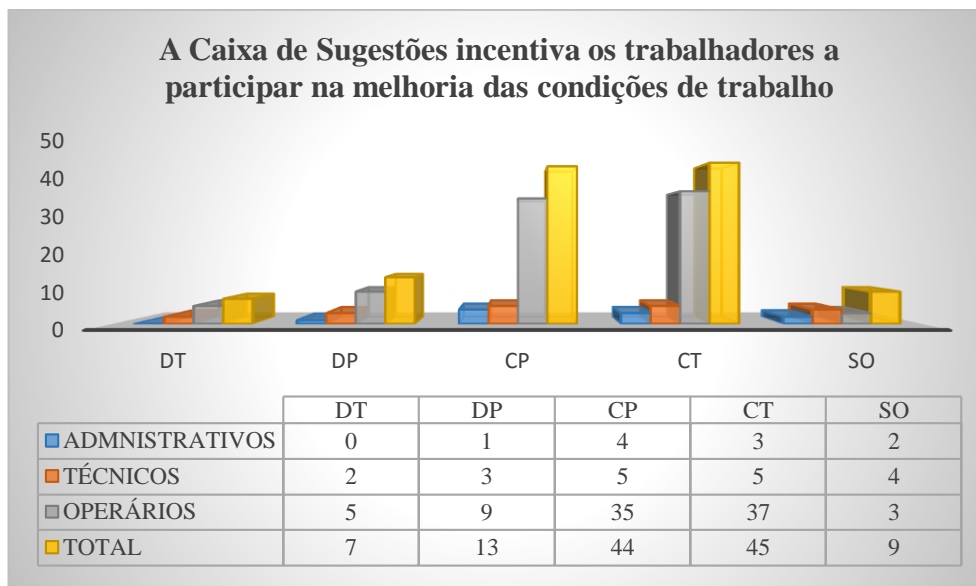


Gráfico 14- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com ao CdS incentivar os trabalhadores a participar na melhoria das condições de trabalho

Conforme visualizamos no Gráfico 14, os colaboradores concordam efetivamente com este item perfazendo uma percentagem representativa de 38,1% (n=45). Deste modo, levamos a concluir que a CdS incentiva os colaboradores a participar na melhoria das condições de trabalho.

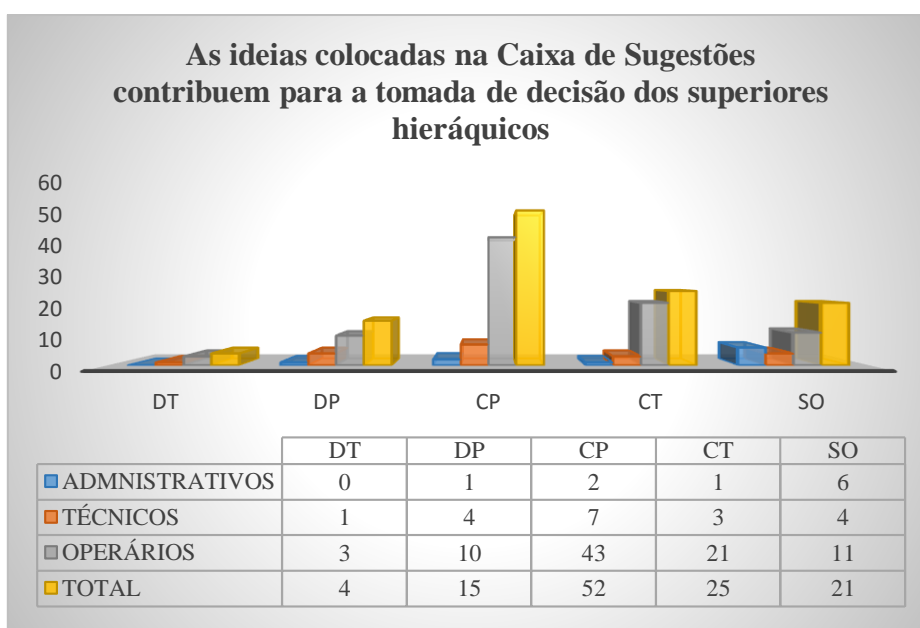


Gráfico 15- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com as ideias colocadas na CdS contribuírem para a tomada de decisão dos superiores hierárquicos

O Gráfico 15 comprova-nos que o setor dos Operários foi o que mais concordou com este item (CP+CT= 44,4% (n=52) + 21,4% (n=25). Por sua vez, constatou-se que 18%

(n=21) dos inquiridos não registaram qualquer opinião, o que é significativo. Este fato deve-se eventualmente ao receio de os inquiridos registarem a sua opinião. Contudo, através dos dados conclui-se que os colaboradores acreditam que as ideias colocadas na CdS contribuem nas tomadas de decisões dos superiores hierárquicos.

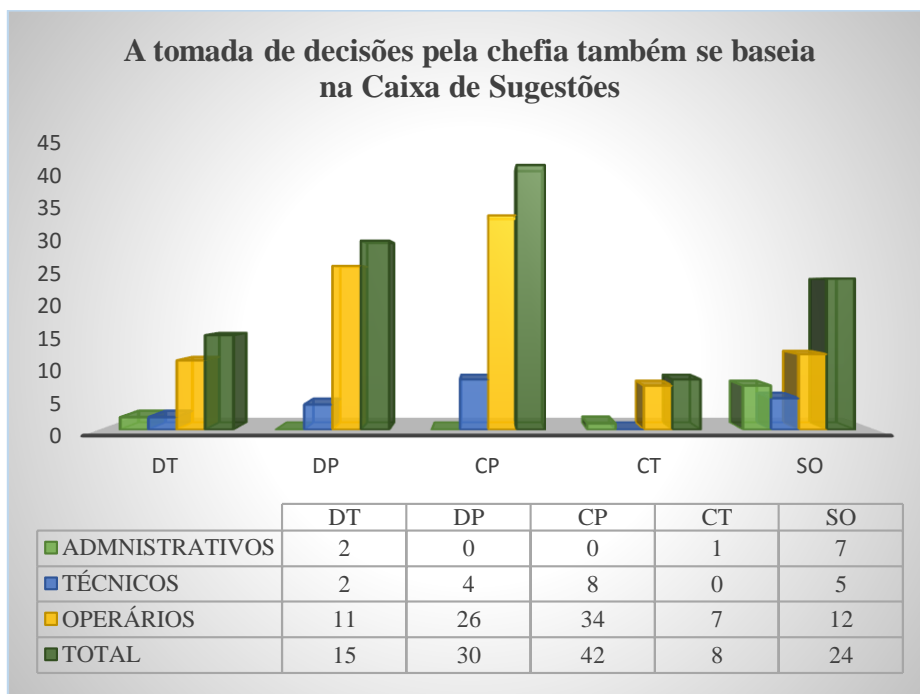


Gráfico 16- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com a tomada de decisão pela chefia quanto à CdS

O Gráfico 16 mostra-nos que no geral os colaboradores concordam com este item (CP+CT=42+8=50), apesar de somente 6,7% (n=8) perfazerem a concordância total. No entanto, observou-se também que os níveis de respostas: DT, DP e SO (15: 12,6%+30: 25,2%+24:20,2%) atingiram valores muito representativos. Podemos concluir que existe disparidades de opiniões, não havendo uma maioria significativa dos colaboradores quanto à tomada de decisões da chefia baseada na CdS.

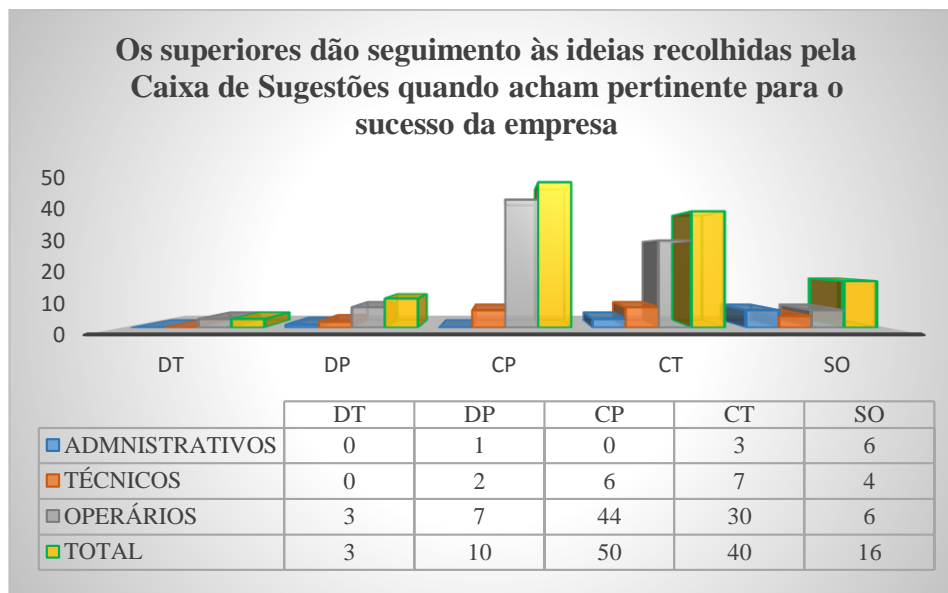


Gráfico 17- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com os superiores darem seguimento às ideias recolhidas pela CdS

Como nos evidencia o Gráfico 17, constatou-se que comparativamente ao Gráfico 16 (anterior) houve diferenças muito significativas relativamente à concordância total dos dados (CT). Verifica-se neste item que as concordâncias são representativas, como se verifica nos níveis de repostas CT, com 33,6% (n=40) e CP perfazendo 42% (n=50), ao contrário dos restantes. Uma vez mais, é visível o elevado número de respostas representativas por parte do setor dos Operários, não podendo também esquecer que estes comparativamente aos outros setores estão em maioria de acordo com o número de elementos. Desta forma, concluímos que os colaboradores consideram que os seus superiores dão seguimento às ideias expostas na CdS, quando as acham pertinentes. O mesmo não se verificou no Gráfico 16, num item bastante semelhante. Podemos, fazer uma comparação entre estes itens e eventualmente tirar ilações de que os colaboradores inquiridos não entenderam concretamente a semelhança do item, fazendo com que houvesse uma divergência de opiniões nestes dois itens.

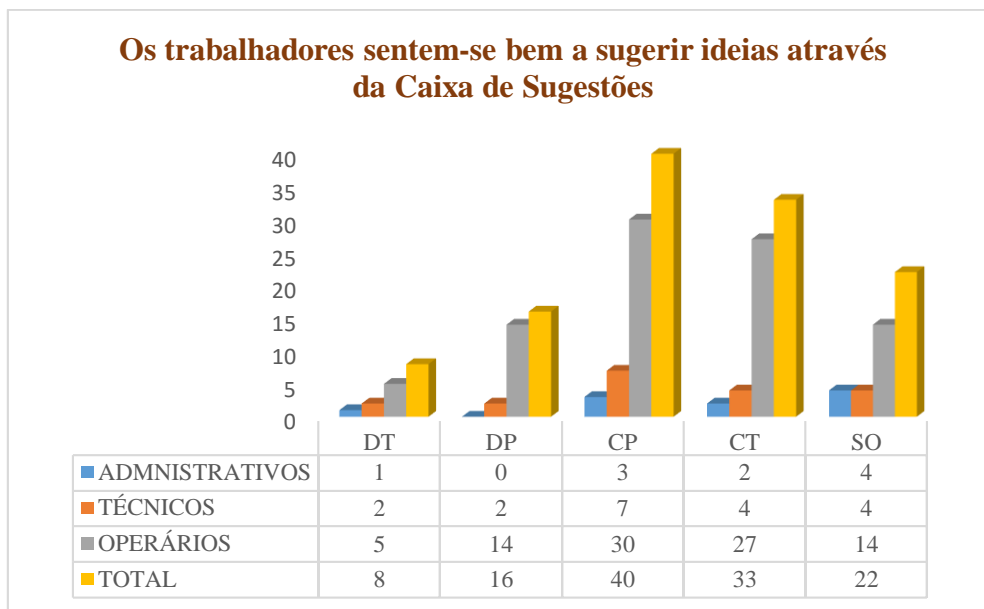


Gráfico 18- Distribuição das respostas dos trabalhadores de acordo com a sugestão de ideias através da CdS

Através do Gráfico 18, visualizou-se que a maioria dos colaboradores concorda com este item (CP:40+CT:33= 73). Com um número bastante significativo de 18,5% (n=22) registou-se a categoria SO, sendo o setor dos Operários o mais representativo, talvez pelo fato de os colaboradores terem receio de exibirem a sua opinião, como já mencionei em gráficos anteriores. Podemos concluir que os colaboradores sentem-se bem a sugerir ideias através da CdS.

Capítulo IV

Apresentação e Análise dos Resultados

4.1. Introdução

Neste capítulo, serão apresentados e analisados os resultados obtidos através da aplicação do questionário a uma amostra dos colaboradores da empresa do Grupo Probos, tendo em conta as metas de investigação indicadas no Capítulo I.

4.2. Apresentação e análise dos resultados relativos ao estudo elaborado com os colaboradores da empresa do Grupo Probos

Os resultados que irão ser apresentados, foram obtidos a partir das respostas confidenciais a um questionário, aplicado a uma amostra de 121 trabalhadores, representando 47% da população total da empresa Grupo Probos. A Amostra respondente ficou-se pelos 119 indivíduos o que não diminuiu a significância da mesma.

Os colaboradores eram dos setores da Administração, dos Técnicos e dos Operários.

Para além de obter dados demográficos, o questionário incluía três secções onde se recolhia o posicionamento dos colaboradores face a três canais da Comunicação Interna: a) a Revista Interna da Empresa; b) o uso do *Self-Service*; c) o uso da Caixa de Sugestões; com o objetivo de saber se são ou não promotores da motivação dos colaboradores.

De salientar ainda que, relativamente aos três canais de Comunicação Interna, inadvertidamente, foi realizada uma inversão da ordem da sua apresentação na Dissertação, comparativamente ao que está abordado no questionário dirigido aos trabalhadores (aqui a ordem foi Revista Interna; Caixa de Sugestões; *Self-Service*).

Seguem-se seis tabelas demonstrativas da relação existente entre os canais estudados e a motivação dos trabalhadores. Optamos por colocar as que mais se realçaram pelos resultados.

Tabela 1- A Revista Interna “Fitas&Orlas” reflete a motivação dos trabalhadores

		A REVISTA INTERNA " FITAS&ORLAS" REFLETE A MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES					Total
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Sem Opinião	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Setor Administrativos	Count	2	4	2	2	0	10
	% within Setor	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	0,0%	100,0%
Técnicos	Count	6	4	3	4	2	19
	% within Setor	31,6%	21,1%	15,8%	21,1%	10,5%	100,0%
Operários	Count	22	22	5	32	9	90
	% within Setor	24,4%	24,4%	5,6%	35,6%	10,0%	100,0%
Total	Count	30	30	10	38	11	119
	% within Setor	25,2%	25,2%	8,4%	31,9%	9,2%	100,0%

Como se pode ver na Tabela de Contingência anterior, há divisão de resultados, e os Operários são o grupo que mais concordou com a afirmação (CP e CT $n=32+9=41$) o que perfaz 34%. No entanto, os Operários também Discordaram Parcialmente ou Totalmente perfazendo um total de 44, o que é significativo. Não nos podemos esquecer que o sector dos Operários é o maior dos três setores, pelo que não será de estranhar este maior resultado. Podendo constatar que há muita divisão de opiniões quanto à possível relação entre o uso da Revista “Fitas&Orlas” e a motivação dos seus leitores. Esta situação também se verificou nos outros setores. Conclui-se que não houve um posicionamento claro por um dos níveis.

Tabela 2- Considero positivo divulgar o mérito individual dos trabalhadores na Revista Interna "Fitas&Orlas"

			CONSIDERO POSITIVO DIVULGAR O MÉRITO INDIVIDUAL DOS TRABALHADORES NA REVISTA INTERNA "FITAS&ORLAS"					Total
			Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Sem Opinião	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Setor	Administrativo	Count	0	1	2	4	3	10
		% within Setor	0,0%	10,0%	20,0%	40,0%	30,0%	100,0%
	Técnicos	Count	0	1	0	8	10	19
		% within Setor	0,0%	5,3%	0,0%	42,1%	52,6%	100,0%
	Operários	Count	9	9	9	23	39	89
		% within Setor	10,1%	10,1%	10,1%	25,8%	43,8%	100,0%
Total		Count	9	11	11	35	52	118
		% within Setor	7,6%	9,3%	9,3%	29,7%	44,1%	100,0%

Como se pode ver na Tabela nº 2, os Técnicos e os Operários são os grupos que mais concordaram com este item (CP e CT n= 10+39) com uma representatividade de 42%. No geral, os colaboradores consideram positiva esta afirmação perfazendo um total de 52, ou seja, 44,1%, o que é representativo. Pode-se concluir que existe relação entre a divulgação do mérito individual dos trabalhadores na Revista Interna, e a motivação.

Tabela 3- As informações transmitidas aos trabalhadores através do Self-Service contribuem para maior autonomia no trabalho

			AS INFORMAÇÕES TRANSMITIDAS AOS TRABALHADORES ATRAVÉS DO <i>SELF-SERVICE</i> CONTRIBUEM PARA UMA MAIOR AUTONOMIA NO MEU TRABALHO					Total
			Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Sem Opinião	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Setor	Administrativos	Count	3	1	2	3	1	10
		% within Setor	30,0%	10,0%	20,0%	30,0%	10,0%	100,0%
	Técnicos	Count	2	3	1	8	5	19
		% within Setor	10,5%	15,8%	5,3%	42,1%	26,3%	100,0%
	Operários	Count	10	15	9	39	17	90
		% within Setor	11,1%	16,7%	10,0%	43,3%	18,9%	100,0%
Total		Count	15	19	12	50	23	119
		% within Setor	12,6%	16,0%	10,1%	42,0%	19,3%	100,0%

Como se observa na tabela nº3, os Operários são novamente o grupo que mais concordou com a afirmação (CP+CT=39+17=62) perfazendo 47%, o que é representativo. Pode-se concluir que existe relação entre as informações transmitidas aos trabalhadores através do *Self-Service* e a sua motivação.

Tabela 4- O trabalhador sente-se motivado a usar o *Self-Service*

			O TRABALHADOR SENTE-SE MOTIVADO A USAR O <i>SELF-SERVICE</i>					Total
			Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Sem Opinião	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Setor	Administrativos	Count	4	2	2	1	1	10
		% within Setor	40,0%	20,0%	20,0%	10,0%	10,0%	100,0%
	Técnicos	Count	1	3	2	9	4	19
		% within Setor	5,3%	15,8%	10,5%	47,4%	21,1%	100,0%
	Operários	Count	10	15	9	39	17	90
		% within Setor	11,1%	16,7%	10,0%	43,3%	18,9%	100,0%
Total		Count	15	20	13	49	22	119
		% within Setor	12,6%	16,8%	10,9%	41,2%	18,5%	100,0%

Como se observa na tabela nº4, os Operários são novamente o setor que mais concordaram com a afirmação (CP+CT=39+17=56) perfazendo uma percentagem de 47%, o que é representativo. Pode-se concluir que existe relação entre as informações transmitidas aos trabalhadores através do *Self-Service* e a sua motivação.

Tabela 5- A Caixa de Sugestões incentiva os trabalhadores a participar na melhoria das condições de trabalho

		A CAIXA DE SUGESTÕES INCENTIVA OS TRABALHADORES A PARTICIPAR NA MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO					Total
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Sem Opinião	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Administrativos	Count	0	1	2	4	3	10
	% within Setor	0,0%	10,0%	20,0%	40,0%	30,0%	100,0%
Técnicos	Count	2	3	4	5	5	19
	% within Setor	10,5%	15,8%	21,1%	26,3%	26,3%	100,0%
Operários	Count	5	9	3	35	37	89
	% within Setor	5,6%	10,1%	3,4%	39,3%	41,6%	100,0%
Total	Count	7	13	9	44	45	118
	% within Setor	5,9%	11,0%	7,6%	37,3%	38,1%	100,0%

Como se pode ver na Tabela nº5, os Operários são o setor que mais se distinguiu nas respostas positivas ao item, nomeadamente, (CP+CT=35+37) perfazendo um total representativo de 72, (61%). Confirma-se que existirá uma relação entre o uso da Caixa de Sugestões e a motivação dos colaboradores.

Tabela 6- Os trabalhadores sentem-se bem a sugerir ideias através da Caixa de Sugestões

			OS TRABALHADORES SENTEM-SE BEM A SUGERIR IDEIAS ATRAVÉS DA CAIXA DE SUGESTÕES					Total
			Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Sem Opinião	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
Setor	Administrativos	Count	1	0	4	3	2	10
		% within Setor	10,0%	0,0%	40,0%	30,0%	20,0%	100,0%
	Técnicos	Count	2	2	4	7	4	19
		% within Setor	10,5%	10,5%	21,1%	36,8%	21,1%	100,0%
	Operários	Count	5	14	14	30	27	90
		% within Setor	5,6%	15,6%	15,6%	33,3%	30,0%	100,0%
Total		Count	8	16	22	40	33	119
		% within Setor	6,7%	13,4%	18,5%	33,6%	27,7%	100,0%

Verifica-se na Tabela nº6, que o setor dos Operários foi o mais representativo nas categorias de concordância (CP+CT=30+27), perfazendo um total de 57, (48%), o que será significativo. Conclui-se que existe relação entre o fato de a Administração dar uma oportunidade aos trabalhadores de sugerirem ideias através da Caixa de Sugestões e a sua motivação.

V. Conclusões e investigações futuras

5.1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo apresentar as conclusões gerais bem como as implicações e investigações futuras do presente trabalho. O capítulo está dividido em três secções: (a) conclusões obtidas com o estudo realizado tendo em conta a meta que nos propusemos atingir; (b) implicações das conclusões obtidas e (c) sugestões para investigações futuras.

5.2. Conclusões

5.2.1. Estudo com os colaboradores da empresa Probos

a) Revista Interna

As principais conclusões retiradas do estudo realizado com os colaboradores da empresa Grupo Probos, e que no capítulo anterior apresentamos de forma particular, são as seguintes:

- A maioria dos colaboradores inquiridos considera que as informações da Revista Interna “Fitas&Orlas” são úteis.
- No que diz respeito ao item sobre a existência ou não de comunicação entre colegas de trabalho na Revista Interna, verificou-se que ela realmente não existe.
- Os colaboradores têm gosto em ler a Revista Interna.
- Tudo nos leva a crer que nem todos os colaboradores consideram que a Revista Interna é geradora de motivação, aliás muitos não têm opinião formada sobre a mesma.
- Os colaboradores, na sua maioria, consideram positivo que a Revista Interna divulgue o mérito individual dos mesmos e acham isso estimulante, na empresa.
- Os colaboradores gostam de conhecer as decisões da Administração através da Revista Interna.

Em síntese:

Relativamente à Revista Interna, os colaboradores, sobretudo os Operários inquiridos, não tem a certeza de a mesma ser motivadora. No entanto, consideram estimulante que a Revista Interna divulgue o mérito dos trabalhadores bem como as novidades da Administração.

b) *Self-Service*

Apresentam-se as conclusões relativas a este canal:

- Existe uma diversificação de opiniões relativamente às informações transmitidas pelo *Self-Service* contribuírem para uma maior autonomia no trabalho do colaborador.
- Está patente numa maioria significativa que os colaboradores consideram benéficas as informações transmitidas pelo *Self-Service* facilitando o seu desempenho de funções.
- O uso do *Self-Service* é considerado rotineiro para os colaboradores, portanto já não há a eventual resistência de início.
- O *Self-Service* reforça o sentido de pertença à Empresa para os colaboradores.
- Nem todos os colaboradores se sentem motivados a usar o *Self-Service*, havendo uma significativa discordância parcial.
- Somos induzidos a concluir que o *Self-Service* presta um contributo positivo para o sucesso empresarial.

Em síntese:

Grande parte dos colaboradores inquiridos concorda com o uso do *Self-Service* (cujos itens eram seis) e está ciente da sua importância no ambiente de trabalho. Todavia, existem dois itens que foram alvo de maior discordância, nomeadamente:

- “As informações transmitidas pelo *Self-Service* contribuem para uma maior autonomia no meu trabalho”;
- “O trabalhador sente-me motivado a usar o *Self-Service*”.

c) Caixa de Sugestões

Seguem-se as conclusões relativas a este canal:

- Os colaboradores consideram que a Administração tem em conta as suas ideias colocadas na Caixa de Sugestões.
- Os colaboradores concordam com o fato de a Caixa de Sugestões ser um incentivo para os mesmos participarem na melhoria das condições de trabalho.
- Os colaboradores acreditam que as suas ideias colocadas na CdS contribuem para as tomadas de decisões dos superiores hierárquicos. No entanto, não há uma maioria significativa dos colaboradores a considerar que a tomada de decisões da chefia é baseada na CdS. Pode-se retirar a ilação de que os colaboradores ou não prestaram muita atenção ao que leram, ou estavam cansados e queriam terminar as suas respostas rapidamente, ou tiveram algum cuidado nas mesmas, não querendo mostrar total concordância.
- Os colaboradores sentem-se bem a sugerir ideias através da CdS.

Em síntese:

Na generalidade, os colaboradores inquiridos sentem-se “satisfeitos/positivos” relativamente aos itens mencionados sobre a CdS, vendo neste canal de Comunicação Interna um aspeto fundamental para exprimirem as suas ideias com o objetivo de ajudar no processo de desenvolvimento e sucesso da Empresa.

5.3. Tabelas de Contingência

As seis tabelas de contingência apresentadas foram selecionadas de um grupo de dezoito pelo fato de estas estarem mais enquadradas na pergunta geral da nossa investigação, ou seja, “A Comunicação Interna e a sua relação com a Motivação dos Trabalhadores”.

Pretende-se através da conclusão das análises às mesmas, apurar se essa relação existe.

Assim, os inquiridos sentem-se quase tanto a favor como contra, no que diz respeito ao papel da Revista Interna na motivação. Portanto, não se pode concluir pela existência de relação.

Na generalidade, os colaboradores consideram positiva a divulgação do mérito individual através da Revista Interna. Logo, concluir-se-á que existirá alguma relação entre ambas.

Os inquiridos sentem-se satisfeitos com as informações que lhes são transmitidas através do *Self-Service*, podendo constatar-se que pode haver alguma relação.

A grande maioria dos trabalhadores sente-se motivado a usar o *Self-Service*, podendo constatar-se que haverá relação com a motivação.

Os inquiridos concordaram que se sentem motivados a participar na melhoria da empresa, sem margem para dúvidas. Podendo assim, concluir-se que existirá uma relação entre a CdS e a sua motivação.

Mais uma vez, as respostas dos inquiridos foram bastante significativas, pois, verificou-se que existirá alguma relação entre as suas sugestões disponibilizadas na CdS e a motivação.

5.4. Resumo Geral

*A Comunicação Interna contribuirá para a motivação dos colaboradores?
Terão os três canais de Comunicação Interna relação com a motivação?*

Após análise aprofundada aos três canais de Comunicação Interna da empresa Grupo PROBOS, efetuada ao longo desta Dissertação, podemos agora determinar as respostas a estas questões.

Relativamente ao uso da Revista Interna “Fitas&Orlas”, podemos concluir que nem todos os colaboradores inquiridos da empresa em estudo, consideram este canal comunicacional interno motivador para o seu desempenho profissional. Mas valorizam a divulgação dos méritos e das novidades por seu intermédio. Devido a estas discrepâncias de opinião não podemos concluir inequivocamente que este canal é um contributo essencial de motivação para todos os trabalhadores.

Quanto ao *Self-Service*, os colaboradores consideram que este canal é essencial para o seu desempenho profissional, tornando-se já rotina diária no trabalho. Para os colaboradores o *Self-Service* reforça bastante o sentido de pertença da empresa. Desta forma, podemos constatar que é imprescindível, contribuindo assim para a motivação dos trabalhadores.

Relativamente ao último canal de Comunicação Interna, a Caixa de Sugestões, os colaboradores sentem-se motivados em partilhar as suas ideias através da CdS e acreditam que a Administração leva-as em consideração. Os colaboradores acreditam que podem ajudar com as suas opiniões nas melhorias das condições de trabalho, sentindo-se com maior pertença à empresa ao ajudá-la de certa forma a alcançar o sucesso. Assim, conclui-se que este canal é também um fator contributivo para a motivação dos trabalhadores.

5.5. Recomendações/Investigações Futuras

Com o presente estudo não foi possível investigar alguns aspectos que nos pareciam importantes para uma análise mais completa e abrangente do estudo, devido a limitações de tempo. As recomendações seguintes poderão ser construtivas para possíveis investigações futuras.

- 1- Realização de entrevistas para se apurar com mais detalhe o porquê de certos resultados apresentados;
- 2- Aplicação do inquérito a todos os colaboradores e a todas as empresas do Grupo em estudo;
- 3- Cruzar os resultados com o eventual depoimento revelado nas entrevistas;
- 4- Estudar outros canais de Comunicação Interna existentes.

Bibliografia

Andrade, E. (2011). *Team building* em Portugal e a sua importância na motivação das equipas. Dissertação de Mestrado em Gestão, ISCTE, Lisboa.

Argentini, P.A. (2006) *A Comunicação Empresarial: A construção da identidade da imagem e reputação*. Rio de Janeiro. Editorial: Elsevier

Ankli, R. E. & Palliam, R. (2012), “Enabling a motivated workforce: *exploring the sources of motivation*”, *Development and Learning in Organizations*, Vol. 26, pp. 7-10.

Bagozzi, R.P. (1990), “Buyer Behavior Models for Technological Products and Services- a Critique and Proposal”, *Advances in Telecommunications Management*, Vol 2, Nº2, pp.43-69.

Barreto (2015), A importância de uma boa marca interna, *Human Resources Portugal*, nº55, 68-69.

Bitner, M. J., Brown, S. W., e Meuter, M. (2000), “Technology infusion in service encounters”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Nº1, pp. 138-149.

Bitner, M. J. Ostrom, A. L., e Meuter, M. (2002), “Implementing successful *Self-Service* technologies”, *Academy of Management Executive*, Vol.16, Nº4, pp.96-108.

Bakker, Albrecht & Leiter. S., (2011) *Revista Europeia de psicologia organizacional e trabalho*.

Bremmer, Lyann M.; IASI, Antony F.; Servati I, A (1998). *A bíblia da intranet: Tudo o que você precisa aprender sobre intranets*. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, Idalberto. (2005), “Comportamento Organizacional: *A dinâmica do sucesso das organizações*”. Rio de Janeiro, Editora Campus.

Cheney, G. (2011). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices*. Long Grove, IL: Waveland Press.

Coelho, P. S.; Esteves, S. P.(2007). The choice between a five-point and a ten-point scale in the framework of customer satisfaction measurement. *International Journal of Market Research*, 49 (3), p. 313-339.

COSTA, F. J. (2011) *Mensuração e desenvolvimento de escalas: Aplicações em administração*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2004). *Manual do comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

Cummins, R. A.; Gullone, E. (2000) Why we should not use 5-point Likert scales: the case for subjective quality of life measurement. *International Conference on Quality of Life in Cities, 2. Singapore. Proceedings... Singapore*: National University of Singapo.

Danish, R., & Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), pp. 159-167.

Dabholkar, P.A. e Bogazzi, R.P. (2002), “An attitudinal model of technology-based *Self-Service*: moderating effects of consumer traits and situational factors”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, Nº 3, pp. 184-201.

Dabholkar, P.A. (1994), “Incorporating choice into an attitudinal framework: analyzing models of mental comparison processes”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, Nº 1, pp. 100-9.

DAWES, J. Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International Journal of Market Research*, 50 (1), p. 61-77, 2008.

Deci, E. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: NY: Plenum Press.

Dichter, E. (1985), —What's in an image!, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 2, No. 1, pp. 75-81.

Ferreira, J., Carvalho M., Neves J. & Caetano A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal.

Fiorelli, J. O. *Psicologia para administradores*. (2004). São Paulo: Atlas, p. 118-132.

Fortin, M.F. (2009). *O processo de investigação da concepção à realização*. Loures: Décarie Éditeur.

Frutuoso (2015). *A importância de uma boa marca interna*, *Human Resources Portugal*, nº55, 44-45.

Gessi, Nedisson Luis. (2009) *Gestão da Tecnologia da Informação*. 1ª ed. Santa Rosa.

Hawking, P., Stein, A. & Foster, S. (2004). e-HR and Employee Self Service: A Case Study of a Victorian Public Sector Organisation. *Journal of Issues in Informing Science and Information Technology*, 1, 1019–1026.

Ignácio (2010) *A importância da estatística para o processo do conhecimento e tomada de decisão*.

Islam, R., & Ismail, A. (2008). Employee Motivation: a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18(4), pp. 344-362.

Kahn, W. R. (1990). Condições psicológicas de pessoal acoplamento e desacoplamento no trabalho. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Keyton, J. (2011). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experience*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kim, D. (2006). Employee Motivation: “Just Ask Your Employees”. *Seoul Journal of Business*, 12(1), pp. 19.

Konradt, U., Christophersen, T. & Schaeffer-Kuelz, U. (2006). Predicting User Satisfaction, Strain and System Usage of Employee *Self-Services*. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64(11), 1141–1153.

Koopman, G. & Batenburg, R. (2009). *Early User Involvement and Participation in Employee Self-Service Application Deployment: Theory and Evidence from Four Dutch Governmental Cases*. In: T.V. Bondarouk; H.J.M. Ruël; E. Oiry; K. Guiderdoni-Jourdan (Eds.). *Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges*. Hershey: IGI Publishers. 56–77.

Konradt, U., Christophersen, T. & Schaeffer-Kuelz, U. (2006). Predicting User Satisfaction, Strain and System Usage of Employee *Self-Services*. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64(11), 1141–1153.

Kunsh, Margarida Maria Krohling. (1986) *Planeamento de relações públicas na comunicação integrada*. 3. ed. São Paulo. Editorial: Summus.

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

Larkin, Thomaz J. (2005). Face a Face, a melhor forma de comunicar. *Comunicação Empresarial: A insubstituível oralidade*. São Paulo, n.57, p.4-7.

Lengnick-Hall, M. L. & Moritz, S. (2003). The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function. *Journal of Labor Research*, 24(3), 365–379.

Lima, L. (2000). Atitudes: Estrutura e mudança. In: J. Vala & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

MacIntosh, E., & Doherty, A. (2007), —Extending the Scope of Organizational Culture: The External Perception of an Internal Phenomenon, *Sports Management Review*, Vol. 10, pp. 45-64.

Malhotra, N. (2009), *Marketing Research: An Applied Orientation*, 6ª ed, New Jersey: Pearson.

Marchiori, M., *Comunicação Interna: Um fator estratégico no sucesso dos negócios*. In: Marchiori, M. (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006c. p. 205 – 22.

Marler, J. H. & Dulebohn, J. H. (2005). A Model of Employee *Self-Service* Technology Acceptance. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 24, 137–180.

Mahnert, K, & Torres, A. (2007), —The Brand inside: the factors of failure and success in internal branding, *Irish Marketing Review*, Vol. 19, Nos. 1/2, pp. 54-64.

Ms. Rachel McCord (2013) Developing an Instrument to Measure Motivation, *Learning Strategies and Conceptual Change*.

Maximiano, Antonio Cesar Amaru.(2006) *Administração para Empreendedores: Fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 216 p.

Maximiano, Antônio César Amaru.(2000) *Introdução à Administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas.

Meuter, M., Ostrom, A.L., Roundtree, R.I. e Bitner, M.J. (2000), “*Self-Service* technologies: understanding consumer satisfaction with technology-based service encounters”, *Journal of Marketing*, Vol. 64, Nº 3, pp. 50-64.

Neves, José (2001), “Aptidões individuais e teorias motivacionais”, in J.M.

Carvalho Ferreira, José Neves e António Caetano, *Psicossociologia das Organizações*, Alfragide, McGraw-Hill, pp.255-279

Nunes, A. R. (2011). *Comunicação Interna como fator de motivação dos colaboradores no contexto laboral*.

Oliveira, C.; Dias, D.; Martins, L.; Valim, N. s.d. (2011) Teorias Motivacionais. Dissertação de Mestrado. Brasil: Universidade Católica de Minas Gerais.

Oliveira, Silvio Luiz de. Sociologia das Organizações: *Uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. São Paulo: Thomson Learning, 2006. 337 p.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., e Berry, L. L. (1988), “Servqual - a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing*, Vol. 64, Nº 1, pp. 12-40.

Petromilli, M., & Berman, S. (2007), —Brand Architecture as a Strategic Weapon, *Handbook of Business Strategy*, Vol. 4, No. 1, pp. 348-355.

Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2008) *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. (Sílabo). Lisboa: Edições Sílabo.

Quirke, W. (2000) *Making the Connections*. Aldershot: Gower Publishing.

Ramlall, S. (2012). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal of American Business Review*, 1(1), pp. 189-200.

Ramos, A. (2008). A influência da liderança na motivação: *um estudo sobre o programa de trainees da Galp energia*. Dissertação de mestrado. Lisboa: ISCTE.

Robin, S.P. (2002) *Administração mudanças e perspectivas*. Comportamento Organizacional. São Paulo. Editorial: Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. (2008) *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 306 p.

Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional* (11ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Roseiro (2009). *Factores Psicossociais de Motivação nos Cientistas: Um estudo de caso no Instituto Gulbenkian de Ciência.*

Rhodia S.A. (1985) *Plano de Comunicação Social*. São Paulo.

Ruël, H., Bondarouk, T. & Looise, J. K. (2004). e-HRM: Innovation or Irritation: An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-Based HRM. *Management Revue*, 15(3), 364–380.

Santos, O. (2012). *O município na constituição angolana*. Curso de Pós- Graduação em direito municipal comparado dos países de língua oficial portuguesa, Instituto de Ciências Jurídico-Políticas da Faculdade de Direito - Universidade de Lisboa, Policopiado.

Salgado, Léo. (2005) *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, p.110

Spector, Paul E.(2006) *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva, 451 p.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50, pp. 394-395.

Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and Implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37.

Sttaford, Gena; Vanc; Antoaneta; White, Candace. (2010) Internal Communication, information satisfaction and sense of community: *The effect of personal influence*. *Journal of Public Relations Research*, v.22, n.1, p. 65-84.

The Hunter Group, (2001). *2000 Human Resources Self-Service Survey*. In: A. Doran (Ed.),

E-Work architect: How HR Leads the Way Using the Internet. Austin: Rector Duncan & Associates, Inc. 135–154.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Vilelas, J. (2009). *Investigação, O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Welch, Mary (2012) Appropriateness and acceptability: *Employee perspective of internal communication*. *Public Relation Review*.

White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: *The effect of personal influence*. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65–84.

Wong-On-Wing, B., Guo, L., & Lui, G. (2010). Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), pp. 133–153.

Xue, M., L. M. Hitt, T. Harker. (2007), “Customer efficiency, channel usage, and firm performance in retail banking”, *Manufacturing Service Oper. Management*, Vol. 9, Nº 4, pp. 535–558.

Zani, R., Rahim, N., Juno, S., Samanol, S., Ahmad, S., Merican, F., Ahmad, I. (2011). Comparing the Impact of Financial and Non-financial Rewards Towards Organizational Motivation. *Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business*, 3(4), pp. 238-334.

Webgrafia

Benefícios da Caixa de Sugestões. *Employee Suggestion Box: definition and benefits*. Web Site. Acedido Agosto, 10, 2015, em <http://imblog.ideaglow.com/employee-suggestion-box-definition-benefits/>.

Benefícios do *Self-Service* no trabalhador. *Ten Benefits of Employee Self-Service*. Web Site. Acedido Setembro 28, 2015, em <http://www.timelink.com/blog/ten-benefits-of-employee-Self-Service.html>.

Benefícios de uma revista numa organização. *Benefits internal employee newsletter*. Web Site. Acedido Agosto 10, 2015, em <http://woman.thenest.com/benefits-internal-employee-newsletter>.

Benefícios: Economia de custos e satisfação dos colaboradores.(2000). *Employee Self Service*. Web Site. Acedido, Outubro, 2, 2015 em <http://www.hrrevolution.com/Articles/ESS/>.

Benefícios ESS na empresa Timelink. *Benefícios ESS na empresa Timelink*. Web Site. Acedido, Outubro,2, 2015 em: <http://www.timelink.com/index.html>.

Christine De Natale IHRIM. (2000) The Hunter Group 2000 Human Resources Self Service Study. (2000) "*HR Express*" - an ESS Case Study at Southern California Edison. Web Site. Acedido Agosto 18, 2015 em <http://www.hrrevolution.com/Articles/ESS/>.

Comunicação Interna. Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação, Universidade Católica Portuguesa (V. Digital), Lisboa. Web Site. Acedido, 20 Agosto, 2015 em <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/104.00.14/8255/3/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna%20como%20factor%20de%20motiva%C3%A7%C3%A3o%20dos%20colaboradores>.

Employee Suggestion Box: *Definition and Benefits*. Web Site. Acedido, Setembro 28, de 2015 em <http://imblog.ideaglow.com/employee-suggestion-box-definition-benefits/>.

Fatores de Motivação. What Is Employee Motivation? - Theories, Methods & Factors. Web Site. Acedido, Agosto 7, 2015 em <http://study.com/academy/lesson/what-is-employee-motivation-theories-methods-factors.html#transcriptHeader>.

Internal Communications to Employees – How Much is Enough?. Web Site. Acedido, Setembro 28, 2015 em <http://www.verticalresponse.com/education-support/articles-reports/internal-communications-to-employees-how-much-is-enough.html>.

Galasso, Amanda Boschiero; Santos, Vinícius Guitar E.; Salles, Maria do Rosário R, A Comunicação como diferencial para o atendimento nas organizações. Turydes, (2009). Web Site. Acedido, Outubro,2,2015 em <<http://www.eumed.net/rev/turydes/05/gss.htm>>.

Grupo Probos. Web Site. Acedido, Outubro, 2, 2015 em: <http://www.probos.pt/pt/grupo-probos>.

Hangie, O. & Tounish, D. (2009). Auditing organizational communication: A handbook of research, theory and practice. London. Web Site. Acedido Outubro, 29, 2015, em <http://www.routledge.com/>.

Instrumento de medição da motivação. *Intrinsic Motivation Inventory (IMI)*. Web Site. Acedido Outubro, 3, 2015 em: <http://www.selfdeterminationtheory.org/intrinsic-motivation-inventory/>.

Janine: vertical responses : <http://www.inc.com/ilan-mochari/how-nasty-infection-inspired-this-doctor-rating-startup.html>

Leilaz Durmaz (2013). Caixa de Sugestões. *Employee Suggestion Box: Definition and Benefits*. Web Site. Acedido Setembro, 22, 2015, em <http://imblog.ideaglow.com/employee-suggestion-box-definition-benefits/>.

Lynda Ray .Weighing the Pros & Cons of the Employee Suggestion. Web Site. Acedido Setembro, 20, 2015 em <http://smallbusiness.chron.com/weighing-pros-cons-employee-suggestion-box-33254.html>.

Marchioni (2010), Marlene et al. Comunicação e Discurso: *Construção que se relacionam e se distinguem*. Web Site. Acedido Setembro 2, 2015: http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2_Marchiori_etal.pdf.

Martiniano (2007), Os aspetos organizacionais do comportamento organizacional. *O Processo de Comunicação: comunicação eficaz, eficiente e efetiva*. Web Site. Acedido Outubro 2, 2015 em <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao>.

Matos, Gustavo Gomes. (2005) Porque é preciso comunicar? Web Site. Acedido Outubro 3, 2015 em <http://www.rh.com.br>.

Motivação intrínseca e extrínseca. *What Is Employee Motivation? - Theories, Methods & Factors*. Web Site. Acedido Agosto, 7, 2015, em <http://study.com/academy/lesson/what-is-employee-motivation-theories-methods-factors.html>.

Motivação Profissional. *10 Tips and the Bottom Line for Motivating Employees*. Web Site Acedido, Agosto, 7, 2015, em http://humanresources.about.com/od/motivationrewardretetion/a/motiving_employees.

Nancy Anheier, SPHR, Sharyle Doherty (2000). Employee Self Service. Web Site. Acedido Setembro, Setembro, 2015 em <http://www.hrrevolution.com/Articles/ESS/>.

Nakamura, Cristiane C; Fortunato, Josiane C; Rosa, Lúcia M; Marçal, Rodrigo; Pereira, Thais A; Barbosa, Daniel F. Motivação no Trabalho. *Revista online da Faculdade Maringá*. Web Site. Acedido, 7, Outubro, 2015 em www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=110&article=32&mode=pdf.

O sistema de *Self-Service*. Employee Self-Service Technology Acceptance: *A Case Study at TAP Portugal*. Web Site. Acedido Agosto, 8, 2015, em file:///C:/Users/Ana/Downloads/Thesis_Emilia_Snicker_FINAL.pdf.

Peter Block. Web Site. Acedido 20, Setembro, 2015 em http://humanresources.about.com/od/quality/a/suggestion_pro_3.html.

Pinto, Elen Sallaberry. (2009) O reflexo da Comunicação Interna na imagem empresarial. Comunicação Organizacional. *Web Site*. Acedido 2, Outubro, 2015 em <<http://comunicacaoorganizada.files.wordpress.com/2009/07/o-reflexo-da-comunicacao-interna-na-imagem-empresarial1.pdf>>.

Prós e Contras: Caixa de Sugestão. *Weighing the Pros & Cons of the employee suggestion box*. *Web Site*. Acedido Outubro, 2, 2015 em <http://smallbusiness.chron.com/weighing-pros-cons-employee-suggestion-box-33254.html>.

Ruggiero, Alberto Pirró. Qualidade da Comunicação Interna. *Web Site*. Acedido Outubro, 3, 2015 em <http://www.rh.com.br>.

Sá, C. M. (2008). *A Comunicação Interna na empresa faurecia*. Minho: Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação, Universidade do Minho (V. Digital). *Web Site*. Acedido Outubro,3, 2015 em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/9615>

Silva, T.E.; Góis, I.R; Oliveira J.C. (2009). A má comunicação e os prejuízos da empresa. *Revista eletrônica de administração*. Acedido Agosto, 23, 2015 em: http://www.facef.br/rea/edicao15/ed15_art03.pdf.

Sharlyn Lauby. *7 Considerations for Suggestion Box Programs*. *Web Site*. Acedido Agosto, 23, 2015 em <https://www.hrbartender.com/2012/employee-engagement/7-considerations-for-suggestion-box-programs/>.

Susan M. Heathfield. *Harness the Power of an Employee Suggestion Program*. *Web Site*. Acedido Setembro, 25, 2015 em http://humanresources.about.com/od/quality/a/suggestion_pro.htm

Ten Tips and the Bottom Line for Motivating Employees. *Web Site*. Acedido Outubro, 1, 2015 em http://humanresources.about.com/od/motivationrewardretention/a/motivating_employees.htm.

TimeLink. *Web Site*. Acedido Setembro, 23, 2015 em <http://www.timelink.com/index.html>.

What Are the Benefits of an Internal Employee E-Newsletter?. *Web Site*. Acedido Outubro, 1, 2015 em <http://woman.thenest.com/benefits-internal-employee-eneewsletter-9993.html>.

Zerfass, Tench, Verhoeven, Vercic e Moreno (2010). *Monitor de Comunicação Europeia*. *Web Site*. Acedido Outubro, 4, 2015 em : [www.communicationmonitor](http://www.communicationmonitor.com).

Anexos

Anexo 1

Carta de Apresentação

Ana Isabel Lopes Santos
Data de Nascimento: 12/05/1991
Nacionalidade: Portuguesa
Rua de Trás, nº 376, Mosteiró
4485-930, Vila do Conde
Telemóvel: 91 351 10 02
anaisabellopesantos@gmail.com

Exmo. Senhor,
Director dos Recursos Humanos da
Empresa Probos – Plásticos, S.A.,
4486 – 851 Mindelo, Vila do Conde

Exmo. Senhor,

Sou Licenciada em Ciências da Comunicação pelo Instituto Superior da Maia. Neste momento encontro-me no último ano de Mestrado do Curso de Assessoria de Administração no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Após reconhecimento bastante positivo sobre a vossa empresa e pela sua atividade desempenhada, nomeadamente a comercialização dos seus produtos integrando-os em diversas unidades de produção e distribuição de orlas em diferentes partes do Mundo e tendo conhecimento próprio das vossas instalações, através de uma visita organizada pela vossa empresa aos filhos de cada colaborador e de o meu pai que nas vossa empresa trabalha, decidi que não faria sentido enquadrar outra empresa que não esta na minha Dissertação.

Neste momento estou a executar a minha Tese de Mestrado que está relacionada com a temática sobre a Comunicação Interna e a sua relação com a motivação dos colaboradores a partir de um Estudo de Caso, e decidi apostar na vossa empresa, o que me dará todas as garantias de ser o melhor local para desenvolver esta temática e seria muito importante para a minha formação.

Gostaria, de saber se poderia contar com a vossa disponibilidade, o contexto não passaria de apenas uns questionários realizados aos colaboradores e um visionamento de recolha de alguma informação para poder obter um pouco de conteúdo empresarial a enquadrar na dissertação.

Espero ter a oportunidade de prestar outras informações e delinear com mais detalhes o assunto pessoalmente, se assim o acharem.

Apresento os meus respeitosos cumprimentos.

Ana Isabel Santos

Anexo 2

QUESTIONÁRIO SOBRE A OPINIÃO DOS TRABALHADORES DA PROBOS
TEMA: “COMUNICAÇÃO INTERNA E A SUA RELAÇÃO COM A
MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES – ESTUDO DE CASO”

Caro Colaborador,

O questionário anexo tem como objetivo recolher informações úteis para uma Dissertação de Mestrado da aluna Ana Isabel Santos, a frequentar o Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP). O domínio da investigação é “Comunicação Interna e a sua relação com a Motivação dos Trabalhadores”.

A população “alvo” deste estudo são os trabalhadores da Empresa PROBOS.

O questionário é composto por um conjunto de frases relacionadas com o tema acima mencionado, englobando três meios da Comunicação Interna existentes nesta Empresa, nomeadamente: a Revista Interna “Fitas e Orlas”, o *Self-Service*, e a Caixa de Sugestões.

Os dados fornecidos são absolutamente confidenciais e anónimos, unicamente para uso exclusivo da investigadora. Peço-lhe assim, que seja o mais rigoroso possível no seu preenchimento.

É extremamente importante que entregue o seu questionário preenchido no prazo e local de recolha que lhe foram indicados.

Desde já, apresento-lhe os meus sinceros agradecimentos pela sua disponibilidade.

Obrigado pela sua colaboração.

Ana Isabel Santos

Anexo 3

“A Comunicação Interna e a sua Relação com a Motivação dos Trabalhadores

Estudo de Caso Aplicado à Empresa PROBOS”

Questionário

Este questionário tem como objetivo levar a cabo um estudo sobre a influência da Comunicação Interna da Empresa, nomeadamente, no que concerne aos meios “Revista, *Self-Service* e Caixa de Sugestões”, na Motivação dos Trabalhadores.

As respostas são confidenciais, servindo apenas para fins estatísticos de uma investigação de Mestrado, realizada no ISCAP-IPP (Instituto Politécnico do Porto).

Dados Sociodemográficos

Sexo

- Feminino Masculino

Idade

- 18-24 25-34 35-45 46-60 +60

Habilitações Literárias

- Ensino Básico Licenciatura
 Curso Profissional não Superior Mestrado
 Ensino Secundário Doutoramento

Cargo/Profissão

- Administrativos ou Técnicos Operadores de Produção Operadores de outras áreas

Agora, por favor indique o seu nível de concordância com as frases abaixo, assinalando o círculo que corresponde à sua opinião, de acordo com a seguinte legenda:

1 DT (Discordo Totalmente)

2 DP (Discordo Parcialmente)

3 CP (Concordo Parcialmente)

4 CT (Concordo Totalmente)

5 SO (Sem Opinião)

1. As pessoas acham úteis as informações da Revista Interna “Fitas e Orlas”.

1 DT 2 DP 3 CP 4 CT 5 SO

2. A Comunicação (horizontal) entre colegas de trabalho sobre a Revista Interna “Fitas e Orlas” é inexistente

1 DT 2 DP 3 CP 4 CT 5 SO

3. Gosto de ler a Revista Interna “Fitas e Orlas”

1 DT 2 DP 3 CP 4 CT 5 SO

4. A Revista Interna “Fitas e Orlas” reflete a motivação dos trabalhadores

1 DT 2 DP 3 CP 4 CT 5 SO

5. Considero positivo divulgar o mérito individual dos trabalhadores na Revista Interna “Fitas e Orlas”.

1 DT 2 DP 3 CP 4 CT 5 SO

6. Agrada-me conhecer as decisões da Administração através da Revista Interna “Fitas e Orlas”.

1 DT 2 DP 3 CP 4 CT 5 SO

7. As ideias dos trabalhadores veiculadas pela Caixa de Sugestões são tidas em conta pela Administração.

1 DT 2 DP 3 CP 4 CT 5 S

8. A Caixa de Sugestões incentiva os trabalhadores a participar na melhoria das condições de trabalho.

1 DT 2 DP 3 CP 4 CT 5 SO

9. As ideias colocadas na Caixa de Sugestões contribuem para a tomada de decisões dos superiores hierárquicos.

1 DT 2 DP 3 CP 4 CT 5 SO

10. A tomada de decisões pela chefia também se baseia na Caixa de Sugestões.

1 DT 2 DP 3 CP 4 CT 5 SO

11. Os superiores dão seguimento às ideias recolhidas pela Caixa de Sugestões quando as acham pertinentes para o sucesso da Empresa.

1 DT 2 DP 3 CP 4 CT 5 SO

12. Os trabalhadores sentem-se bem a sugerir ideias através da Caixa de Sugestões.

1 DT 2 DP 3 CP 4 CT 5 SO

13. As informações transmitidas aos trabalhadores através do *Self-Service* contribuem para uma maior autonomia no meu trabalho.

1 DT 2 DP 3 CP 4 CT 5 SO

14. As informações transmitidas pelo *Self-Service* facilitam o meu desempenho de funções.

1 DT 2 DP 3 CP 4 CT 5 SO

15. O uso do *Self-Service* já se tornou rotineiro para os trabalhadores.

1 DT 2 DP 3 CP 4 CT 5 SO

16. O *Self-Service* reforça o sentido de pertença à Empresa.

1 DT 2 DP 3 CP 4 CT 5 SO

17. O trabalhador sente-me motivado a usar o *Self-Service*.

1 DT 2 DP 3 CP 4 CT 5 SO

18. O *Self-Service* presta um contributo válido para o sucesso da Empresa.

1 DT 2 DP 3 CP 4 CT 5 SO

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo 4

RESULTADOS DOS ADMINISTRATIVOS - Excel

10 INQUÉRITOS

SEXO	HABILITAÇÕES	ENSINO BÁSICO	CURSO PROFISSIONAL NÃO SUPERIOR	ENSINO SECUNDÁRIO	LICENCIATURA	MESTRADO	DOUTORAMENTO	TOTAL
M	4	0	0	0	0	0	0	4
F	4	0	0	0	0	0	0	4
TOTAL	8	0	0	0	0	0	0	8

IDADE	CARGOS/PROFISSÃO	ADMINISTRATIVOS OU TÉCNICOS	TOTAL
18-24	0	0	0
25-34	4	0	4
35-45	2	0	2
46-60	3	0	3
>60	1	0	1
TOTAL	10	0	10

LEGENDA

1. DT (DISCORDO TOTALMENTE)

2. DP (DISCORDO PARCIALMENTE)

3. CP (CONCORDO PARCIALMENTE)

4. CT (CONCORDO TOTALMENTE)

5. S (SEM OPINIÃO)

PERGUNTAS

1. AS PESSOAS ACHAM ÚTEIS AS INFORMAÇÕES DA REVISTA INTERNA "FITAS E OPLAS"?

DT: 0

DP: 0

CP: 0

CT: 0

S: 0

RESULTADOS DOS OPERÁRIOS - Excel

52 INQUÉRITOS SOMENTE 50 FORAM PREENCHIDOS

SEXO	HABILITAÇÕES	ENSINO BÁSICO	CURSO PROFISSIONAL NÃO SUPERIOR	ENSINO SECUNDÁRIO	LICENCIATURA	MESTRADO	DOUTORAMENTO	TOTAL
M	79	15	4	62	0	0	0	96
F	8	0	0	0	0	0	0	8
TOTAL	87	15	4	62	0	0	0	104

IDADE	CARGOS/PROFISSÃO	OPERÁRIOS DE PRODUÇÃO	OPERÁRIOS DE OUTRAS ÁREAS	TOTAL
18-24	5	0	0	5
25-34	30	0	0	30
35-45	29	0	0	29
46-60	10	0	0	10
>60	0	0	0	0
TOTAL	84	0	0	84

NOTA: 4 inquiridos não responderam ao cargo

NOTA: 4 inquiridos não responderam à idade

LEGENDA

1. DT (DISCORDO TOTALMENTE)

2. DP (DISCORDO PARCIALMENTE)

3. CP (CONCORDO PARCIALMENTE)

4. CT (CONCORDO TOTALMENTE)

5. S (SEM OPINIÃO)

PERGUNTAS

1. AS PESSOAS ACHAM ÚTEIS AS INFORMAÇÕES DA REVISTA INTERNA "FITAS E OPLAS"?

DT: 0

DP: 0

CP: 0

CT: 0

S: 0

RESULTADOS DOS TÉCNICOS (2) - Excel

19 INQUÉRITOS

SEXO	HABILITAÇÕES	ENSINO BÁSICO	CURSO PROFISSIONAL NÃO SUPERIOR	ENSINO SECUNDÁRIO	LICENCIATURA	MESTRADO	DOUTORAMENTO	TOTAL
M	15	0	0	0	0	0	0	15
F	4	0	0	0	0	0	0	4
TOTAL	19	0	0	0	0	0	0	19

IDADE	CARGOS/PROFISSÃO	TÉCNICOS	TOTAL
18-24	0	0	0
25-34	6	0	6
35-45	4	0	4
46-60	6	0	6
>60	1	0	1
TOTAL	17	0	17

NOTA: 1 FEMININO E 1 MASCULINO NÃO RESPONDERAM À IDADE

LEGENDA

1. DT (DISCORDO TOTALMENTE)

2. DP (DISCORDO PARCIALMENTE)

3. CP (CONCORDO PARCIALMENTE)

4. CT (CONCORDO TOTALMENTE)

5. S (SEM OPINIÃO)

PERGUNTAS

1. AS PESSOAS ACHAM ÚTEIS AS INFORMAÇÕES DA REVISTA INTERNA "FITAS E OPLAS"?

DT: 0

DP: 0

CP: 0

CT: 0

S: 0