



**ANA PATRÍCIA DA
SILVA CABRAL**

**EXPLORANDO FATORES DE EFICÁCIA
COMUNICACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**



**ANA PATRÍCIA DA
SILVA CABRAL**

**EXPLORANDO FATORES DE EFICÁCIA
COMUNICACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor José Arménio Belo da Silva Rego, Professor Auxiliar com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro e da Doutora Dora Cristina Moreira Martins, Professora Adjunta da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, do Instituto Politécnico do Porto.

Dedico este trabalho a todas as pessoas que me apoiaram nesta jornada acadêmica.

o júri

Presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira
Professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Anabela Gomes Correia
Professora coordenadora do Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Ciências Empresariais

Prof. Doutor José Arménio Belo da Silva Rego
Professor auxiliar com agregação da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Dora Cristina Moreira Martins
Professora adjunta da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto

agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais. Sem o seu voto de confiança em mim, não me teriam dado esta oportunidade académica. Por isto e muito mais, obrigado. Ao meu irmão Bruno quero agradecer pelo carinho, atenção e orgulho que tem por mim, ao longo de toda a minha vida. À minha avó Zulmira quero agradecer pelo apoio, incentivo e pelo orgulho que tem demonstrado por mim. E, às minhas tias Fernanda e Dina quero agradecer pela motivação e incentivo que deram ao longo do meu percurso académico.

Em segundo, quero agradecer ao Eng. Carlos Rodrigues e à Dra. Sara Santos pela oportunidade de estágio que me proporcionaram na Fábrica de Ovar. Ao Eng. Carlos Rodrigues quero agradecer pelos sábios e valiosos conselhos e pela liberdade total que me concedeu neste estudo. À Dra. Sara e à Mónica Santos, o meu muito obrigado pela vossa disponibilidade e apoio que me deram neste trabalho.

Quero agradecer a todos os colaboradores da TCAP de Ovar, em particular aos participantes dos *focus group*, pela sua franqueza e honestidade. Um agradecimento muito especial a todos os colaboradores da Engenharia, pelos bons momentos passados e pelo seu apoio ao longo de 8 meses.

Aos meus orientadores, quero agradecer ao professor Arménio Rego por me ter incentivado a ser mais autónoma e assertiva no meu trabalho. À professora Dora Martins, quero agradecer-lhe pela sua dedicação, apoio e atenção.

E, por último, quero fazer um agradecimento especial aos meus companheiros estagiários, André, Vítor e Francisco, por todas as conversas e risadas durante os 8 meses de estágio. E, às minhas amigas Cátia Cerqueira e Liliana Costa pela sua amizade e apoio ao longo destes 5 anos académicos.

Obrigado a todos.

palavras-chave

Comunicação interna, eficácia comunicacional, comunicação formal, clima de comunicação, cultura portuguesa

resumo

Através de um estudo de caso foram explorados os fatores explicativos da eficácia de comunicação interna, no contexto industrial português. Este trabalho constitui uma mais-valia devido à escassez de estudos empíricos sobre esta temática em Portugal.

Os principais resultados alcançados por este estudo revelam que o clima de comunicação apoiante e a partilha de informação e conhecimento nas reuniões são preponderantes para a eficácia de comunicação interna. As diferenças organizacionais e o clima de comunicação salientaram a distância hierárquica média de Portugal.

keywords

Internal communication, communication effectiveness, formal communication, communication climate, portuguese culture

abstract

Through a case study, this paper explored the factors that explain the communication effectiveness, in Portuguese culture. This paper adds value because of the lack of empirical investigations about this theme in Portugal. The main results of this paper are: the supportive communication climate and share information and knowledge in meetings are important factors for communication effectiveness. Differences within the organization and communication climate pointed out the medium power distance of Portugal.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
1. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
1.1. A comunicação.....	5
1.1.1. Modelo tradicional de comunicação.....	5
1.1.2. Modelo comunicacional do tubo.....	7
1.1.3. Modelo comunicacional em circuito.....	7
1.1.4. Modelo comunicacional da dança.....	8
1.2. A comunicação organizacional.....	9
1.3. A comunicação interna.....	10
1.3.1. Importância e objetivos.....	11
1.3.2. Tipos de comunicação interna.....	11
1.3.3. Formas de comunicação interna.....	13
1.3.4. Sentido da comunicação interna.....	14
1.3.5. Intensidade da comunicação interna.....	18
1.4. Fatores explicativos de eficácia da comunicação interna.....	19
1.4.1. O clima de comunicação.....	19
1.4.2. A integração organizacional.....	20
1.4.3. A confiança entre os colaboradores e os superiores.....	21
1.4.4. A eficiência das mensagens.....	21
1.4.5. A qualidade dos meios de comunicação.....	23
1.4.6. A comunicação visual.....	24
1.4.7. Comunicação aberta e participativa.....	26
1.4.8. O <i>empowerment</i>	27
1.4.9. A relação entre o líder e o colaborador.....	27
1.4.10. Recetividade comunicacional.....	29
1.4.11. As competências de um comunicador eficaz.....	30
1.4.12. Rumores.....	31

1.4.13. Reuniões	32
1.5. Os fatores de eficácia de comunicação interna no contexto português.....	33
2. METODOLOGIA	36
2.1. Caracterização da empresa.....	36
2.1.1. Caracterização sociodemográfica	38
2.1.2. A comunicação interna.....	38
2.2. Métodos de recolha de informação.....	38
2.2.1. <i>Focus group</i>	39
2.2.2. Inquérito por questionário	40
2.3. Participantes do estudo	44
2.3.1. <i>Focus group</i>	44
2.3.2. Inquérito por questionário	45
2.4. Tratamento e análise de dados	46
3. RESULTADOS.....	50
3.1. Resultados dos <i>focus group</i>	50
3.1.1. Fugas de informação e rumores	50
3.1.2. Jornal “Futuro”.....	54
3.1.3. Expo-informação	55
3.1.4. Reuniões.....	57
3.1.5. Reunião matinal	59
3.1.6. A relação entre o líder e o colaborador.....	60
3.1.7. Clima de comunicação.....	63
3.1.8. Eficiência das mensagens	67
3.1.9. Qualidade dos meios	68
3.1.10. Aspetos relevantes a considerar	69
3.2. Resultados dos dados do inquérito por questionário.....	70
3.2.1. Análise fatorial.....	70
3.2.2. Análise das diferenças entre colaboradores diretos e indiretos.....	76

3.2.3. Análise das diferenças entre cargos	77
3.2.4. Análise das diferenças entre setores	79
3.2.5. Análise da correlação entre as variáveis.....	81
3.2.6. Fatores explicativos da eficácia de comunicação interna	84
4. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.....	86
4.1. Análise e discussão	86
4.2. Implicações para a gestão.....	88
4.3. Limitações do estudo e propostas de investigação futuras	89
4.4. Conclusões	90
BIBLIOGRAFIA.....	92
ANEXOS.....	97

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 As diferenças entre os modelos de comunicação.....	9
Tabela 2 Os objetivos de comunicação interna	11
Tabela 3 Exemplos de meios de comunicação formal.....	12
Tabela 4 As diferenças entre a comunicação formal e informal	13
Tabela 5 Exemplos de meios de comunicação escrita e oral	14
Tabela 6 As diferenças entre a comunicação escrita e oral	14
Tabela 7 As diferenças entre os 5 sentidos da comunicação interna.....	17
Tabela 8 Diferenças de intensidade de comunicação	18
Tabela 9 Fatores explicativos de eficácia da comunicação interna	19
Tabela 10 Exemplos dos objetivos do emissor e de características da mensagem, do meio e do recetor	24
Tabela 11 Vantagens da comunicação visual.....	25
Tabela 12 Potenciais retornos de investimento em reuniões	32
Tabela 13 Principais causas do mau funcionamento das reuniões	33
Tabela 14 As quatro regras principais da filosofia TPS	36
Tabela 15 Exemplos de meios de comunicação da TCAP de Ovar	38
Tabela 16 Correspondência entre as subcategorias dos <i>focus group</i> com os itens do questionário	42
Tabela 17 Categorias e subcategorias resultantes dos <i>focus group</i>	46
Tabela 18 Valores de referência de <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> (KMO).....	48
Tabela 19 Valores de referência do <i>Alfa de Cronbach</i>	48
Tabela 20 Valores de referência de <i>R de Pearson</i>	49
Tabela 21 Descrição das subcategorias de fugas de informação e rumores	50
Tabela 22 Descrição das subcategorias do jornal "Futuro"	54
Tabela 23 Descrição das subcategorias da expo-informação	56
Tabela 24 Descrição das subcategorias das reuniões	58
Tabela 25 Descrição das subcategorias da reunião matinal	59

Tabela 26 Descrição das subcategorias da relação entre o líder e o colaborador	61
Tabela 27 Descrição das subcategorias do clima de comunicação.....	63
Tabela 28 Descrição das subcategorias de eficiência das mensagens.....	67
Tabela 29 Descrição das subcategorias de qualidade dos meios	68
Tabela 30 Matriz de rotação dos fatores do jornal “Futuro”	70
Tabela 31 Matriz de rotação dos fatores da expo-informação.....	71
Tabela 32 Matriz de rotação dos fatores da reunião matinal.....	72
Tabela 33 Matriz de rotação dos fatores de comunicação interna	73
Tabela 34 Matriz de rotação dos fatores das reuniões.....	75
Tabela 35 Análise das variâncias e médias entre colaboradores diretos e indiretos.....	76
Tabela 36 Análise das variâncias e médias entre cargos.....	77
Tabela 37 Análise das variâncias e médias entre setores.....	80
Tabela 38 Matriz de correlações com valores de <i>R de Pearson</i>	83
Tabela 39 Poder preditivo de 9 variáveis na eficácia de comunicação interna.....	84
Tabela 40 Análise fatorial de segunda ordem.....	84
Tabela 41 Poder preditivo das variáveis na eficácia de comunicação interna.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Processo tradicional de comunicação	5
Figura 2 O modelo comunicacional do tubo	7
Figura 3 O modelo comunicacional do circuito	8
Figura 4 O modelo comunicacional da dança.....	8
Figura 5 Benefícios da comunicação interna.....	10
Figura 6 Os fluxos de comunicação interna.....	14
Figura 7 Eficiência das mensagens e a comunicação interna.....	23
Figura 8 Influência da relação entre o líder e os seus seguidores na comunicação interna.....	28
Figura 9 Organigrama da Toyota Caetano Portugal, SA, Fábrica de Ovar (2011, versão 2)	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Entrevistados dos <i>focus group</i> por setor	45
Gráfico 2 Distribuição relativa dos respondentes por setor	46

INTRODUÇÃO

A comunicação constitui um recurso valioso para qualquer organização (Tucker, Meyer, & Westerman, 1996). A sua eficácia tem um papel preponderante no sucesso organizacional, na medida em que influencia a produtividade e a orientação para o cliente externo (Kandlousi, Ali, & Abdollahi, 2010; Zwijze-Koning & de Jong, 2007). Sem comunicação não é possível coordenar todos os aspetos internos e externos indispensáveis para a eficiência e alocação dos recursos organizacionais (Altınöz, 2009; Kumarasinghe & Hoshino, 2010).

Pode afirmar-se, portanto, que a comunicação é crítica para qualquer organização. É a causa ou a prevenção da insatisfação, das falhas de produtividade, das falhas de coordenação interdepartamental, do *turnover*, do fraco trabalho em equipa e da falta de compromisso e motivação (Downs & Adrian, 2004; Zwijze-Koning & de Jong, 2007).

Neste sentido, o presente trabalho propõe a realização de um estudo exploratório sobre os fatores explicativos de eficácia de comunicação interna (CI), em particular, da comunicação interna formal. Apesar de a literatura apresentar inúmeros estudos sobre os fatores que, segundo as perceções dos membros da organização, mais contribuem para a eficácia da CI, a importância e influência destes pode variar de cultura para cultura. As pessoas de diferentes culturas comunicam de forma diferente entre si, sendo que o significado das mensagens varia consoante o contexto cultural (Rego & Cunha, 2009; Treven, 2003).

O estudo de Vercic, *et al.* (2012) salienta este facto. Em 11 países europeus, em que se inclui Portugal, constataram que existem diferenças significativas de país para país sobre o conceito de CI. Park, *et al.* (2012) acrescentam ainda que os indivíduos oriundos de diferentes culturas têm preferências diferentes entre si sobre a forma como comunicam com os outros. Isto pressupõe que a cultura afeta a comunicação, particularmente sobre os comportamentos comunicacionais e as preferências pelos estilos de comunicação (Park, *et al.*, 2012; Patel, Li, & Sooknanan, 2011).

A cultura consiste num conjunto de valores, normas, crenças, hábitos, atitudes e comportamentos que diferenciam uma sociedade (Meeuwesen, Brink-Muinen, & Hofstede, 2009; Rego & Cunha, 2009). O conhecimento das diferenças culturais constitui um recurso importante para prevenir as potenciais falhas de comunicação (Meeuwesen, *et al.*, 2009).

Para melhor compreender as diferenças culturais entre os países, Hofstede propôs a sua comparação através de 5 dimensões: individualismo/coletivismo, distância hierárquica, evitamento da incerteza, masculinidade/feminilidade e dinamismo confuciano. Estas dimensões afetam o comportamento e práticas organizacionais e a CI (Meeuwesen, *et al.*, 2009).

Um país mais individualista é caracterizado por indivíduos mais motivados para satisfazer os seus objetivos e interesses individuais em vez dos objetivos de grupo (Park, *et al.*, 2012; Rego & Cunha, 2009). Num país

mais individualista, a assertividade é uma competência comunicacional importante, a qual transparece maturidade e força. Os discursos diretos revelam a importância atribuída à honestidade, verdade e transparência. Os emissores mostram as suas emoções e sentimentos e usam expressões como 'não' ou 'eu não posso fazer isso' (Brew & Cairns, 2004; Treven, 2003).

Numa cultura mais coletivista dá-se primazia aos objetivos do grupo em vez dos objetivos individuais. Uma linguagem cortês e indireta é considerada mais adequada. O emissor tenta esconder as suas emoções e usa expressões como 'isso pode ser possível' ou 'é interessante' em vez de usar a expressão 'não'. Estes discursos indiretos são conotados como menos prejudiciais para a coesão e harmonia do grupo (Rego & Cunha, 2009; Treven, 2003).

Esta dimensão do individualismo/coletivismo afeta a comunicação na gestão dos conflitos. Numa cultura mais individualista procura-se a confrontação, através de uma comunicação direta e assertiva. Numa cultura mais coletivista evita-se o confronto para não prejudicar a união do grupo (Brew & Cairns, 2004; Papa, Daniels, & Spiker, 2008).

A dimensão sobre a distância hierárquica refere-se ao grau de diferença projetado e à necessidade de afastamento entre os indivíduos e os seus superiores hierárquicos. Num país com elevada distância hierárquica, os indivíduos aceitam mais facilmente a supervisão, as regras e os procedimentos formais. A comunicação é cuidada quando é dirigida a alguém de elevado *status* ou reputação. O fluxo comunicacional é essencialmente no sentido descendente. Os superiores promovem confrontos diretos como forma a aumentar o seu poder e *status* (Brew & Cairns, 2004; Rego & Cunha, 2009).

Numa cultura de distância hierárquica baixa, os indivíduos consideram-se iguais entre si independentemente do seu *status* ou da sua reputação. Os indivíduos não sentem desconforto em contradizer os seus superiores e esperam ser convidados a participar nas tomadas de decisão (Rego & Cunha, 2009).

A distância hierárquica assume um papel importante na escolha do meio de comunicação. Por exemplo, o correio eletrónico pode ser entendido como um meio não apropriado, numa cultura de elevada distância hierárquica. Pode subentender uma comunicação mais informal e íntima. Uma comunicação que denote respeito, formalidade e legitimidade é mais adequada neste tipo de cultura (Richardson & Smith, 2007).

O evitamento da incerteza consiste no grau de desconforto que os indivíduos sentem perante o risco e a incerteza. Numa cultura de elevado evitamento da incerteza, um discurso claro, explícito e técnico é o mais adequado. Uma comunicação baseada em factos, regras e procedimentos transmite segurança aos indivíduos, esclarecendo-os como as atividades serão executadas. Em países de baixo evitamento da incerteza, o planeamento e o detalhe excessivo é considerado prejudicial, na medida que reduz a flexibilidade (Rego & Cunha, 2009).

Uma cultura mais masculina dá primazia ao alcance dos objetivos e à ambição. Valoriza-se competências como a assertividade, espírito competitivo, ambição e energia. Um discurso mais técnico, decidido, assertivo e agressivo, atribuindo pouca importância a aspetos emocionais, é considerado adequado (Meeuwesen, et al., 2009; Papa, et al., 2008; Rego & Cunha, 2009).

Uma cultura mais feminina valoriza a harmonia interpessoal, permitindo a promoção da abertura e receptividade comunicacional. São apreciadas competências como a afabilidade e a modéstia. Uma comunicação consensual, intuitiva e cooperativa é considerada mais apropriada (Papa, et al., 2008; Rego & Cunha, 2009).

Uma cultura com grande dinamismo confuciano significa que os indivíduos estão mais preocupados com os objetivos de longo prazo. Competências como o pragmatismo e a perseverança são valorizadas. Em culturas mais orientadas para os objetivos de curto prazo, os indivíduos denotam pouca apetência para planear, preferindo desvencilhar-se dos problemas aquando da sua ocorrência, em vez de preveni-los (Rego & Cunha, 2009).

Estas dimensões propostas por Hostede enfatizam que a forma de comunicar de um gestor varia de cultura para cultura. Neste sentido, os fatores de eficácia presentes na literatura poderão ter uma pertinência diferente na cultura portuguesa. Visto que existe escassez de investigações no âmbito da CI em Portugal, este trabalho constitui uma mais-valia.

O presente trabalho tem como propósito explorar os fatores que contribuem para a eficácia de CI, com foco nas perceções dos colaboradores, no contexto cultural português. Neste sentido, o estudo foi realizado, através de um estudo de caso, numa empresa da indústria portuguesa, a Toyota Caetano Portugal, SA, Fábrica de Ovar.

O objetivo geral é explorar os principais fatores de eficácia da CI. Como objetivos específicos, este trabalho visa: (a) identificar na literatura os fatores que contribuem para a eficácia da CI, (b) fazer um estudo exploratório para identificar os potenciais fatores que influenciam a CI, (c) identificar as diferenças entre setores, cargo e tipo de colaborador (direto e indireto) para os fatores e para a eficácia de CI e (d) analisar os fatores que explicam a eficácia de CI.

Este trabalho é composto por 4 capítulos. O capítulo 1 centra-se na revisão da literatura. É feita uma revisão dos conceitos teóricos fundamentais sobre a temática da CI, nomeadamente, sobre as principais categorias, tipo, forma, sentido e intensidade da comunicação. Identifica-se, também, os principais fatores presentes na literatura que influenciam a eficácia da CI. O capítulo 2 engloba a descrição da empresa em estudo e a metodologia de recolha e análise de dados. No capítulo seguinte são apresentados os resultados do estudo.

Por último, o capítulo 4 faz a síntese dos resultados, principais contributos deste estudo e as suas implicações para a gestão. São, também, referidas as limitações deste estudo e são apresentadas algumas propostas de investigação futura.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. A comunicação

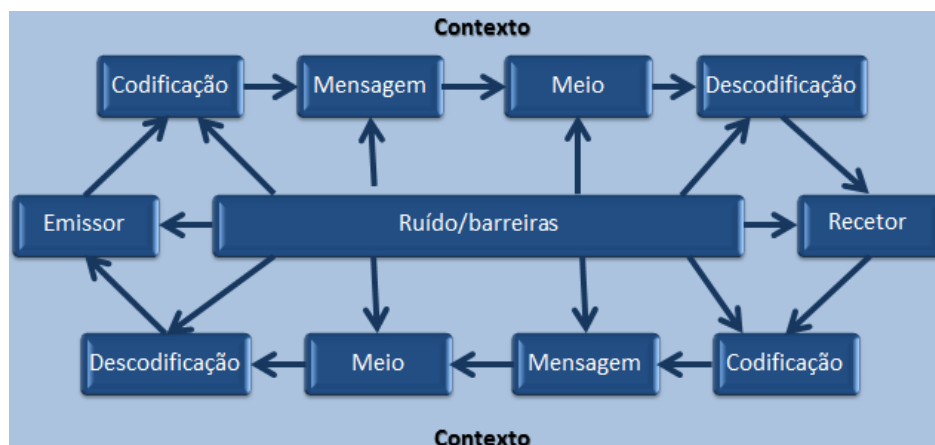
A comunicação é definida como um processo, entre pelo menos dois indivíduos e/ou grupos (Liang, 2010), no qual o emissor traduz uma observação numa mensagem e transmite-a através de um determinado meio de comunicação ao recetor (Arif, Jan, Marwat, & Ullah, 2009). A mensagem pode conter ideias, factos e emoções, sendo transmitida através do uso de palavras, letras e símbolos (Kalla, 2005).

A literatura destaca 4 modelos comunicacionais, que explicam como a comunicação se processa. Segue-se a sua apresentação nos pontos seguintes.

1.1.1. Modelo tradicional de comunicação

A comunicação, na ótica do modelo tradicional de comunicação, é composta por vários elementos: emissor, recetor, código, mensagem, meio, ruído e contexto (Rego, 2007; Teixeira, 2005), conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 Processo tradicional de comunicação



Fonte: adaptado de Rego (2007, p.52)

O processo inicia-se com o emissor (pessoa, pessoas ou organização), o qual pretende transmitir uma ideia ou mensagem a outrém. Como o emissor constitui a fonte ou origem da comunicação, se não houver emissor ou se o emissor desejar não enviar uma mensagem não há comunicação (Caetano & Rasquilha, 2007; Rego, 2007; Teixeira, 2005). A este propósito, Caetano e Rasquilha sublinham que “sem uma razão, uma finalidade ou uma vontade, o emissor não tem necessidade de enviar a sua mensagem” (2007, p.33).

A mensagem é a forma sob a qual o emissor codifica as informações. A mensagem pode assumir várias formas, desde que permita a experimentação e entendimento entre as partes (Caetano & Rasquilha, 2007). Caetano e Rasquilha (2007) exemplificam este facto argumentando que o nosso discurso é a mensagem

quando falamos, a pintura é a nossa mensagem quando pintamos e a escrita é a nossa mensagem quando escrevemos.

Para que a transmissão da mensagem ocorra é necessário codificá-la. O código consiste num grupo de símbolos e sinais usados para traduzir os pensamentos ou ideias (e.g. idioma) numa mensagem. Normalmente, o emissor procura escolher símbolos que tenham maior probabilidade de alcançar um significado mútuo, tanto para o recetor como para o emissor. A falta de significado mútuo é uma das causas mais comuns do desentendimento e das falhas de comunicação (Caetano & Rasquilha, 2007; Rego, 2007; Teixeira, 2005).

O recetor é aquele que recebe a mensagem que é transmitida pelo emissor. Se não existir um recetor ou se não receber a mensagem, não há comunicação (Caetano & Rasquilha, 2007; Teixeira, 2005). Aquando da receção, o recetor descodifica, interpreta e traduz a mensagem em informações que tenham significado para si. A descodificação pode sofrer influência das experiências anteriores do recetor (e.g. interpretações pessoais, gestos usados e expectativas) e do significado comum que partilha com o emissor (Caetano & Rasquilha, 2007).

A transmissão da mensagem entre o emissor e o recetor pressupõe a existência de um meio de comunicação. O meio de comunicação escolhido deverá estar adequado ao que se pretende transmitir (e.g. voz humana, correio eletrónico e normal, boletim informativo, *fax*) (Caetano & Rasquilha, 2007; Rego, 2007; Teixeira, 2005).

O recetor descodifica a mensagem, ou seja, interpreta-a e atribui-lhe um significado. Esta interpretação pode dar origem a uma resposta (*feedback*). Segundo Caetano e Rasquilha (2007) a resposta do recetor representa a mensagem à comunicação do emissor, tornando o recetor num emissor.

O processo de comunicação entre o recetor e o emissor pode ser influenciado pelo ruído (Rego, 2007). O ruído constitui qualquer fator que perturbe, confunda ou interfira na comunicação, o qual pode surgir em qualquer fase do processo. Por exemplo, (1) o recetor pode falar demasiado baixo não se fazendo ouvir, (2) a mensagem pode ser distorcida por sons do ambiente ou (3) o recetor pode não prestar atenção (Caetano & Rasquilha, 2007).

O contexto em que a comunicação se processa é importante. Aspetos culturais (e.g. símbolos culturais), sociais (e.g. regras), físicos (e.g. localização) e psicológicos (e.g. perceções) podem conduzir a inúmeras interpretações da mensagem. Por esta razão, o significado pode ser diferente consoante o seu contexto (Patel, et al., 2011; Rego, 2007).

1.1.2. Modelo comunicacional do tubo

A comunicação em tubo é caracterizada por ser unilateral. O emissor envia uma dada mensagem ao recetor, sem que haja *feedback*, como ilustrado na Figura 2. Os recetores são vistos como processadores passivos de informação, limitando-se a ouvir e a processar a informação transmitida pelo emissor (Clampitt, 2001).

Figura 2 O modelo comunicacional do tubo



Fonte: Rego (2007, p.59)

Este modelo comunicacional assenta na premissa de que os emissores são capazes de codificar corretamente os seus pensamentos. Pressupõe que o emissor seja capaz de traduzir com clareza os seus pensamentos, tendo o mesmo significado para o recetor, tornando o *feedback* improvável e desnecessário (Clampitt, 2001; Rego, 2007).

A eficácia comunicacional, do modelo do tubo, subentende uma expressão eficaz por parte do emissor. O emissor detém competências comunicacionais (e.g. selecionar as palavras adequadas, usar uma linguagem acessível, ser claro e preciso, organizar as ideias na transmissão da mensagem e falar com credibilidade e autoridade), que facilitam a interpretação da mensagem por parte do recetor (Clampitt, 2001; Rego, 2007).

No contexto organizacional, estas competências comunicacionais englobam a capacidade do gestor saber fazer apresentações, escrever um memorando e desenvolver a agenda de uma reunião. Este modelo comunicacional encoraja os gestores a pensarem claramente sobre as suas ideias, a articularem de forma precisa as suas diretivas e a fornecerem instruções específicas (Clampitt, 2001).

O modelo do tubo assenta em 3 principais premissas: (1) o que é claro e preciso para uma pessoa é claro preciso para outra, (2) a credibilidade é algo que o emissor possui e não algo atribuído pela audiência, e (3) a comunicação é uma atividade unilateral (Clampitt, 2001).

1.1.3. Modelo comunicacional em circuito

O modelo de comunicação em circuito é um processo caracterizado por ser bilateral. Existe uma interação dinâmica entre o emissor e o recetor, como ilustra a Figura 3. Esta interação pressupõe a existência de *feedback*, o qual permite ao emissor ouvir o recetor e compreendê-lo (Rego, 2007).

Figura 3 O modelo comunicacional do circuito



Fonte: adaptado de Rego (2007, p.59)

Este modelo pressupõe que não é condição suficiente comunicar com clareza. É necessário, também, testar junto do recetor se este compreendeu verdadeiramente a mensagem. Tal implica que o emissor esteja disponível e aberto para ouvir e esclarecer o recetor. A troca de mensagens entre si permite que se compreendam mutuamente. Portanto, o modelo comunicacional em circuito tem como princípio base que a comunicação eficaz é sinónimo de compreensão entre o emissor e o recetor (Rego, 2007).

É um modelo aberto e compreensivo, privilegiando, em qualquer circunstância, a abertura em vez da ambiguidade. Estas características promovem a satisfação no trabalho, no contexto organizacional (Clampitt, 2001).

1.1.4. Modelo comunicacional da dança

O modelo de comunicação da dança (Figura 4) pressupõe ser impossível os intervenientes compreenderem-se completamente. Defende que a linguagem é ambígua, em que as mesmas palavras podem ser interpretadas de forma diferente, pelo(s) emissor(es) e recetor(es), atribuindo-lhes diferentes significados (Rego, 2007).

Figura 4 O modelo comunicacional da dança



Fonte: Rego (2007, p.60)

Apesar desta ambiguidade, os interlocutores compreendem-se minimamente, na medida em que o significado é coordenado. Pressupõe a partilha de um contexto semelhante e a coordenação dos movimentos entre os interlocutores. Aprendem a movimentar-se em conjunto, percebendo os sinais, antecipando as possíveis ações da outra parte e respondendo adequadamente de acordo com o seu papel (Clampitt, 2001; Rego, 2007).

Os modelos comunicacionais revelam que a eficácia comunicacional é interpretada de forma diferente. Esta pode assentar na influência do contexto, na compreensão mútua, na expressão eficaz do emissor ou na

coordenação do significado. A Tabela 1 sintetiza as principais diferenças entre os modelos de comunicação referidos, modelo tradicional, em tubo, em circuito e da dança.

Tabela 1 As diferenças entre os modelos de comunicação

Modelo tradicional	Existência de ruído; Bilateral – existência de <i>feedback</i> ; Contexto influencia a interpretação comunicacional.
Modelo em tubo	Credibilidade do emissor – não atribuída pela audiência; Unilateral – não existência de <i>feedback</i> ; Comunicação eficaz = expressão eficaz.
Modelo em circuito	Estar aberto a ouvir os recetores; Bilateral – existência de <i>feedback</i> ; Comunicação eficaz = compreensão entre o emissor e recetor.
Modelo da dança	Significado não partilhado mas coordenado; Não é possível uma compreensão completa; Conteúdo da mensagem x contexto = significado.

Fonte: elaboração própria

1.2. A comunicação organizacional

No âmbito organizacional, a comunicação é um processo complexo e contínuo, pelo qual os colaboradores criam, mantêm e mudam a organização (Van Vuuren, de Jong, & Seydel, 2007). Engloba a troca de informações e ideias no ambiente interno e externo da organização, de modo a assegurar a execução das suas atividades diárias e o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos (Altınöz, 2009).

As organizações não podem funcionar eficazmente quando operam de forma isolada (Roberts-Lombard, 2010). A comunicação organizacional permite (1) dar a conhecer os produtos ao mercado; (2) contratar, formar, motivar e unir os colaboradores; (3) coordenar, controlar e organizar a produção e a expedição; e (4) persuadir os clientes a comprar (Altınöz, 2009; Arif, et al., 2009; Kandlousi, et al., 2010). Arif, *et al.* sublinham que “uma organização bem-sucedida é aquela que tem uma comunicação eficiente dentro da organização e com outras organizações e clientes” (2009, p.123).

A nível externo, a comunicação permite às organizações compreender e responder às necessidades e expectativas do mercado, promover a(s) sua(s) marca(s) e persuadir os consumidores, comunidades e grupos de interesse na compra dos seus produtos (Altınöz, 2009; Papa, et al., 2008; Van Vuuren, et al., 2007).

A nível interno, a comunicação inclui os esforços para fornecer informação e exercer influência sobre os colaboradores de uma dada organização. Dá a conhecer as tarefas, os objetivos de curto e longo prazo, as

políticas, decisões, ordens de trabalho, sistema de remuneração e de recompensas, oportunidades de promoção e benefícios, orçamento anual, receitas, atividades e projetos, novas tecnologias e técnicas de gestão e regulamentos legais aos colaboradores (Altınöz, 2009; Van Vuuren, et al., 2007). A comunicação interna tem influência na produtividade e eficiência da organização (Papa, et al., 2008), o que será aprofundado no próximo capítulo.

1.3.A comunicação interna

Em todas as organizações, a comunicação possibilita que as pessoas conseguem realizar o seu trabalho, alcançar o reconhecimento das suas contribuições (Arif, et al., 2009) e permite a implementação e a execução das atividades básicas de uma organização, de modo a cumprir com as suas responsabilidades (Altınöz, 2009).

Os gestores despendem cerca de 75% do seu tempo a comunicar (e.g. reuniões, falar ao telefone, ler e responder à sua correspondência), tornando a comunicação um ponto central para a gestão (Altınöz, 2009; Carrière & Bourque, 2009).

A CI é normalmente definida como a comunicação que flui dentro das fronteiras da organização (Mazzei, 2010), caracterizada pela troca de ideias e informações (Kalla, 2005), sobre a missão e objetivos gerais da organização e expectativas da gestão sobre os colaboradores (Karatepe, Avci, & Tekinkus, 2005).

A CI promove o aumento da produtividade e eficiência organizacional. Isto é resultante de (1) uma maior coesão, através de uma melhor compreensão sobre a organização, (2) do alcance dos objetivos, através da execução das atividades básicas organizacionais (e.g. planeamento, organização e controlo), e (3) do acesso a informação indispensável para os colaboradores, para a realização do seu trabalho (Altınöz, 2009; Arif, et al., 2009; Tourish & Robson, 2004; Zimmerman, Sypher, & Haas, 1996), como ilustrado na Figura 5.

Figura 5 Benefícios da comunicação interna



Fonte: elaboração própria

A CI é, também, definida como uma atividade humana que liga as pessoas e que cria relações favoráveis entre a gestão e os colaboradores (Kandlousi, et al., 2010; White, Vanc, & Stafford, 2010). Nesta perspetiva, a CI estimula boas relações interpessoais (Roberts-Lombard, 2010), criando um ambiente de respeito para todos os colaboradores dentro da organização (Kalla, 2005).

1.3.1. Importância e objetivos

A literatura (Carrière & Bourque, 2009; Downs & Adrian, 2004; Kalla, 2005) apresenta a CI como um fator determinante do sucesso organizacional. A sua ausência, pelo contrário, tem sido considerada como a causa do fracasso organizacional. Downs e Adrian (2004) encontraram evidências que sublinham que a sobrevivência das organizações depende da capacidade dos seus colaboradores em trocarem e coordenarem a informação entre si.

O papel da comunicação na coordenação da organização, na implementação das estratégias e ações e na satisfação dos colaboradores, leva as organizações a investirem em recursos financeiros e humanos, para desenvolverem uma eficaz CI (Altinöz, 2009; Carrière & Bourque, 2009).

Altinöz (2009) propõe um conjunto de objetivos da CI, presentes na Tabela 2. Estes assentam nos três principais contributos da comunicação (fornecer informação indispensável, promover o alcance dos objetivos e fomentar a coesão), para a produtividade e eficiência organizacional.

Tabela 2 Os objetivos de comunicação interna

Obter relações harmoniosas;
Fornecer informação aos colaboradores de modo a alcançarem os objetivos e a tomarem decisões;
Dar formação para alcançar os objetivos de forma mais eficaz;
Unir os colaboradores em volta dos objetivos da organização, criando laços sociais e de interdependência;
Controlar, através da clarificação das obrigações e responsabilidades;
Motivar, para melhorar a lealdade para com os objetivos da organização;
Expressar emoções.

Fonte: adaptado de Altinöz (2009, p.217-218)

1.3.2. Tipos de comunicação interna

A CI divide-se em dois tipos: formal e informal (Liang, 2010). A comunicação formal assenta na estrutura ou hierarquia formal da organização, onde as relações existentes têm como base a autoridade conferida pela hierarquia. Visto que a estrutura organizacional é estática, o fluxo de comunicação formal é considerado previsível, podendo ser ascendente ou descendente (Johnson, Donohue, Atkin, & Johnson, 1994; Kandlousi, et al., 2010).

Através da comunicação formal são transmitidas as ordens executivas, as regras e a concretização dos objetivos (Altinöz, 2009; Liang, 2010). Transmite a informação associada à produtividade, à satisfação com o trabalho, à diminuição dos custos de coordenação e à redução do conflito e dos efeitos negativos dos rumores. Permite o aumento da confiança e da satisfação em geral nas organizações (Kandlousi, et al., 2010).

Devido à sua previsibilidade, a comunicação formal flui através dos meios designados como oficiais entre as diferentes posições da organização (Papa, et al., 2008). Os meios oficiais são reconhecidos, descritos e especificados nos manuais organizacionais (Altınöz, 2009; Kandlousi, et al., 2010; Papa, et al., 2008).

A Tabela 3 apresenta alguns exemplos de meios formais, no sentido descendente e ascendente. Os meios de comunicação formal descendente são os meios que permitem a comunicação dos níveis hierárquicos superiores para os níveis inferiores. A comunicação formal dos níveis hierárquicos inferiores para os níveis superiores é realizada recorrendo aos meios de comunicação formal ascendente (Teixeira, 2005).

Tabela 3 Exemplos de meios de comunicação formal

Meios de comunicação formal descendente	Cadeia de comando, afixação de avisos e comunicados, jornal da empresa, comunicações inseridas nas folhas de remuneração, panfletos, <i>handbooks</i> e relatório anual.
Meios de comunicação formal ascendente	Políticas de porta-aberta, sistema de sugestões, processos de reclamações e reuniões especiais (para obter <i>feedback</i> dos colaboradores).

Fonte: adaptado de Teixeira (2005, p.187-189)

Quando a comunicação formal não é eficaz, os colaboradores recorrem à comunicação informal (e.g. relações sociais privilegiadas, amizades), para colmatar a sua falta de informação. Esta não existe apenas para colmatar as falhas da comunicação formal. Em qualquer organização existe a comunicação informal, nas conversas entre os colaboradores sobre assuntos de que gostem, relacionados ou não com a organização. Tal facto origina satisfação nos colaboradores, aumento do moral e da coesão organizacional (Johnson, et al., 1994; Kandlousi, et al., 2010).

A comunicação informal assenta nos propósitos pessoais e não na hierarquia organizacional (Johnson, et al., 1994; Kandlousi, et al., 2010). Implica que este tipo comunicacional não esteja definido oficialmente na organização (Papa, et al., 2008). Baseia-se nas relações sociais que surgem naturalmente entre os colaboradores, consequência da interação e da partilha de opiniões, atitudes e valores semelhantes entre si (Altınöz, 2009; Kandlousi, et al., 2010). Segundo Kandlousi, *et al.* “a existência do sistema informal numa organização é inevitável porque os colaboradores resistem em serem tratados como meios para um dado fim, e eles interagem como um todo, trazendo com eles os seus próprios problemas e propósitos” (2010, p.52).

Os rumores e a especulação são formas de comunicação informal. Todavia, os dois conceitos são distintos. A especulação serve para entreter. O rumor serve para colmatar a falta de informação ou discrepâncias, numa tentativa de compreenderem o ambiente social e de obter informação, sobre algo considerado importante, que seria difícil pelos meios formais (Houmanfar & Johnson, 2004; Michelson, Iterson, & Waddington, 2010; Michelson & Mouly, 2000).

O rumor contribui para a satisfação das pessoas, permitindo dar significado a algo do seu interesse (Houmanfar & Johnson, 2004). Todavia, é prejudicial na medida em que origina tempos improdutos na organização, devido ao tempo despendido pelos colaboradores em conversas sobre os mais recentes rumores (Akande & Odewale, 1994).

O rumor é um processo em que a informação é passada de pessoa para pessoa (Houmanfar & Johnson, 2004). A sua origem não é facilmente identificada ou localizada, provocando a fragmentação da mensagem por cada indivíduo. À medida que passa de pessoa para pessoa, a mensagem original vai sendo distorcida, tornando o seu conteúdo não confiável (Akande & Odewale, 1994; Michelson & Mouly, 2004). Esta alteração deve-se ao facto de cada pessoa reter e transmitir os detalhes de acordo com a sua percepção, dissipando-se os detalhes (Akande & Odewale, 1994). Isto permite tornar o rumor mais curto e conciso, em que a parte essencial permanece intacta na sua transmissão (Akande & Odewale, 1994; Guerin & Miyazaki, 2006; Michelson & Mouly, 2004).

A síntese das principais diferenças entre a comunicação formal e informal é apresentada na Tabela 4, evidenciando-se o pilar em que assentam, as relações em que se baseiam e o que transmitem.

Tabela 4 As diferenças entre a comunicação formal e informal

Comunicação formal	Comunicação informal
Assenta na estrutura hierárquica;	Assenta nos interesses pessoais;
Transmissão de ordens, regras e objetivos;	Partilha de valores, opiniões e atitudes;
Utilização dos meios formais;	Não está definida de forma oficial;
Relações com base na autoridade.	Relações com base na amizade.

Fonte: elaboração própria

1.3.3. Formas de comunicação interna

A comunicação pode ser analisada segundo duas formas: escrita e oral. A comunicação escrita consiste em documentar, fixar e estabelecer ideias textualmente (Johansson & Heide, 2008). As mensagens são transmitidas através de cartas, livros e artigos (Teixeira, 2005). A tradução de uma conversa ou diálogo em texto escrito torna as experiências individuais públicas e permanentes numa organização (Johansson & Heide, 2008).

A comunicação oral possibilita o contato direto entre os interlocutores, através de meios como conversas cara-a-cara ou por telefone. É uma forma de comunicação rápida, recíproca e eficaz de transmitir as mensagens aos colaboradores (Andrade & Amboni, 2010; Teixeira, 2005).

A comunicação oral pode ser transmitida através de meios de comunicação diretos e indiretos. Os meios de comunicação diretos pressupõem que o emissor e o recetor estejam presentes no mesmo espaço, em

contato direto. Os meios indiretos não implicam que o emissor e o recetor estejam no mesmo espaço, não requerendo o contato direto (Andrade & Amboni, 2010). Na Tabela 5 são apresentados alguns exemplos de meios de comunicação escritos e orais (diretos e indiretos).

Tabela 5 Exemplos de meios de comunicação escrita e oral

Escritos	Material informativo impresso: instruções, ordens, cartas, circulares, quadro de avisos, panfletos, boletins, jornais, revistas e relatórios.
Orais	Meios diretos: conversas, diálogos, entrevistas, reuniões e palestras; Meios indiretos: telefone, intercomunicadores, altifalantes e rádio.

Fonte: adaptado de Andrade e Amboni (2010, p.186)

O fator distintivo entre a comunicação escrita e a comunicação oral é o de que a comunicação escrita limita a retroação e a comunicação oral satisfaz as necessidades de interação (Andrade & Amboni, 2010). A Tabela 6 indica a principais diferenças entre a comunicação escrita e oral.

Tabela 6 As diferenças entre a comunicação escrita e oral

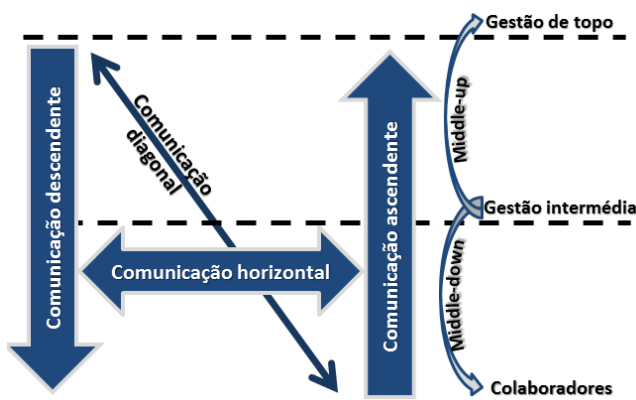
Comunicação escrita	Comunicação oral
Documentação textual	Contato direto
Limita retroação	Promove a interação

Fonte: elaboração própria

1.3.4. Sentido da comunicação interna

A CI pode ser categorizada consoante o sentido do seu fluxo. Como é demonstrado na Figura 6, a CI engloba cinco tipos de fluxo (descendente, ascendente, horizontal, diagonal e *middle-up-down*), cada um deles com as suas particularidades e objetivos. Seguidamente, será analisado cada um destes fluxos, deste modelo.

Figura 6 Os fluxos de comunicação interna



Fonte: adaptado de Liang (2010, p.742)

1.3.4.1. A comunicação descendente ou *top-down*

A comunicação descendente ou *top-down* estabelece-se em sentido vertical, de cima para baixo. Refere-se às mensagens que são transmitidas pela cadeia de comando, desde os gestores até aos subordinados. É a comunicação que flui a partir de um determinado nível hierárquico superior para um nível hierárquico inferior (Altınöz, 2009; Downs & Adrian, 2004; Papa, et al., 2008). Esta comunicação assenta tradicionalmente na hierarquia, sendo estabelecida através, por exemplo, de documentos em papel, correio eletrónico e chamadas telefónicas (Liang, 2010).

A comunicação *top-down* permite coordenar e controlar a organização (Papa, et al., 2008), através da transmissão de ordens, publicações da organização, avaliações de performance, instruções de trabalho, orientações, formação para o posto de trabalho e informação sobre os objetivos, políticas e estratégias organizacionais (Altınöz, 2009; Bartels, Peters, de Jong, Pruyn, & Van der Molen, 2010; Downs & Adrian, 2004).

A comunicação descendente é fundamental para a produtividade organizacional. A transmissão de informações sobre os objetivos, metas e resultados alcançados, permite aos colaboradores saberem qual é o seu contributo dentro da organização (Arif, et al., 2009; Bartels, et al., 2010; Papa, et al., 2008). O reconhecimento e recompensa por parte dos superiores incrementam a motivação dos colaboradores (Schnake, Dumler, Cochran Jr, & Barnett, 1990).

1.3.4.2. A comunicação ascendente ou *bottom-up*

A comunicação ascendente ou *bottom-up* consiste nas mensagens transmitidas, em sentido vertical a partir dos colaboradores até à gestão de topo (Bartels, et al., 2010). É a comunicação estabelecida a partir dos níveis mais baixos da hierarquia para os níveis mais elevados (Papa, et al., 2008).

A comunicação ascendente permite melhorar as tomadas de decisão (Tourish, 2005). As sugestões, explicações e informações provenientes dos colaboradores são úteis e valiosas para as tomadas de decisão dos seus superiores (Altınöz, 2009). A participação dos colaboradores permite tomar decisões mais acertadas, devido a uma melhor perceção da situação. A implementação das decisões é mais facilitada devido ao seu alinhamento com a perceção dos colaboradores (Papa, et al., 2008; Tourish, 2005).

A comunicação ascendente é benéfica na medida em que promove a aprendizagem dentro da organização, a melhoria de fóruns (partilha de informação, sugestões e descontentamentos), uma maior tendência para os colaboradores reconhecerem os comportamentos positivos dos seus gestores, a melhoria no comportamento da gestão para seguir o *feedback* dos seus colaboradores e a diminuição da diferença entre a avaliação que os gestores fazem de si mesmos e a avaliação que os colaboradores fazem deles (Tourish, 2005).

1.3.4.3. A comunicação horizontal

A comunicação horizontal refere-se ao fluxo de mensagens entre colaboradores de áreas funcionais diferentes do mesmo nível hierárquico (Altınöz, 2009; Bartels, et al., 2010; Liang, 2010; Papa, et al., 2008). Este sentido comunicacional engloba a divulgação de informações e a resolução de problemas concretos da empresa que necessitam da colaboração dos vários departamentos (Caetano & Rasquilha, 2007). Tem como base as relações de trabalho e as relações entre os grupos de trabalho de diferentes departamentos (Altınöz, 2009).

A comunicação horizontal tem como objetivo coordenar e solucionar problemas e promover a coesão entre os departamentos que partilham o mesmo nível hierárquico (Altınöz, 2009; Bartels, et al., 2010). A troca de informações entre os colaboradores de departamentos distintos, do mesmo nível hierárquico, permite que deem a conhecer e que discutam as tarefas e as responsabilidades de cada departamento. Promove-se, portanto, a coesão e compreensão interdepartamental, o que facilita as tomadas de decisões estratégicas, o planeamento e a coordenação (Bartels, et al., 2010; Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 2000).

1.3.4.4. A comunicação diagonal

A comunicação diagonal consiste na comunicação entre os colaboradores e os gestores de unidades funcionais diferentes, de diferentes níveis hierárquicos (Altınöz, 2009; Papa, et al., 2008). Este sentido comunicacional é o menos utilizado nas organizações. Os intervenientes recorrem à comunicação diagonal quando não conseguem comunicar eficazmente através dos outros sentidos de comunicação (Donnelly, et al., 2000). Permite que diferentes unidades entendam melhor as responsabilidades de cada uma, facilitando a cooperação entre elas, tal como na comunicação horizontal (Altınöz, 2009).

A comunicação diagonal é conhecida por fornecer resultados úteis e valiosos. Quando se pretende solucionar um dado problema, permite identificar esse problema sob vários ângulos, fazer uma análise completa e obter soluções alternativas (Altınöz, 2009). Permite, ainda, minimizar o tempo e o esforço despendidos, pois a comunicação é mais direta entre os diferentes interlocutores organizacionais (Donnelly, et al., 2000).

1.3.4.5. A comunicação *middle-up-down*

A comunicação *middle-up-down* diz respeito à comunicação da gestão intermédia, que comunica de forma ascendente com a gestão de topo e de forma descendente com os seus subordinados (Rouleau, 2005). Tem como finalidade direcionar, informar, motivar, dar *feedback* e promover a participação, tanto da gestão de topo como dos colaboradores (Bakar, Dilbeck, & McCroskey, 2010).

Os gestores intermédios assumem um papel preponderante no sucesso organizacional. São responsáveis pela ligação e comunicação entre a gestão de topo e os colaboradores (Paarlberg, 2003) e são controladores de informação dentro da organização. Os gestores intermédios filtram, analisam e transmitem a informação à gestão de topo e aos seus subordinados (Fliege, 2007; Kumarasinghe & Hoshino, 2010; Paarlberg, 2003).

Na comunicação com a gestão de topo, os gestores intermédios chamam a sua atenção para os assuntos e questões importantes. Fornecem a informação, estruturam os problemas e mobilizam os recursos para os seus superiores (Dutton & Ashford, 1993). Kumarasinghe e Hoshino argumentam que “os gestores intermédios têm sido tradicionalmente vistos como fornecedores de informação e consumidores das decisões tomadas pela gestão de topo” (2010, p.5).

Na comunicação com os subordinados, a gestão intermédia traduz, em ações, as estratégias, políticas, visão e direção definidas pela gestão de topo (Denham, Ackers, & Travers, 1997; Keenan, 2002; Qiao & Wang, 2009). Tal implica a capacidade de explicar, pelas suas próprias palavras e em várias situações diárias aos seus colaboradores, o porquê das decisões tomadas pela gestão de topo (Rouleau, 2005). Os gestores intermédios são, também, os responsáveis por delegar e planear as tarefas dos seus colaboradores (Fliege, 2007), mostrando-lhes como alcançar os objetivos organizacionais (Siu, 1998).

A comunicação *middle-up-down* implica que os gestores intermédios saibam motivar e influenciar, resolver os problemas de forma pronta, encorajar a criatividade e inovação, promover trabalho em equipa, comunicar eficientemente, coordenar, executar, aprender continuamente, orientar e promover a participação e a confiança (Fliege, 2007; Paarlberg, 2003; Qiao & Wang, 2009).

A Tabela 7 apresenta uma síntese com as principais diferenças entre os fluxos descritos, evidenciando o pilar em que assentam e qual é o principal propósito de cada um.

Tabela 7 As diferenças entre os 5 sentidos da comunicação interna

Comunicação descendente	Assenta na hierarquia; Permite controlar e coordenar a partir do topo.
Comunicação ascendente	Assenta nas informações provenientes dos colaboradores; Permite melhorar as tomadas de decisão.
Comunicação horizontal	Assenta nas relações de trabalho; Promove a coesão interdepartamental.
Comunicação diagonal	Alternativa aos outros fluxos comunicacionais; Promove a coesão organizacional.
Comunicação <i>middle-up-down</i>	Assenta na capacidade de filtrar, analisar e transmitir informação; Elo de ligação entre a gestão de topo e os colaboradores.

Fonte: elaboração própria

1.3.5. Intensidade da comunicação interna

A intensidade da comunicação é um indicador de processamento da informação entre os interlocutores (Patrashkova-Volzdoska, McComb, Green, & Compton, 2003). Mede a frequência e a quantidade de informação entre os interlocutores (Downs & Adrian, 2004).

A intensidade ideal é dada pela capacidade de processamento de uma determinada quantidade de informação por parte do recetor (Downs & Adrian, 2004). É difícil de determinar a quantidade ideal de informação. Receber uma grande quantidade de informação não é sinónimo de receber a quantidade de informação correta. Pode-se receber a quantidade correta de informação, mas pode não conter a informação pretendida ou necessária (White, et al., 2010).

Patrashkova-Volzdoska, *et al.* (2003) propõem 3 níveis de intensidade comunicacional: elevada, frequente e baixa. Uma comunicação de elevada intensidade resulta numa grande troca de informação entre o emissor e o recetor, o que implica um maior processamento da informação. Uma elevada partilha de informação pode pôr em causa a capacidade de processamento do recetor. Quando tem mais informação do que aquela que pode processar significa que existe um excesso de informação (Downs & Adrian, 2004). Este excesso de informação implica despende mais tempo no processamento de informação entre os interlocutores, podendo atrasar as tomadas de decisão (Patrashkova-Volzdoska, et al., 2003).

Uma comunicação frequente implica a troca de informação entre os membros, em quantidade que permite o processamento em tempo útil. Permite aumentar a sua performance, à medida que partilham mais informação. Uma comunicação frequente aumentará a coesão do grupo, pois os membros partilham informação e os seus recursos melhor entre si (Downs & Adrian, 2004; Patrashkova-Volzdoska, et al., 2003).

Uma comunicação de intensidade baixa consiste em os interlocutores não comunicarem de forma frequente, podendo não fornecer entre si a informação necessária para alcançar os níveis de desempenho desejados. A falta de informação ocorre quando as pessoas precisam ou poderiam usar mais informação. Quando não comunicam de forma frequente, os interlocutores podem não desenvolver um entendimento partilhado sobre os problemas que são importantes para o seu desempenho (Downs & Adrian, 2004; Patrashkova-Volzdoska, et al., 2003).

A

Tabela 8 apresenta, de forma sucinta, as principais diferenças entre os níveis de intensidade comunicacional, evidenciando a quantidade de informação e a principal consequência para cada nível.

Tabela 8 Diferenças de intensidade de comunicação

Intensidade elevada	Excesso de informação e nem sempre relevante; Atrasa as decisões.
----------------------------	--

Intensidade frequente	Quantidade de informação adequada; Promove a coesão do grupo.
Intensidade baixa	Falta de informação; Ausência de um entendimento partilhado.

Fonte: elaboração própria

1.4. Fatores explicativos de eficácia da comunicação interna

Vários autores (Bakar, et al., 2010; Downs & Adrian, 2004; Marques, 2010; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003; Mueller & Lee, 2002) dedicaram-se à CI, no qual as suas descobertas têm permitido evidenciar quais os fatores que promovem a eficácia da comunicação.

A partir da revisão da literatura, foi feito um levantamento dos fatores que explicam a eficácia da CI, em particular, no sentido ascendente, descendente e *middle-up-down*, que são evidenciados sucintamente na Tabela 9. Seguidamente, estes fatores serão detalhados um a um.

Tabela 9 Fatores explicativos de eficácia da comunicação interna

1. Clima de comunicação apoiante;
2. Boa integração organizacional;
3. Confiança entre os superiores e os colaboradores;
4. Mensagens relevantes, claras, concisas, confiáveis, atempadas, responsáveis, profissionais e sinceras;
5. Meio de comunicação escolhido consoante as características da mensagem, os objetivos do emissor e as características do recetor;
6. Comunicação visual;
7. Comunicação aberta e participativa;
8. <i>Empowerment</i> dos colaboradores;
9. Relação de elevada qualidade entre o líder e os seus seguidores;
10. Recetividade comunicacional;
11. Competências de comunicação eficaz;
12. Gestão dos rumores;
13. Bom funcionamento das reuniões.

Fonte: elaboração própria

1.4.1. O clima de comunicação

As organizações procuram promover um clima de comunicação que motive e estimule os colaboradores a alcançarem os objetivos estabelecidos (Clampitt & Downs, 1993; Downs & Adrian, 2004; Downs & Hazen,

1977) e que promova a satisfação e a eficácia da comunicação. Papa, *et al.* (2008) descrevem dois tipos de clima de comunicação: *defensivo* e de *apoio*.

O clima de comunicação *defensivo* é caracterizado por originar uma comunicação ineficaz e insatisfatória. Os gestores tendem a manipular as pessoas, de modo a alterarem o seu comportamento e atitudes; julgam, culpam e fazem juízos de moralidade; expressam falta de interesse pelos colaboradores; não fomentam a participação, sentindo-se superiores aos outros, e aceitam as suas próprias ideias como verdades absolutas (Papa, *et al.*, 2008). Este clima de comunicação tem como consequência os colaboradores optarem pelo silêncio, para prevenir críticas ou punições (Milliken, *et al.*, 2003).

Já um clima de comunicação *apoiente* origina satisfação e eficácia da comunicação. Ao contrário do clima *defensivo*, num clima comunicacional *apoiente* a gestão expressa o desejo de colaborar de forma mútua na resolução de problemas de modo a alcançar o entendimento, em vez de impor soluções; não engana ou manipula comportamentos, optando por respeitar os outros; promove a igualdade na participação e o respeito e confiança mútuos; não dá importância às diferenças de *status*, posição e capacidade; identificam-se com os problemas dos outros, investigando e resolvendo em vez de tomar partidos e/ou de debatê-los (Keenan, 2002; Papa, *et al.*, 2008).

Num clima de comunicação *apoiente*, os colaboradores têm maior tendência para expor os seus problemas e preocupações. Os superiores mostram-se disponíveis para escutá-los, o que promove a satisfação e eficácia da CI (Keenan, 2002; Milliken, *et al.*, 2003; Papa, *et al.*, 2008).

1.4.2. A integração organizacional

A integração organizacional consiste em os membros da organização receberem a informação necessária sobre a organização (e.g. políticas, planos e objetivos) e sobre as exigências e obrigações referentes ao seu posto de trabalho (Clampitt & Downs, 1993; Downs & Adrian, 2004; Downs & Hazen, 1977).

A comunicação transmitida neste âmbito permite aos colaboradores sentirem-se como uma parte vital da organização (Downs & Adrian, 2004). Sabem qual é a importância do seu papel no alcance dos objetivos organizacionais (Belasen & Frank, 2010).

Uma boa integração organizacional promove a eficácia e a satisfação com a comunicação. Os colaboradores recebem a informação necessária sobre as suas tarefas e sobre a organização, sentindo que o seu trabalho é valorizado e que fazem parte da organização (Clampitt & Downs, 1993; Downs & Adrian, 2004; Downs & Hazen, 1977).

Uma comunicação limitada à transmissão de ordens fomenta a perceção de uma atitude indiferente sobre os interesses e necessidades dos colaboradores (e.g. serem os últimos a saberem sobre as novas políticas ou

atividades da organização). Fomenta, também, a não fluidez da comunicação, como, por exemplo, não receberem a informação que necessitam. Estes factos pressupõem que uma integração organizacional pobre promove a existência de uma CI ineficaz e sentimentos de não valorização do trabalho dos colaboradores (Zwijze-Koning & de Jong, 2009).

1.4.3. A confiança entre os colaboradores e os superiores

A confiança entre os superiores e os colaboradores diz respeito ao grau em que os superiores sentem confiança nos seus colaboradores, e vice-versa, na partilha de ideias e informações (Minter, 2010). É a crença de que podem depender um do outro, com base numa relação boa, amigável e respeitosa (Yamaguchi, 2009).

A confiança desempenha um papel preponderante na eficácia da CI. Os indivíduos quando confiam uns nos outros acreditam que as mensagens transmitidas são verdadeiras (Byrne & LeMay, 2006). Na sua ausência, os indivíduos tendem a bloquear as mensagens e a adulterar as mensagens que transmitem (Papa, et al., 2008; Zeffane, Tipu, & Ryan, 2011). A literatura (Byrne & LeMay, 2006; Minter, 2010; Papa, et al., 2008) sugere a necessidade da existência de relações de confiança entre os superiores e os colaboradores, com vista a fomentar a eficácia de CI.

1.4.4. A eficiência das mensagens

Existem algumas características ou critérios que condicionam a eficácia comunicacional, como a mensagem ser relevante, clara, precisa, confiável, atempada, responsável, profissional e sincera (Byrne & LeMay, 2006; Marques, 2010).

Uma mensagem relevante pressupõe-se que é valiosa e útil para o recetor (White, et al., 2010). Caso contrário, poderá ser ignorada ou tratada com menos importância ou percebida como uma informação não atempada (Byrne & LeMay, 2006; Marques, 2010; Papa, et al., 2008).

Uma mensagem diz-se clara quando é corretamente interpretada e não existe a sua deturpação, independentemente do meio usado (Marques, 2010; Papa, et al., 2008). A falta de clareza incrementa ambiguidade e interpretações conflitantes, na ótica dos colaboradores, sobre a forma como a organização atua (Daft, Lengel, & Trevino, 1987; Downs & Adrian, 2004).

As mensagens precisas contêm apenas o indispensável (Byrne & LeMay, 2006; Marques, 2010; Papa, et al., 2008). Esta característica implica que a mensagem contenha a quantidade certa de informação. Se for insuficiente poderá dar origem a especulações e desconfiança ou se for em excesso pode ser ignorada (White, et al., 2010). Tais acontecimentos causam frustração ou irritação nos recetores, que atuam em

função dessa mensagem (Marques, 2010). A origem da falta de informação pode ter como antecedente a crença dos gestores de que a retenção de informação é sinónimo de maior poder (Downs & Adrian, 2004).

A credibilidade da mensagem consiste em esta ser realista. A ausência de credibilidade põe em causa a eficácia comunicacional na medida em que a mensagem poderá ser ignorada (Byrne & LeMay, 2006; Marques, 2010) ou adulterada pelo recetor (Zeffane, et al., 2011).

Uma mensagem diz-se atempada quando é recebida no tempo certo. A transmissão tardia da informação poderá afetar a sua utilidade, deixando de ter valor para o recetor (Byrne & LeMay, 2006; Marques, 2010). O fornecimento de mensagens atempadas, credíveis e precisas fomentam a confiança nos colaboradores e atenua os efeitos perversos dos rumores e da incerteza (Dolphin, 2005).

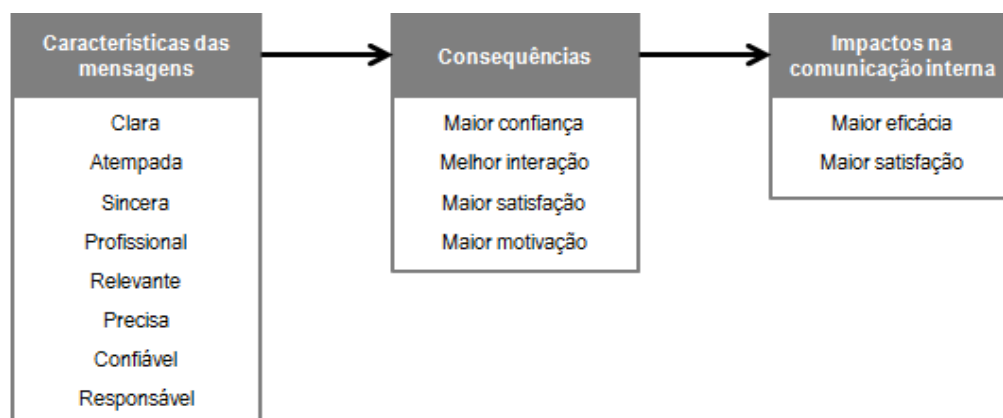
Uma mensagem responsável implica que os emissores assumam a responsabilidade pelas mensagens que transmitem, formulando de forma cuidada, para não lesar a outra parte e para não criar equívocos (Marques, 2010).

O carácter profissional de uma mensagem consiste em o emissor não transmitir mediocridade. Tal situação acontece quando o emissor não tem cuidado na formulação, com os erros ortográficos das mensagens escritas e a linguagem e expressão de emoções (Marques, 2010). Kramer e Hess (2002) afirmam que é importante para o emissor saber quais as expressões emocionais que são mais apropriadas dentro da organização. O carácter profissional das mensagens promove o respeito pelo emissor.

A necessidade de sinceridade na mensagem advém de sentimentos de hipocrisia no seio da organização. Os colaboradores quando sentem falta de sinceridade e honestidade na mensagem, perdem confiança no emissor. Tal resulta na perda de credibilidade nas mensagens do emissor (Marques, 2010), e, consequentemente, no bloqueio ou adulteração das mensagens (Byrne & LeMay, 2006; Zeffane, et al., 2011).

A Figura 7 evidencia a relação positiva entre as características descritas e a eficácia e satisfação da CI. As 8 características têm como principais consequências uma melhor interação entre a gestão e os seus colaboradores, uma maior confiança e entendimento entre ambos (Marques, 2010), uma maior satisfação com as relações estabelecidas na organização e uma maior motivação (Byrne & LeMay, 2006). Estas consequências resultam num impacto favorável sobre a CI, fomentando a sua eficácia e satisfação (Marques, 2010).

Figura 7 Eficiência das mensagens e a comunicação interna



Fonte: adaptado de Marques (2010, p.55)

1.4.5. A qualidade dos meios de comunicação

A qualidade dos meios consiste no grau em que os colaboradores percebem que os meios funcionam de forma eficiente, como reuniões bem organizadas, diretivas bem redigidas, utilidade das publicações organizacionais e adequabilidade da quantidade da informação (Clampitt & Downs, 1993; Downs & Adrian, 2004; Downs & Hazen, 1977).

Numa organização, os seus membros têm à disposição vários meios de comunicação: reuniões, revistas, *newsletter*, vídeo, Web, telefone, *placards* informativos e correio eletrónico. A escolha do meio de comunicação mais adequado implica que se considere os objetivos do emissor, as características da mensagem, as características do meio e as características do recetor (Clampitt, 2001; Clampitt & Meyer, 1995; Papa, et al., 2008).

As mensagens podem assumir várias características, quanto à sua complexidade, dimensão, formalidade e ambiguidade. O emissor, também, poderá ter vários objetivos como motivar, persuadir, informar ou solicitar opiniões. A congruência entre as características da mensagem e os objetivos do emissor é importante. Por exemplo, se o objetivo for motivar não é adequado que o emissor transmita uma mensagem complexa. A incongruência entre os objetivos do emissor e as características da mensagem põe em risco a eficácia da comunicação (Clampitt, 2001; Clampitt & Meyer, 1995).

A apropriação do meio escolhido é influenciada pelas características da mensagem. Por exemplo, se a mensagem é complexa, não é eficaz usar um meio como os *placards* informativos, que são mais adequados para mensagens simples (Clampitt, 2001; Clampitt & Meyer, 1995).

Na escolha do meio, os objetivos do emissor assumem um papel preponderante. Por exemplo, se pretende ser formal, os canais formais são os mais adequados (e.g. memorandos escritos). Se quiser transmitir algo confidencial, a comunicação cara-a-cara é mais eficaz. Portanto, se o objetivo é ser formal ou oficial, os

meios formais são mais apropriados (e.g. cartas). Caso contrário, os outros meios disponíveis, como os canais de carácter mais informal (e.g. correio eletrónico), fomentam a eficácia da comunicação (Clampitt, 2001; Clampitt & Meyer, 1995; Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2006).

A eficácia comunicacional pressupõe que o emissor adapte as características da mensagem em função das características do recetor. Por exemplo, se os recetores não souberem ler em inglês, as mensagens escritas nessa língua não serão eficazes (Clampitt, 2001; Clampitt & Meyer, 1995).

As características do recetor, também, são um fator a considerar na escolha do meio comunicacional. Por exemplo, se os recetores precisam de informação que seja facilmente consumível, os *placards* informativos serão ineficazes, devido ao pouco tempo disponível por parte dos recetores para os consultar (Clampitt, 2001; Clampitt & Meyer, 1995).

A Tabela 10 apresenta alguns exemplos sobre os objetivos do emissor, características da mensagem, características do meio e características do recetor.

Tabela 10 Exemplos dos objetivos do emissor e de características da mensagem, do meio e do recetor

Objetivos do emissor	Características da mensagem	Características do meio	Características do recetor
✓ Educar	✓ Emocionalidade	✓ Correio eletrónico	✓ Idade
✓ Chamar a atenção	✓ Dimensão	✓ Telefone	✓ Formação académica
✓ Motivar	✓ Complexidade	✓ Comunicação cara-a-cara	✓ Antiguidade na organização
✓ Lisonjear	✓ Profissionalismo	✓ Reunião	✓ Proficiência da língua
✓ Persuadir	✓ Formalidade	✓ Boletim informativo	✓ Acesso ao meio
✓ Informar	✓ Confidencialidade	✓ Jornal	✓ Grau de (i)literacia
✓ Repreender	✓ Privacidade	✓ <i>Poster</i>	✓ <i>Background</i> social

Fontes: adaptado de Clampitt (2001, p.103) e de Cunha, et al. (2006, p.360)

O alinhamento correto dos objetivos do emissor, das características da mensagem, das características do meio e das características do recetor é algo complexo. Depende da capacidade de ponderação do emissor, o qual opta pela combinação que mais se ajusta aos seus objetivos. Apesar da complexidade, se emissor ponderar as relações destes 4 aspetos terá maior probabilidade de escolher o meio de comunicação mais adequado (Clampitt, 2001; Cunha, et al., 2006).

1.4.6. A comunicação visual

O aumento da complexidade das organizações fomentou a necessidade de desenvolver novas técnicas e ferramentas, para assegurar que os colaboradores tenham a informação necessária sobre os requisitos dos clientes, as ordens de produção e os objetivos e metas organizacionais (Parry & Turner, 2006).

A gestão tem desenvolvido ferramentas de comunicação visual, que permitem transmitir a informação sobre as operações em tempo real, através de representações gráficas, imagens, *posters*, esquemas, símbolos e códigos de cores (Parry & Turner, 2006).

O objetivo da comunicação visual é tornar a comunicação simples e transparente. Só a informação que acrescenta valor ao processo é comunicada, apresentando de forma clara o processo e a sua evolução (Parry & Turner, 2006). Alguns autores (Eppler & Platts, 2009; Parry & Turner, 2006; Stewart & Raman, 2007) sugerem algumas vantagens provenientes da comunicação visual, as quais são apresentadas na Tabela 11.

Tabela 11 Vantagens da comunicação visual

Resolução de problemas complexos através da sintetização dos dados;
Identificação de padrões;
Maior memorização de procedimentos, especificações e requerimentos;
Sequenciamento de fluxos;
Visualização das áreas de conflito;
Maior facilidade de alinhamento e coordenação do processo;
Aumento da motivação;
Comunicação mais credível e eficiente dos objetivos;
Identificação e comunicação dos problemas aos colaboradores;
Melhor alocação dos recursos;
Definição da sequência temporal.

Fontes: adaptado de Eppler e Platts (2009, p.44-45), Stewart e Raman (2007, p.77) e Parry e Turner (2006, p.79).

A adequação do método ou ferramenta de comunicação visual é influenciada pelo seu objetivo: analisar, desenvolver, planejar ou implementar. Se o objetivo é analisar, os métodos mais apropriados são aqueles que permitem estruturar, organizar por categorias e sintetizar a informação (Eppler & Platts, 2009). Por exemplo, a análise SWOT permite estruturar e organizar a informação em 4 categorias (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), permitindo analisar a situação atual de uma organização (Teixeira, 2005).

Quando o objetivo é desenvolver, uma ferramenta adequada permite descobrir de novos padrões, criar um entendimento mútuo e desenvolver alternativas (Eppler & Platts, 2009). Por exemplo, a árvore de decisão é um gráfico que permite representar cada alternativa possível, como um ramo de uma árvore, atribuindo uma probabilidade de ocorrência e um valor final esperado (Teixeira, 2005).

Se o objetivo é planejar, os métodos mais apropriados são aqueles que permitem dar as regras, categorias e estruturas gráficas para organizar a informação, cronologicamente (Eppler & Platts, 2009). Por exemplo, a rede de PERT (*Program Evaluation and Review Technic*) representa graficamente, como uma rede, um conjunto de acontecimentos e atividades de um projeto, permitindo determinar a melhor sequência temporal da execução do projeto (Teixeira, 2005).

Quando o objetivo é implementar, um método apropriado permite recolher, agregar, apresentar e explorar a informação (Eppler & Platts, 2009). Por exemplo, o gráfico de controlo permite incorporar e apresentar um determinado conjunto de valores, num dado período de tempo, de um projeto, averiguando a sua conformidade com os padrões preestabelecidos (Teixeira, 2005).

A comunicação visual permite melhorar a eficácia da CI. A redução da complexidade e quantidade de informação proporciona a transmissão de informação relevante de forma simples, dando *feedback* imediato aos colaboradores do estado atual de um dado projeto ou processo e evidencia os ajustamentos necessários. A comunicação visual irá promover uma maior eficácia comunicacional se o método escolhido for congruente com o objetivo da situação ou do problema em questão (Eppler & Platts, 2009; Parry & Turner, 2006; Spear, 2004).

1.4.7. Comunicação aberta e participativa

Uma comunicação aberta consiste em os gestores encorajarem os colaboradores a terem iniciativa para expressarem as suas ideias, questões, sugestões, propostas e críticas (Ahmad et al., 2010; Bakar, et al., 2010; Minter, 2010). É, também, o grau em que os colaboradores percebem que são encorajados pelos seus superiores a exporem as suas ideias, questões, críticas e propostas (Minter, 2010). Esta liberdade de comunicação fomenta nos superiores a procura de sugestões e a participação dos subordinados nas tomadas de decisão (Bakar, et al., 2010).

A ausência de uma comunicação aberta e participativa origina insatisfação e ineficácia da CI. Os colaboradores não comunicam com os seus superiores por receio de serem ridicularizados e criticados quando expõem as suas opiniões, sugestões ou críticas (Bakar, et al., 2010) e sentem que lhes são impostas “decisões forçadas” quando não participam (Zwijze-Koning & de Jong, 2009).

No caso particular dos gestores intermédios, a não participação nas tomadas de decisão estratégicas, estando estas limitadas à gestão de topo, origina insatisfação e ineficácia da CI (Kumarasinghe & Hoshino, 2010; Westley, 1990). O facto de se sentirem excluídos e que têm de fazer o que lhes é pedido, sem que tenham oportunidade para discutir a formulação da estratégia ou decisão (Denham, et al., 1997), pode constituir um entrave na implementação da estratégia. Os gestores intermédios não delegam ou traduzem a estratégia em ações para os seus colaboradores (Westley, 1990).

A perceção de uma comunicação aberta e participativa influencia a eficácia da comunicação (Byrne & LeMay, 2006), na medida em que aumenta a confiança (Ahmad, et al., 2010). Os indivíduos irão sentir que são parte importante na organização e que são valorizados, resultando numa menor resistência às mudanças sugeridas pela gestão (Zwijze-Koning & de Jong, 2009).

1.4.8. O empowerment

O *empowerment* consiste (1) na autoridade que é delegada por aqueles que estão numa posição de poder, (2) no aumento da responsabilidade entre os níveis inferiores da hierarquia, (3) no desenvolvimento de capacidades para resolver problemas nos níveis inferiores da hierarquia e (4) na responsabilização das ações tomadas pelas pessoas (Denham, et al., 1997; Klagge, 1998).

Os principais benefícios do *empowerment* são o aumento da motivação, maior capacidade de resposta, maior percepção de autoeficácia, aumento da capacidade de alcance do potencial dos colaboradores, maior ênfase na resolução de problemas e na sua prevenção, aumento do respeito e confiança entre as várias unidades funcionais, aumento da eficiência dos departamentos, áreas ou setores, e melhor orientação e implementação estratégica nas áreas funcionais (Klagge, 1998).

O grau de participação dos colaboradores e dos gestores intermédios é influenciado pelo *empowerment*. Este permite aos colaboradores terem uma maior liberdade e participação na gestão e uma maior capacidade para tomarem decisões de forma independente (Loughman, Snipes, & Pitts, 2009). Tal pressupõe a premissa de que “ninguém conhece melhor o trabalho do que a pessoa que o faz, e assim permite àqueles que têm maior conhecimento tomar decisões sobre questões do dia-a-dia” (Denham, et al., 1997, p.147).

O *empowerment* desempenha um papel importante na CI. Os colaboradores ao tomarem decisões têm maior acesso a informação e a outros recursos necessários (Kanter, 2004). Para os colaboradores com maior *empowerment* existe uma maior fluidez da CI, em particular no sentido ascendente, e uma comunicação mais aberta e participativa, e, conseqüentemente, uma maior eficácia comunicacional (Byrne & LeMay, 2006; Loughman, et al., 2009; Tourish & Robson, 2004).

No caso particular dos gestores intermédios, estes prejudicam a comunicação quando sentem que têm falta de *empowerment*. Os gestores acreditam que a retenção de informação confere-lhes maior poder (Downs & Adrian, 2004). Isto pressupõe que não partilham a informação e não fomentam a participação, com receio de se tornarem dispensáveis para a organização, o que resulta na ineficácia da CI (Kanter, 2004; Kumarasinghe & Hoshino, 2010; Papa, et al., 2008).

1.4.9. A relação entre o líder e o colaborador

A liderança é definida como a capacidade de guiar e influenciar as pessoas para alcançar um objetivo em comum (Madlock, 2008), mantendo um clima favorável, uma comunicação adequada sobre as operações organizacionais e uma abertura para detetar potenciais problemas (Papa, et al., 2008).

A relação entre o líder e os colaboradores é designada na literatura por “*Leader-Member Exchange*” (LMX). Entre os líderes e os colaboradores existe uma relação de troca de recursos. Os colaboradores oferecem

elevados níveis de performance e os líderes oferecem a possibilidade dos colaboradores participarem nas tomadas de decisão, terem maior autonomia e dão-lhes apoio e atenção (Kath, Marks, & Ranney, 2010).

A variação da qualidade da relação de LMX assenta na premissa de que os líderes têm recursos limitados (e.g. tempo, energia e poder). Uma distribuição seletiva desses recursos entre os colaboradores pressupõe que o líder diferencia, de modo significativo, o seu comportamento (Bakar, et al., 2010; Lee, 2001; Mueller & Lee, 2002; Papa, et al., 2008).

A qualidade de LMX influencia a perceção da capacidade de liderança do superior por parte dos colaboradores, que, conseqüentemente, influencia a sua perceção sobre a capacidade de comunicar eficazmente (Bakar, et al., 2010; Papa, et al., 2008). Os autores Seeger e Ulmer afirmam que “a liderança é inerentemente um processo baseado na comunicação envolvendo a clarificação de objetivos e métodos, motivando e persuadindo os seguidores, resolvendo conflitos e dando significado” (Papa, et al., 2008, p.279).

Uma relação de LMX de baixa qualidade é caracterizada por um maior uso da autoridade para que os colaboradores executem as ações e tarefas esperadas, falta de participação nas tomadas de decisão, maior resistência à mudança (Mueller & Lee, 2002), falta de apoio, elevados níveis de comunicação defensiva e baixos níveis de performance (Madlock, Martin, Bogdan, & Ervin, 2007). Este conjunto de fatores resulta numa comunicação menos satisfatória e ineficaz, não existindo a promoção de uma comunicação aberta, participativa e fluida (Mueller & Lee, 2002).

Uma relação de LMX de elevada qualidade é caracterizada pela existência de lealdade, respeito e confiança entre o líder e o colaborador (Lee, 2001), maior apoio e autonomia aos colaboradores, comunicação fluida e motivadora (Rosa-Navarro & Carmona-Lavado, 2010), participação nas tomadas de decisão (Madlock, et al., 2007), influência informal (relação assenta na confiança mútua, em vez da hierarquia), maior amplitude nas negociações e maior troca de informações. Este conjunto de fatores resulta numa CI mais satisfatória e eficaz (Mueller & Lee, 2002), existindo uma comunicação aberta, motivadora e de confiança, o que provoca boas perceções sobre a CI (Mueller & Lee, 2002; Papa, et al., 2008; Rosa-Navarro & Carmona-Lavado, 2010).

Figura 8 Influência da relação entre o líder e os seus seguidores na comunicação interna



Fonte: elaboração própria

Uma qualidade elevada de LMX, devido à lealdade, respeito, confiança, apoio e partilha de informação inerentes, irá promover uma maior satisfação e eficácia da CI, pois existe uma comunicação mais participativa, aberta, fluída, motivadora e de confiança, como ilustrado na Figura 8.

1.4.10. Recetividade comunicacional

A recetividade comunicacional consiste no grau em que o recetor ouve, aceita, presta atenção e dá *feedback* (Clampitt & Downs, 1993; Downs & Adrian, 2004; Downs & Hazen, 1977). O grau de recetividade à comunicação está associado ao conteúdo da mensagem. Quando o indivíduo não é muito recetivo a “más notícias” (i.e. informação que pode ser interpretada como negativa ou ameaçadora), pode ter atitudes de desagrado e de penalização. O que resulta num desencorajamento e relutância em partilhar informações negativas, promovendo a ineficácia da CI (Milliken, et al., 2003).

A relutância em comunicar prejudica a confiança e o moral dos colaboradores e a credibilidade e o respeito para com o recetor. Origina, também, ausência de *feedback* e falta de cooperação e participação entre os superiores e colaboradores, o que causa insatisfação. Os colaboradores sentem-se ignorados e sem importância para a organização (Milliken, et al., 2003; Tourish, 2005).

Esta situação pode originar tomadas de decisão erradas. O indivíduo, para evitar o desconforto, respostas acusativas ou consequências negativas (Dyne, Ang, & Botero, 2003), não transmite a “má notícia” ou distorce-a para minimizar a sua negatividade, o que resulta na insatisfação e ineficácia da CI (Downs & Adrian, 2004; Reinke & Baldwin, 2001). Morrison e Milliken afirmam que “a maioria dos colaboradores sabem a verdade sobre certos assuntos e problemas dentro da organização mas não se atrevem a falar essa verdade aos seus superiores” (Bowen & Blackmon, 2003, p.1394).

Quando o recetor só quer ouvir “boas notícias”, os emissores começam a filtrar a informação, transmitindo apenas o que acham que o recetor quer ouvir ou só aquilo que querem que ele tenha conhecimento. Distorcem a mensagem de modo a ter como resposta o seu favorecimento junto do recetor (Papa, et al., 2008). A transmissão parcial ou adulterada da mensagem, prejudica a relação de confiança e lealdade entre ambos, culminando numa insatisfação e ineficácia da comunicação (Yamaguchi, 2009).

Esta adulteração da mensagem para agradar ou bajular os superiores prejudica as tomadas de decisão. A transmissão de informações incorretas e/ou insuficientes, reflete uma imagem da organização ou da situação que não é real (Papa, et al., 2008; Tourish, 2005).

A ausência de comunicação entre os intervenientes ou a distorção da mensagem, para minimizar a sua negatividade ou para bajular o superior, evidencia o papel preponderante da recetividade comunicacional na eficácia da CI (Papa, et al., 2008; Reinke & Baldwin, 2001).

1.4.11. As competências de um comunicador eficaz

As competências de um comunicador são demonstradas através da sua capacidade de selecionar e desempenhar comportamentos de comunicação apropriados e eficazes. É a capacidade de saber comunicar as ideias, persuadir, escutar e negociar com os indivíduos para cumprir os objetivos da organização (Madlock, 2008; Papa, et al., 2008).

Segundo o estudo de Madlock (2008), a perceção da eficácia comunicacional do emissor tem como base as perceções que os recetores têm das suas competências. Este facto pressupõe uma influencia sobre a credibilidade do emissor e, conseqüentemente, sobre a atitude dos recetores em relação à sua comunicação.

Um comunicador eficaz pressupõe as competências de saber-estar. Ceitil (2006) recomenda que, para além do desempenho das suas tarefas de modo eficaz e eficiente, é necessário que o comportamento esteja de acordo com as normas e regras organizacionais. Um comunicador eficaz saberá qual é o comportamento que mais se adequa a cada uma das situações (Hargie, 2003; Papa, et al., 2008) e adapta-se a diferentes contingências, através de comportamentos interiorizados, executando “sem pensar” (Hargie, 2003; Madlock, et al., 2007).

Um comunicador eficaz possui competências saber-saber. É um conjunto conhecimentos que permite realizar os comportamentos associados às competências (Ceitil, 2006). O comunicador saberá questionar, persuadir, partilhar a informação e explicar as políticas e as regras. Saberá comunicar de forma atempada, clara e sucinta para todos os níveis da hierarquia, utilizando diferentes meios de comunicação. E, também, saberá procurar opiniões, queixas, problemas e sugestões dos seus colaboradores (Arif, et al., 2009; Madlock, 2008; Papa, et al., 2008).

A eficácia de um comunicador depende das suas competências saber-fazer. É um conjunto de habilidades e destrezas que permite aplicar os conhecimentos na solução de problemas que surgem no contexto laboral (Ceitil, 2006). Por exemplo, ser assertivo pressupõe que o indivíduo seja dominante, independente e competitivo. Para ser acolhedor requer empatia, amigabilidade, apoio e amabilidade (Madlock, et al., 2007). Ser compreensivo e sensível consiste em demonstrar sensibilidade pelos sentimentos dos outros, como repreender em privado, compreender os diversos pontos de vista, mostrar o seu próprio ponto de vista e ter vontade e empatia para escutar (Hargie, 2003; Papa, et al., 2008).

Um comunicador eficaz possuirá competências querer-fazer. O comunicador revela motivação para realizar e desenvolver os comportamentos descritos anteriormente (Ceitil, 2006). Tem o desejo de comunicar de uma forma competente e o gosto em comunicar, como falar nas reuniões, explicar as instruções e políticas e conversar com os subordinados (Hargie, 2003; Papa, et al., 2008).

1.4.12. Rumores

A comunicação informal permite colmatar as falhas da comunicação formal. Quando os colaboradores não recebem informação suficiente ou adequada que lhes permita obter clarificação ou significado sobre um assunto do seu interesse, os indivíduos tendem a fomentar os rumores (Michelson & Mouly, 2004).

Os rumores influenciam negativamente a eficácia CI quando não são controlados. Causam impactos negativos como a divisão no seio da organização (“nós” vs. “eles”), receio de perda de controlo da gestão de topo, prejudica a imagem ou reputação, transmissão de informação falsa ou maliciosa, perda de tempo e tagarelice excessiva (tempo despendido a falar e a especular sobre os rumores mais recentes, tornando o tempo improdutivo), redução do moral e formação de opiniões negativas difíceis de refutar (Akande & Odewale, 1994; Michelson & Mouly, 2004).

Os rumores prejudicam tanto os colaboradores como a própria organização (Akande & Odewale, 1994). Mishra (1990) recomenda que aquando da ocorrência de um rumor na organização, os gestores deveriam identificar a extensão da sua circulação, recolher os factos e avaliar as fontes de incerteza e preocupação. Os rumores são o produto da preocupação de alguém (Mishra, 1990), o que pressupõe a preocupação e apreensão sobre um potencial resultado negativo ou dececionante (Houmanfar & Johnson, 2004; Pezzo & Beckstead, 2006) e o desejo de saber para se preparar para o futuro (DiFonzo & Bordia, 1997).

A literatura (Akande & Odewale, 1994; Mishra, 1990) sugere que o rumor poderá dissipar-se ao longo do tempo ou poderá persistir. Se persistir, a preparação de uma resposta pública através de um plano de disseminação de informação (Mishra, 1990), permitirá desmentir oficialmente aos colaboradores o rumor. O fornecimento de informação verdadeira ou autêntica diminui a tensão e a falta de clareza (Akande & Odewale, 1994; Houmanfar & Johnson, 2004).

A tentativa de suavizar ou de distorcer um rumor para criar uma boa imagem não é considerada uma boa forma de gerir o rumor (Mishra, 1990). A verdade tem uma probabilidade maior de ser aceite pelos colaboradores do que qualquer história que as chefias possam forjar (Akande & Odewale, 1994).

A falta de uma resposta pronta dificulta a gestão do rumor. Os detalhes começam a ficar consistentes e a informação começa a ser publicamente aceite (Mishra, 1990). Este facto pressupõe que o rumor é uma mensagem credível, mesmo na ausência de evidências que o comprove (Akande & Odewale, 1994; Michelson & Mouly, 2004).

Uma resposta pública adequada implica que seja feita pelos gestores ou pessoas mais apropriadas. Se rumor diz respeito, por exemplo, a um problema técnico (ex.: saúde), é apropriado que alguém com esse conhecimento técnico clarifique esse rumor (Akande & Odewale, 1994).

1.4.13. Reuniões

As reuniões têm como principais propósitos a partilha de informação e conhecimento, resolução de problemas e a tomada de decisão coletiva, desenvolver novas ideias, delegar tarefas e responsabilidades, gerir a colaboração interpessoal, persuadir, proporcionar formação e inspirar e promover o entusiasmo (Alessandra & Hunsaker, 1993; Mina, 2000; Rego, 2001).

Este meio, quando bem gerido, é uma ferramenta eficaz e essencial para a eficácia da CI. Promove a partilha de informação, a criação de novas ideias e a tomada de decisões importantes (Alessandra & Hunsaker, 1993). De forma sintetizada, a Tabela 12 revela como as reuniões podem contribuir para a eficácia da comunicação.

Tabela 12 Potenciais retornos de investimento em reuniões

Partilha de informação;
Resposta direta a questões – previne custos e permite poupar tempo;
Resolução de problemas e tomadas de decisão de forma coletiva;
Desenvolvimento de ideias – conduz a um melhor uso dos recursos (e.g. tempo e recursos humanos) e a um aumento da eficácia organizacional;
Desenvolvimento de consenso sobre questões difíceis – reduz custos de tensão, <i>stress</i> , criação de um alinhamento interno e harmonia e aumento do compromisso organizacional;
Estabelecimento de objetivos comuns – compreensão dos objetivos dos participantes do grupo;
Trabalho em equipa – os participantes trabalham como uma equipa.

Fontes: Mina (2000, p.11) e Alessandra e Hunsaker (1993, p.188-189)

O bom funcionamento das reuniões é importante para qualquer organização, pois permite melhorar a qualidade das decisões (decisões importantes tomadas de forma acertada e com impacto positivo na organização). Cada um adquire uma perspetiva mais abrangente da organização sabendo como pode contribuir para os objetivos organizacionais, facilita as tomadas de decisão impopulares e as pessoas, quando participam, tendem a empenhar-se mais na implementação da decisão tomada (Mina, 2000; Rego, 2001).

A nível pessoal, os participantes sentem-se mais energéticos e revitalizados, têm uma sensação de concretização e uma renovação do compromisso com a organização. Sentem que o seu tempo é bem gasto e que estão a fazer a diferença. Futuramente, irão preparar-se para cumprir com todos os objetivos propostos e ficarão entusiasmados com a organização e com o seu trabalho (Mina, 2000).

O mau funcionamento das reuniões, por outro lado, pode ter consequências custosas para a organização. Aumenta a probabilidade de decisões erradas, perda de tempo que pode atrasar a tomada de decisão, ocupação em demasia do tempo aos participantes, os interesses individuais de cada um podem enviesar a

decisão tomada e podem gerar conflitos polarizando as opiniões, dificultando o entendimento (Alessandra & Hunsaker, 1993; Mina, 2000; Rego, 2001).

A nível pessoal, origina uma redução no moral, sensações de confusão e frustração. As pessoas sentem que são forçadas a irem a reuniões aborrecidas, fracamente planeadas e conduzidas. Questionam-se porque necessitam de estar lá e sobre o que foi realmente alcançado e porque tiveram de interromper a sua agenda. Pensam em várias tarefas que podiam ter feito em vez da reunião (Alessandra & Hunsaker, 1993; Mina, 2000). A Tabela 13 apresenta algumas causas para o mau funcionamento das reuniões.

Tabela 13 Principais causas do mau funcionamento das reuniões

Definição pouco clara dos objetivos da reunião;
Convocatória de participantes inadequados ou em número excessivo;
A reunião inicia-se com muito atraso ou dura demasiado tempo;
Agenda desorganizada ou não distribuída;
Discussão de assuntos não pertinentes;
Discussões intermináveis, sem conduzirem a qualquer conclusão;
Discussão das soluções antes de identificar as causas do problema;
Participação desequilibrada dos participantes;
Condução descuidada da reunião;
Sentimentos de não valorização da opinião;
Perda de controlo da situação;
Não tomada de decisões;
Síntese dos contributos mal elaborada;
Abandono os participantes antes de saberem o que lhes foi incumbido.

Fonte: adaptado de Rego (2001, p.110)

1.5. Os fatores de eficácia de comunicação interna no contexto português

Entre diferentes culturas, o alcance da eficácia de CI não é um processo semelhante. A cultura afeta a comunicação. Uma comunicação eficaz pode ter diferentes contornos, em que dados fatores são mais adequados num dado tipo de cultura (Park, et al., 2012; Patel, et al., 2011; Rego & Cunha, 2009).

A cultura portuguesa, dada às suas características, pode influenciar alguns fatores de eficácia de CI. Portugal assume-se como um país com uma distância hierárquica média. A necessidade de respeitar um afastamento social entre os superiores e os subordinados pressupõe que a abertura de comunicação será baixa. O desconforto sentido em expor dúvidas e sugestões, por parte dos subordinados, pressupõe uma comunicação maioritariamente no sentido descendente e pouco eficaz (Bakar, et al., 2010; Rego, 2004; Rego & Cunha, 2009).

Esta distância hierárquica média da cultura portuguesa subentende, também, uma baixa participação dos colaboradores nas tomadas de decisão. Os gestores assumem-se como superiores em relação aos seus colaboradores. Os colaboradores sentem receio de serem ridicularizados e criticados em contradizer os seus superiores (Bakar, et al., 2010; Papa, et al., 2008; Rego, 2004). Este facto pode presumir que os gestores portugueses têm maiores probabilidades de tomarem decisões erradas. O receio de transmitir opiniões contrárias ao superior pode originar a não transmissão de informação ou a sua distorção. Os gestores portugueses terão uma recetividade comunicacional relativamente baixa, o que subentende uma maior probabilidade de uma CI ineficaz (Downs & Adrian, 2004; Reinke & Baldwin, 2001).

Como forma de reforçar o poder ou *status* junto dos seus colaboradores, os superiores portugueses poderão confrontar diretamente os colaboradores, demonstrando falta de sensibilidade pelos seus sentimentos. Por exemplo, os superiores repreendem em público os colaboradores (Brew & Cairns, 2004; Hargie, 2003; Papa, et al., 2008).

A cultura portuguesa é caracterizada por um equilíbrio entre o individualismo e o coletivismo. Os colaboradores portugueses tendem a preferir uma comunicação mais indireta, com vista a promover a harmonia entre os colaboradores. Neste sentido, os gestores portugueses se adotarem um discurso mais assertivo pode ser caracterizado como uma comunicação ameaçadora e, conseqüentemente, ineficaz (Rego, 2004). Os colaboradores portugueses tendem a preferir um discurso mais diplomático, ponderado e subtil, em que os superiores revelam vontade para criar empatia e para escutar os diversos pontos de vista (Hargie, 2003; Papa, et al., 2008; Rego & Cunha, 2009).

Portugal assume-se como uma cultura feminina. Os gestores portugueses são valorizados por serem modestos e afáveis (Rego, 2004; Rego & Cunha, 2009). Estas competências implicam que os gestores, para serem percecionados como comunicadores eficazes, necessitam saber criar empatia, amigabilidade, apoio e amabilidade com os seus colaboradores (Madlock, et al., 2007).

A cultura portuguesa é caracterizada por um elevado evitamento da incerteza. Os colaboradores esperam que a comunicação adotada pelos seus superiores seja clara e explícita (Rego, 2004; Rego & Cunha, 2009). Esta necessidade de previsibilidade enfatiza ainda mais o risco da ineficácia da comunicação formal. Quando esta não é suficientemente esclarecedora, os colaboradores terão tendência a fomentar rumores, e, conseqüentemente, a promover a ineficácia comunicacional. Para os colaboradores portugueses, o rumor funciona como uma forma de ultrapassar os seus sentimentos de *stress* e de insegurança sobre um potencial resultado negativo (Michelson & Mouly, 2004; Rego, 2004).

O dinamismo confuciano da cultura portuguesa é baixo. Os gestores portugueses focam-se nos objetivos de curto prazo e têm pouca apetência para planear. Este fraco planeamento pode resultar em reuniões mal geridas, resultando numa eficácia de CI menor. A fraca definição da agenda da reunião pode tornar as reuniões mais longas do que o necessário. As decisões tomadas em reuniões poderão não ser

implementadas, pois os intervenientes não sabem o que lhes foi incumbido e não sentem entusiasmo na sua implementação (Mina, 2000; Rego, 2001; Rego & Cunha, 2009).

O *empowerment* na cultura portuguesa espera-se que seja baixo. Os superiores portugueses têm pouca apetência para promover a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão, por receio de se tornarem dispensáveis para a organização. Isto resulta da distância hierárquica média portuguesa, em que os gestores assumem que a retenção de informação é sinónimo de maior poder. A não delegação de tarefas e a ausência de partilha de informação pressupõe uma CI pouco eficaz (Downs & Adrian, 2004; Kanter, 2004; Kumarasinghe & Hoshino, 2010; Rego & Cunha, 2009).

O clima de comunicação espera-se que seja mais defensivo no contexto português, o que pressupõe uma CI pouco eficaz. Este facto é sustentado por uma fraca propensão para a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão, por uma atribuição de grande importância aos títulos académicos e pelos colaboradores optarem por não exporem as suas opiniões, para prevenir punições ou críticas (Milliken, et al., 2003; Papa, et al., 2008; Rego, 2004; Rego & Cunha, 2009).

A relação entre os líderes portugueses e os seus colaboradores espera-se que seja de baixa qualidade, promovendo uma comunicação pouco eficaz. A distância hierárquica elevada dita um maior uso da autoridade, falta de participação nas tomadas de decisão e uma comunicação pouco aberta e fluída (Mueller & Lee, 2002; Rego, 2004; Rego & Cunha, 2009).

Esta caracterização da cultura portuguesa no contexto da CI pressupõe que os fatores identificados na literatura poderão ter um impacto diferente sobre a eficácia comunicacional. A exploração dos fatores explicativos de eficácia de CI, no contexto português, constitui uma oportunidade de investigação. Este trabalho terá foco nas perceções das pessoas de uma empresa da indústria portuguesa, sobre a eficácia comunicacional. O capítulo seguinte caracteriza a empresa do estudo de caso e os métodos para a exploração dos potenciais fatores explicativos.

2. METODOLOGIA

2.1. Caracterização da empresa

A Fábrica de Ovar, da Toyota Caetano Portugal (TCAP de Ovar), iniciou a sua atividade em 1971, estando vocacionada para a produção de veículos de passageiros. Atualmente, dedica-se à montagem de veículos comerciais Toyota, HIACE e DYNA, e à transformação de outras viaturas.

Esta empresa tem como visão “acreditamos que a solidez das relações é o garante de negócios de sucesso” e tem como missão “assumimos a responsabilidade e o equilíbrio em todos os momentos da nossa atuação, através da inovação e melhoria constante dos nossos produtos e serviços, sustentados em bons relacionamentos e em justas propostas de valor”.

A TCAP de Ovar assenta a sua gestão na filosofia TPS - *Toyota Production System*. Esta filosofia consiste na otimização da organização, com vista a atender às necessidades do cliente no menor prazo possível, com a mais alta qualidade e a baixo custo. Sendo que em simultâneo aumenta a segurança e o moral dos colaboradores, envolvendo todas as áreas da organização. A filosofia TPS assenta em quatro pilares principais, mencionados na Tabela 14.

Tabela 14 As quatro regras principais da filosofia TPS

1. Todo o trabalho deve ser altamente especificado em relação ao conteúdo, sequência, tempo e resultado desejado.
2. Toda a relação cliente-fornecedor deve ser direta, inequívoca no envio de solicitações e recebimento de repostas.
3. O caminho percorrido por cada produto ou serviço deve ser simples e direto.
4. Qualquer melhoria deve ser realizada pelos envolvidos na atividade de acordo com uma metodologia 'científica' e orientação.

Fonte: dados fornecidos pela empresa.

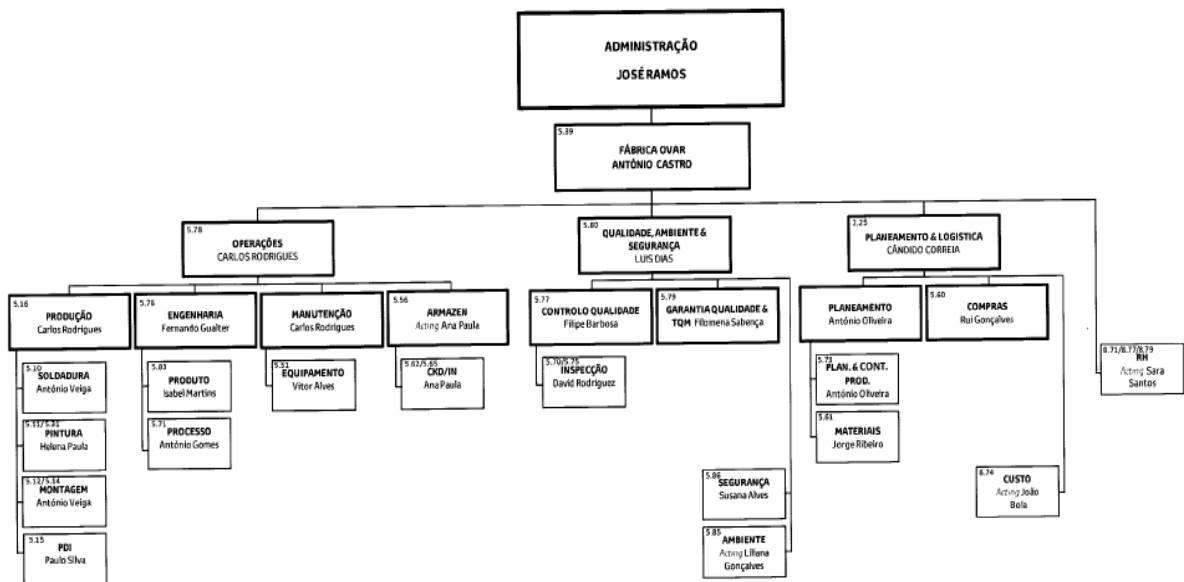
A filosofia TPS foi desenvolvida desde a fundação da Toyota, em 1935, no Japão, a qual assenta em dois pilares principais: melhoria contínua e respeito pelas pessoas. A melhoria contínua engloba os seguintes princípios: desafio, *kaizen* e *genchi genbutsu*. O desafio consiste em ter uma visão de longo prazo para enfrentar os desafios de forma corajosa e criativa, com o intuito de realizar os nossos sonhos. O *kaizen*, que significa melhoria contínua, tem como propósito melhorar continuamente as operações, através da inovação e evolução. O *genchi genbutsu*, que significa “vá e vê por ti mesmo”, consiste em tomar decisões, criar acordos e alcançar os objetivos indo à origem dos factos (Stewart & Raman, 2007).

O respeito pelas pessoas engloba os princípios de respeito e trabalho em equipa. O primeiro consiste em respeitar os outros, fazer esforços para compreender os outros, tomar responsabilidade e fazer o nosso melhor para criar uma confiança mútua. O trabalho em equipa tem como propósito estimular o crescimento pessoal e profissional, partilhar oportunidades de desenvolvimento e maximizar a performance individual e de grupo (Stewart & Raman, 2007).

A filosofia TPS tem uma aposta no desenvolvimento humano, que, no caso particular da TCAP de Ovar, promove três atividades importantes: *kaizen*, QCC e *jishuken*. A atividade *kaizen* consiste na identificação e eliminação de desperdício por parte de qualquer colaborador, contribuindo para a sua motivação. Os QCC's é uma atividade de melhoria contínua, de envolvimento e motivação dos colaboradores, através do desenvolvimento de competências e envolvimento na resolução de problemas. A atividade *jishuken* consiste na resolução de problemas de produtividade de uma forma rápida (2 a 3 dias), através da constituição de uma equipa de colaboradores, promovendo o trabalho em equipa e criatividade.

A Figura 9 representa o organigrama organizacional da Fábrica de Ovar, no qual se evidencia 3 grandes áreas: Operações; Qualidade, Ambiente & Segurança; Planeamento & Logística. A comunicação descendente, normalmente, tem como emissor a direção da empresa (diretor de operações, diretor da qualidade, ambiente & segurança, diretor do planeamento & logística e diretor geral). A direção é o centro decisor da Fábrica de Ovar, a nível estratégico. As informações da direção são transmitidas pelo diretor geral ou pelo diretor responsável da área à chefia intermédia. Caso seja uma informação a ser transmitida aos colaboradores, a chefia intermédia e/ou direta transmitem aos seus colaboradores, normalmente, na reunião matinal. A comunicação ascendente é realizada inicialmente do colaborador para a chefia direta do seu setor. Caso seja necessário, será comunicado à chefia intermédia e/ou ao diretor responsável. A comunicação horizontal é realizada essencialmente através de reuniões entre os colaboradores e as chefias dos vários departamentos.

Figura 9 Organigrama da Toyota Caetano Portugal, SA, Fábrica de Ovar (2011, versão 2)



Fonte: dados fornecidos pela empresa

2.1.1. Caracterização sociodemográfica

A TCAP de Ovar conta com 214 colaboradores, dos quais 178 são homens (83%) e 36 são mulheres (17%). A maioria dos colaboradores (57%) tem idades compreendidas entre 36 e 55 anos, 27% têm idades entre 20 e 35 anos (58 pessoas) e 15% tem uma idade superior a 55 anos (33 pessoas). A idade média dos trabalhadores é de 42 anos.

Quanto à antiguidade, cerca de 61% são colaboradores da TCAP de Ovar há pelo menos 20 anos. No que diz respeito às habilitações, 77 pessoas têm até ao 3º ciclo (36%), 25 pessoas possuem o ensino superior (12%) e a maioria, com 111 pessoas (52%), estão habilitadas com ensino secundário e CEF.

2.1.2. A comunicação interna

A CI da TCAP de Ovar é realizada através de meios de comunicação escritos, orais, eletrónicos/digitais, audiovisuais e outros meios. Os meios escritos englobam o organigrama organizacional, o manual de gestão, as políticas, os relatórios, os *placards* informativos, o manual de acolhimento e o sistema de avaliação do desempenho (ver A p.97). Os meios orais consistem essencialmente nas várias reuniões realizadas e na comunicação cara-a-cara (ver A p.98). Os meios eletrónicos/digitais englobam a internet, o correio eletrónico e a gestão documental (ver A p.99). Os outros meios englobam atividades organizadas pela empresa, como a festa de natal ou as semanas temáticas. Englobam, também, espaços físicos de lazer disponibilizados aos colaboradores (ver A p.99). Os meios audiovisuais englobam as videoconferências realizadas entre a TCAP de Ovar e outras empresas. Uma síntese destes meios é apresentada na Tabela 15.

Tabela 15 Exemplos de meios de comunicação da TCAP de Ovar

Meios escritos	Meios orais	Meios eletrónicos	Outros meios	Meios audiovisuais
Manual de gestão	Reunião matinal	Gestão documental	Festa de Natal	Videoconferência
Manual de acolhimento	<i>Serichi</i>	Quiosque multimédia	Formação	
Organigrama	<i>Yuichi</i>	Internet	Área de lazer	
Jornal "Futuro"	COGEST	Correio eletrónico	Semanas temáticas	

2.2. Métodos de recolha de informação

Foram selecionados dois métodos de recolha de dados: *focus group* e inquérito por questionário. Esta escolha permitiu ultrapassar uma das críticas academicamente apontadas sobre a questão da validade dos resultados quando é usada apenas uma metodologia. Os *focus group* providenciam informações qualitativas ricas (Downs & Adrian, 2004). Os questionários fornecem informação quantitativa importante, permitindo descrever, explicar e comparar conhecimentos, atitudes e comportamentos entre pessoas (Fink, 2003).

A combinação dos dados obtidos pelos *focus group* e pelo questionário permitirão obter um maior conhecimento sobre os fatores explicativos da eficácia de CI, colmatando as desvantagens de cada método (Zwijze-Koning & de Jong, 2007). Por este motivo, os resultados do estudo terão uma maior probabilidade de serem realistas (Downs & Adrian, 2004).

2.2.1. Focus group

A recolha de dados, numa primeira fase, foi realizada através do *focus group*. Esta metodologia qualitativa consiste num evento organizado com vista a reunir um pequeno número de indivíduos, que discutem e expõem as suas experiências sobre uma questão ou assunto específico (Dickson, 2000; Ferreira, 2004).

Esta metodologia surgiu em 1946, através de um trabalho desenvolvido por Merton e Kendall, sobre o impacto dos programas de rádio no moral das tropas americanas durante a II Guerra Mundial. Inicialmente, o *focus group* tinha como propósito originar novas ideias e hipóteses, mas evoluiu para a exploração de ideias subjetivas dos intervenientes sobre uma questão em específico (Ferreira, 2004).

A grande diferença entre a entrevista individual e o *focus group* é que, na primeira, a informação resulta da interação entre o entrevistado e o entrevistador. No *focus group* advém da interação entre os participantes, os quais comparam, apoiam ou não as opiniões e experiências de cada um (Dickson, 2000). Esta interação entre os participantes é uma fonte de informação rica. Quando um indivíduo faz uma declaração, irá dar origem a uma multiplicação de comentários e ideias entre os participantes, conseguindo uma recolha de informação mais eficiente do que nas entrevistas individuais (Downs & Adrian, 2004).

O *focus group* foi escolhido para iniciar o estudo sobre a eficácia da CI na TCAP de Ovar. Visto que os fatores explicativos da eficácia comunicacional é um fenómeno ainda não estudado no contexto português, esta metodologia permite explorar uma grande variedade de opiniões sobre esta temática, com base nas perceções dos participantes (Mack, Woodsong, MacQueen, Guest, & Namey, 2005).

Pretende-se, através dos *focus group*, que os participantes exponham as suas experiências positivas e negativas sobre a comunicação ascendente, descendente e *middle-up-down*. As situações descritas evidenciam os problemas, as causas e as consequências da ineficácia ou eficácia comunicacional. As causas e consequências permitem evidenciar os potenciais fatores de eficácia da CI que são mais pertinentes, no contexto português.

A descrição de experiências, positivas ou negativas, é designada por Técnica de Incidentes Críticos (TIC), a qual consiste numa ferramenta de recolha de observações de eventos que tenham significado especial (Flanagan, 1954). Por incidente crítico entende-se como um fenómeno, atividade ou experiência que seja significativa, positiva ou negativa, percecionado pelo participante (Gremler, 2004; Hargie & Tourish, 2000).

A TIC é vantajosa na medida em que os dados são recolhidos segundo a perspetiva dos entrevistados, que pelas suas próprias palavras expõem os incidentes que acham mais relevantes; dá liberdade de resposta aos entrevistados (Gremier, 2004); adapta-se a qualquer situação ou contexto específico; é uma técnica credível e válida; fornece dados qualitativos valiosos sobre os problemas e as suas causas (Downs & Adrian, 2004); permite aos respondentes determinar quais os eventos que são mais relevantes; e, é útil para avaliar as perceções sobre uma dada temática (Petrick, Tonner, & Quinn, 2006).

O guião do *focus group* (ver A p.100) foi elaborado tendo em consideração algumas orientações. Krueger (2002) sugere, por exemplo, dar as boas vindas aos participantes, fazer uma breve introdução ao trabalho e objetivos, expor as regras para assegurar o bom funcionamento da sessão e assegurar a confidencialidade e anonimato.

2.2.2. Inquérito por questionário

Numa segunda fase do estudo foi administrado um inquérito por questionário que teve como base os resultados obtidos nos *focus group*. O questionário é um conjunto formal de perguntas que tem como propósito a recolha de informação junto de um dado público-alvo (Malhotra, 2004).

Os questionários podem ser constituídos por questões abertas e/ou fechadas. As questões abertas permitem ao inquirido responder à questão com as suas próprias palavras. Estas são uteis para o inquiridor na medida em que fornece informação valiosa para a interpretação das questões fechadas. As questões abertas são mais difíceis de codificar e consomem muito tempo na sua análise. Nas questões fechadas, o inquirido deverá escolher uma das alternativas de resposta fornecidas (Dörnyei & Taguchi, 2010; Malhotra, 2004). As questões fechadas têm a vantagem de que os seus dados são fáceis de codificar, analisar estatisticamente e de interpretá-los, e são livres de subjetividade (Dörnyei & Taguchi, 2010; Fink, 2003).

A escala de resposta de uma questão fechada pode ser dicotómica ou de escala. A dicotómica apresenta apenas duas possibilidades de resposta, como sim ou não, ou concordo ou não concordo. As escalas de resposta podem ser comparativas ou não comparativas. As comparativas permitem que os objetos alvo do estudo sejam comparados diretamente entre si. Nas escalas não-comparativas cada item é classificado independentemente dos outros itens. As escalas não-comparativas podem ser categorizadas como contínuas ou itemizadas. Nas escalas contínuas, os inquiridos têm de classificar um dado objeto fazendo uma marca no local que pretendem numa linha, com extremos opostos, designada por variável-critério. As escalas itemizadas são escalas de mensuração em que se apresenta um conjunto de números, com breves descrições associadas, que correspondem ao critério de mensuração, ordenados de forma crescente ou decrescente (Fink, 2003; Malhotra, 2004).

Para este estudo, o questionário tem como propósito explorar as diferenças de opinião entre os setores fabris, entre os níveis de chefia e entre o tipo de colaborador (direto ou indireto) e identificar quais os fatores que têm maior poder preditivo sobre a eficácia da CI. Os objetivos deste questionário foram identificados através dos resultados obtidos pelos *focus group* (Fink, 2003).

O questionário irá permitir obter resultados não alcançáveis pelos *focus group*. Para além dos *focus group* não permitirem a generalização dos resultados para toda a população (Downs & Adrian, 2004), a TIC pode por em causa a validade e a confiança dos dados, pois a descrição dos eventos podem conter imprecisões e lapsos de memória (Gremler, 2004).

O questionário foi elaborado apenas com questões fechadas, visto que as questões abertas são inadequadas para o propósito deste estudo. A descrição de forma livre sobre um determinado assunto é pertinente quando a complexidade do estudo é ainda desconhecida, o que não é o caso visto que foram realizados previamente os *focus group* (Fink, 2003).

A escala de resposta escolhida foi uma escala não comparativa itemizada. Os participantes classificaram os itens do questionário numa escala de resposta com 6 categorias: (1) a afirmação não se aplica absolutamente nada, (2) aplica-se muito pouco, (3) aplica-se pouco, (4) aplica-se alguma coisa, (5) aplica-se bastante e (6) a afirmação aplica-se completamente. Utilizou-se uma escala com um número par de categorias, para evitar a tendência dos inquiridos optarem por respostas neutras (Malhotra, 2004).

Os questionários foram administrados sem supervisão, sendo entregues a cada chefe responsável pelo setor e que por sua vez entregou aos seus colaboradores. Tal facto constitui uma desvantagem na medida em que não foi possível dar informações, responder a dúvidas dos inquiridos, controlar a comunicação entre os inquiridos e controlar se os inquéritos estão respondidos na sua totalidade. Optou-se por não administrar o questionário via correio eletrónico. Nem todos os inquiridos têm acesso a computador no seu posto de trabalho e não há controlo sobre a taxa de resposta (Bourque & Fielder, 2003).

Na parte inicial do questionário foi descrito, de forma breve, o objetivo do mesmo. Esta introdução tinha como propósito assegurar o anonimato dos inquiridos e dar uma simples explicação da escala de resposta (Downs & Adrian, 2004).

A elaboração do questionário teve como base as categorias e correspondentes subcategorias provenientes da análise dos dados dos *focus group*, fazendo corresponder a cada subcategoria pelo menos um item do questionário administrado, como evidenciado na Tabela 16.

Tabela 16 Correspondência entre as subcategorias dos *focus group* com os itens do questionário

Categorias e subcategorias dos <i>focus group</i>		Itens do questionário
Fugas de informação e rumores	Intenção	Alguns boatos e fugas de informação são intencionais. São postos a circular alguns boatos para sondar as reações das pessoas. Alguns boatos e fugas de informação não são intencionais.
	Temporalidade na divulgação da informação	As chefias dos vários setores comunicam em alturas diferentes. Por vezes, entre a tomada de decisão e a sua comunicação aos colaboradores decorre muito tempo.
	Local da fuga de informação e dos rumores	As pessoas do exterior da organização sabem o que se passa na empresa mais do que os trabalhadores. Devido a fugas de informação, por vezes no próprio dia, os colaboradores na linha de produção sabem das decisões tomadas.
	Quantidade de informação	Alguns boatos são lançados para se obter mais informação. Podiam-se evitar boatos se não houvesse fugas de informação.
	Natureza da informação	A incerteza quanto à situação da fábrica tem dado origem a boatos.
	Papel da chefia na gestão das fugas e rumores	As chefias normalmente desmentem os boatos. A chefia esclarece os colaboradores quando há um boato ou fuga de informação. Há chefias que criam boatos e fugas de informação.
Jornal "Futuro"	Conteúdo	Os redatores frequentemente solicitam a opinião e entrevistam os colaboradores. É muito informativo. A disposição da informação é adequada. Os assuntos abordados são interessantes.
	Qualidade de impressão	A qualidade do papel do jornal é excessiva.
	Autoria da notícia	As notícias são assinadas.
Expo-Infomação	Caracterização da expo-infomação	Informam quando há uma nova exposição disponível. A informação é mudada regularmente. Por vezes, estão duas exposições que nada têm a ver entre si. Os temas escolhidos são interessantes. A disposição dos placards é adequada (ex.: placards visíveis). Está mais direcionado para o público exterior do que para os colaboradores.
	Disponibilidade de tempo	As pessoas não têm tempo para frequentar o espaço e consultarem a informação.
Reuniões	Duração	Algumas reuniões têm mais tempo do que o necessário.
	Eficácia	Nas reuniões discutem-se assuntos que nada têm a ver com a agenda da reunião. Muitas reuniões são inúteis, pois nada se decide. As reuniões destinam-se a ocupar o tempo das pessoas.

Categorias e subcategorias dos focus group		Itens do questionário
	Preparação	As pessoas não se preparam para a reunião.
	Partilha de informação e conhecimento	As reuniões são importantes para partilhar informação e conhecimento.
Reunião Matinal	Pertinência segundo a ótica do colaborador	Transmitem a informação necessária. Não é necessário realizá-la diariamente pois pode-se obter a informação necessária nos placards informativos da secção. Por vezes, discutem-se problemas sem importância.
	Pertinência segundo a ótica da chefia	Há tempo para colocar questões à chefia na reunião dos 5min. É indispensável. Controla-se a assiduidade e a qualidade. Transmite-se a informação a todos os colaboradores ao mesmo tempo.
Relação entre o líder e o colaborador	Envolvência dos colaboradores nas tomadas de decisão	Os superiores solicitam as opiniões e a participação dos colaboradores nas decisões.
	Apoio e atenção	Os superiores prestam atenção e apoio aos colaboradores. A chefia não quer ver os problemas, prefere ignorá-los.
	Confiança	As pessoas confiam nos seus chefes. Confia-se na palavra das pessoas.
	Uso indevido de informação	Os superiores apropriam-se das ideias dos colaboradores.
	Comportamento discriminatório	As chefias tratam os colaboradores de modo discriminatório.
Clima de comunicação	Abertura	As pessoas sentem-se à vontade para colocar questões e expor as suas opiniões à chefia direta . Com a chefia indireta , as pessoas sentem-se à vontade para colocar questões e expor as suas opiniões.
	Recetividade comunicacional	A chefia não aceita opiniões contrárias às suas. As pessoas têm receio de discordar das suas chefias.
	Reconhecimento e valorização do trabalho	As chefias reconhecem o bom trabalho dos colaboradores. As chefias não elogiam e não dão motivação aos colaboradores. As chefias repreendem as pessoas e não explicam o porquê. As chefias criticam as pessoas em momentos não oportunos (por exemplo, em público). Valoriza-se as pessoas que não merecem em vez das pessoas que se esforçaram mais.
	Coesão proporcionada pela chefia	Na Fábrica de Ovar existe espírito de equipa. Existe desunião entre setores e colaboradores.
	Distância de poder	Os colaboradores indiretos têm mais facilidade de acesso à informação do que os diretos. A comunicação das chefias com os indiretos é melhor do que com os diretos. Os trabalhadores diretos são discriminados relativamente aos indiretos.

Categorias e subcategorias dos <i>focus group</i>		Ítems do questionário
Eficiência das mensagens	Clareza	As mensagens transmitidas pelas chefias são claras.
	Atempada	Algumas informações são recebidas com atraso.
	Coerência	Algumas mensagens contradizem-se entre si.
Qualidade dos meios	Objetivos do emissor	As mensagens transmitidas oralmente dão origem a interpretações incorretas.
	Características da mensagem	As informações importantes sobre a empresa são transmitidas apenas oralmente.
	Características do recetor	Algumas informações que são transmitidas por e-mail ignoram que muitos colaboradores não dispõem de computador.

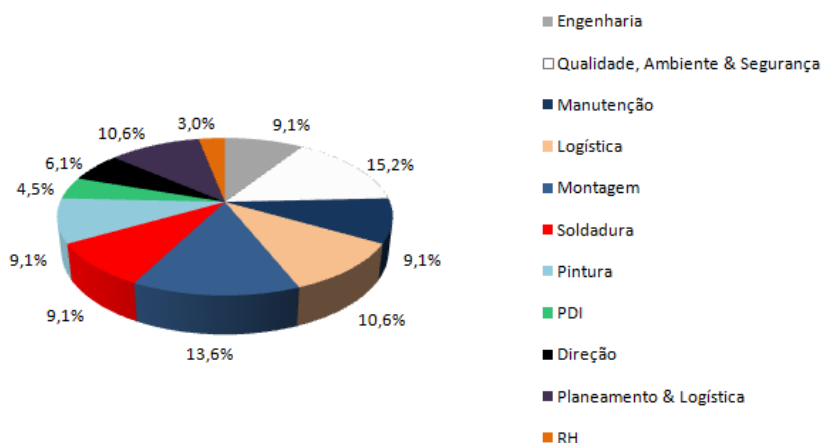
2.3. Participantes do estudo

2.3.1. *Focus group*

A constituição dos grupos assentou no critério de os participantes partilharem o mesmo nível hierárquico e de pertencerem a diferentes setores. A envolvimento de pessoas de níveis hierárquicos diferentes no mesmo grupo poderá inibir os participantes a exporem as suas opiniões (Dickson, 2000). Os grupos são constituídos por participantes de diferentes setores, visto que se pretende analisar toda a empresa, em vez de se analisar um setor específico. Cada participante foi devidamente informado antecipadamente, de que foi convidado a participar num *focus group*, esclarecendo sobre o objetivo da sessão, duração, hora e local.

Foram realizados 9 *focus group*, envolvendo 66 participantes (31% da população). A sua constituição varia entre 4 a 9 elementos, com uma duração máxima de 2 horas. O Gráfico 1 permite visualizar que o setor mais representado nos *focus group* foi o setor da Qualidade, Ambiente & Segurança (15,2%), seguido pelo setor da Montagem (13,6%). Os setores produtivos (Montagem, Manutenção, Pintura, Soldadura, PDI e Logística) representam, no seu conjunto, 56% da amostra dos entrevistados.

Gráfico 1 Entrevistados dos *focus group* por setor



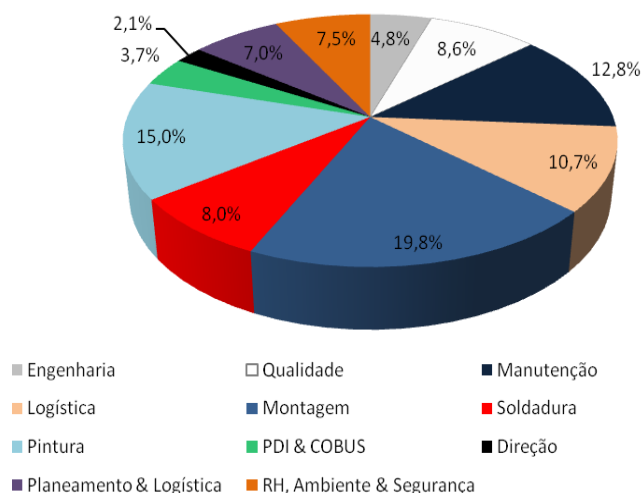
Os participantes dos *focus group*, na sua maioria, são colaboradores, representando 47% dos participantes, seguindo-se a chefia direta, com aproximadamente 32% da amostra. Cerca de 70% dos participantes são colaboradores indiretos. Esta discrepância entre o número de colaboradores diretos e indiretos deve-se ao facto de que os colaboradores indiretos englobarem toda a chefia da empresa. É de salientar que apenas 3 pessoas não compareceram à sua sessão, por motivos de doença e incompatibilidade de horário.

2.3.2. Inquérito por questionário

Downs & Adrian (2004) propõem que em organizações com menos de 200 colaboradores, todos deverão preencher o questionário. Visto que a Fábrica de Ovar tem menos de 200 colaboradores, à data da realização dos questionários, todos os colaboradores receberam o questionário. Foram distribuídos 194 questionários. Sete colaboradores não participaram, correspondendo a uma taxa de resposta de 96,4%.

O setor da Montagem representa aproximadamente 20% de toda a população, como é evidenciado pelo Gráfico 2. Os setores produtivos (Montagem, Manutenção, Logística, Soldadura, Pintura e PDI & COBUS) representam 70% dos inquiridos. Os 7 colaboradores que não participaram são provenientes de 2 setores produtivos, PDI & COBUS e Logística.

Gráfico 2 Distribuição relativa dos respondentes por setor



Quanto ao cargo, constata-se que os colaboradores representam 82,4% de toda a população da Fábrica de Ovar. Quanto à distribuição do número relativo de questionários por colaboradores diretos e indiretos, 60,4% dos inquiridos são colaboradores diretos.

2.4. Tratamento e análise de dados

Os *focus group* foram áudio gravados. A primeira fase do tratamento dos dados consistiu na escuta de cada grupo, tirando notas das situações referidas. Estas notas permitiram analisar individualmente cada grupo, sem cruzar os dados com outros *focus group*. Esta análise permitiu evidenciar as principais situações referidas por cada grupo. Numa segunda fase, os dados foram analisados e categorizados segundo um conjunto de categorias que se evidenciaram nos *focus group*, presentes na Tabela 17.

Tabela 17 Categorias e subcategorias resultantes dos *focus group*

Categorias	Subcategorias
Fugas de informação e rumores	Intenção
	Temporalidade na divulgação da informação
	Local da fuga de informação e dos rumores
	Quantidade de informação
	Natureza da informação
	Papel da chefia na gestão das fugas e rumores
Jornal “Futuro”	Conteúdo
	Qualidade de impressão
	Autoria da notícia
Expo-informação	Caracterização da expo-informação

Categorias	Subcategorias
	Disponibilidade de tempo
Reuniões	Duração Eficácia Preparação Partilha de informação e conhecimento
Reunião matinal	Pertinência segundo a ótica do colaborador Pertinência segundo a ótica da chefia
Relação entre o líder e os colaboradores	Envolvência dos colaboradores nas tomadas de decisão Apoio e atenção Confiança Uso indevido de informação Comportamento discriminatório
Clima de comunicação	Abertura Recetividade comunicacional Reconhecimento e valorização do trabalho Coesão proporcionada pela chefia Distância de poder
Eficiência das mensagens	Clareza Atempada Coerência
Qualidade dos meios	Objetivos do emissor Características da mensagem Características do recetor

Os dados provenientes dos questionários foram introduzidos no programa *IBM SPSS Statistics 19*. Antes de apurar as diferenças entre os setores, tipo de colaborador e cargo e os fatores preditivos da eficácia da CI, procedeu-se a uma análise fatorial. A análise fatorial tem como propósito a redução e o resumo dos dados (Malhotra, 2004). Esta teve como base os valores de referência de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que tem como propósito de aferir a qualidade das correlações entre os itens, para ajuizar sobre a adequação da análise fatorial. A estatística de KMO varia entre zero e um (Tabela 18). Quando assume valores muito próximos de zero indica que a análise fatorial não é adequada, existindo uma correlação fraca entre as variáveis (Malhotra, 2004; Pestana & Gageiro, 2003).

Tabela 18 Valores de referência de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

KMO	Análise fatorial
0,9 – 1	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Pestana e Gageiro (2003, p.505)

Na análise fatorial analisou-se o valor das comunalidades. A comunalidade é quantidade de variância de uma dada variável que é partilhada por outra variável (Malhotra, 2004; Pestana & Gageiro, 2003). Assumiu-se que os valores deverão ser superiores a 0,5, ou seriam excluídos da análise fatorial.

O método de rotação de fatores utilizado foi o método de rotação ortogonal de fatores *Varimax*. Após o apuramento dos fatores, foi calculado o *alfa de Cronbach* com vista a aferir a consistência dos fatores obtidos. O cálculo do *alfa de Cronbach* tem como propósito apurar a consistência interna dos dados. Permite analisar se a variabilidade das respostas resultam das diferenças de opiniões dos inquiridos ou se resultam do facto do questionário ser pouco claro (Pestana & Gageiro, 2003). Conforme ilustrado na Tabela 19, o *alfa de Cronbach* deverá apresentar valores superiores a 0,7.

Tabela 19 Valores de referência do Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Consistência interna
> 0,9	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Razoável
< 0,7	Inadmissível

Fonte: adaptado de Pestana e Gageiro (2003, p.543)

Com os fatores provenientes da análise fatorial realizou-se um teste de t para duas amostras independentes, com vista a testar a hipótese sobre a igualdade das médias das percepções entre os colaboradores diretos e indiretos ($H_0: \mu_{\text{diretos}} = \mu_{\text{indiretos}}$). Visto que ambos os grupos têm uma dimensão superior a 30, não é necessário testar se têm uma distribuição normal para se aplicar o teste t. Conclui-se que ambas se aproximam de uma distribuição normal, podendo ambas obter as mesmas conclusões (Pestana & Gageiro, 2003).

Para se testar a hipótese de igualdade das médias das percepções entre cargos e entre setores foram realizadas para ambas as hipóteses uma *One-Way Anova*. Para se aplicar o teste F da *One-Way Anova* é necessário garantir três pressupostos: (1) cada grupo deve ter uma distribuição normal, (2) as observações devem ser independentes entre si e (3) as variâncias devem ser iguais entre os grupos. Visto que as

dimensões dos grupos não são semelhantes ou iguais, procedeu-se ao teste *Kolmogorov-Smirnov* com a correção de *Lilliefors* e ao teste *Shapiro-Wilk* para amostras inferiores a 50, para analisar a normalidade das distribuições (Pestana & Gageiro, 2003).

Seguidamente, procedeu-se a uma análise correlacional. Mede a contribuição que uma dada variável independente tem na variação de uma dependente, anulando a influência das outras variáveis na relação. Analisa como a intensidade de uma dada variável é acompanhada pela intensidade de outra variável, no mesmo sentido ou em sentido inverso. A análise de correlação teve como base nos valores de referência de *R de Pearson* presentes na Tabela 20. O coeficiente de correlação *R de Pearson* varia de -1 a 1. A aplicação deste coeficiente de correlação exige o pressuposto de que as variáveis tenham distribuições normais. Para tal recorreu-se ao teste de *Kolmogorov-Smirnov*. Para as variáveis que violam o pressuposto da normalidade, recorre-se ao coeficiente de correlação *Ró de Spearman*. Interpreta-se as diferenças entre os dois coeficientes de correlação recorrendo ao teste *Z de Fisher*. Caso a potência do teste seja baixa, aceita-se a igualdade entre os valores de *R de Pearson* e *Ró de Spearman* (Malhotra, 2004; Pestana & Gageiro, 2003).

Tabela 20 Valores de referência de *R de Pearson*

<i>R de Pearson</i>	Correlação
0,9 – 1	Muito alta
0,7 – 0,89	Alta
0,4 – 0,69	Moderada
0,2 – 0,39	Baixa
< 0,2	Muito baixa

Fonte: adaptado de Pestana e Gageiro (2003, p.189)

Por fim, realizou-se uma regressão linear múltipla. A regressão é um modelo estatístico usado para prever o comportamento de uma variável quantitativa, identificando-se as relações associativas entre a variável dependente e as variáveis independentes. Visto que, neste estudo, existe mais do que uma variável independente, o modelo designa-se por regressão linear múltipla. Na primeira regressão linear múltipla excluiu-se 4 variáveis, devido aos n's diferentes entre as variáveis. Para ultrapassar esta limitação dos dados, procedeu-se a uma análise fatorial de segunda ordem. E, realizou-se novamente uma regressão linear múltipla com os novos fatores de segunda ordem (Malhotra, 2004; Pestana & Gageiro, 2003).

3. RESULTADOS

3.1. Resultados dos *focus group*

Dos dados provenientes dos *focus group* obteve-se nove categorias: (1) fugas de informação e rumores, (2) jornal “Futuro”, (3) expo-informação, (4) reuniões, (5) reunião matinal, (6) relação entre o líder e o colaborador, (7) clima de comunicação, (8) eficiência das mensagens e a (9) qualidade dos meios. De seguida, apresentam-se os resultados sobre a categoria e as respetivas subcategorias definidas.

3.1.1. Fugas de informação e rumores

A fuga de informação consiste na perda de informação confidencial, antes da sua comunicação oficial. Os rumores são comentários e conversas entre os colaboradores, que têm como propósito colmatar as falhas de informação.

Tabela 21 Descrição das subcategorias de fugas de informação e rumores

Subcategoria	Descrição
Intenção	a) Intencional: a chefia divulga algo confidencial, propositadamente, com vista a ver a reação das pessoas; b) Não intencional: a chefia divulga, não propositadamente, uma informação que é confidencial.
Temporalidade na divulgação da informação	a) Intervalo de tempo entre chefias na divulgação de informação refere-se ao momento em que as chefias divulgam às suas equipas, que pode ser simultâneo ou não; b) Intervalo de tempo entre a tomada de decisão e a divulgação de informação refere-se ao tempo que medeia entre o momento em que foi tomada a decisão e o momento em que foi dada a conhecer.
Local da fuga de informação e dos rumores	a) Dentro da empresa: ocorre entre os colaboradores da empresa; b) Fora da empresa: ocorre entre os colaboradores e as pessoas externas à mesma.
Quantidade de informação	a) Subinformação ocorre quando os colaboradores não têm acesso a toda a informação que necessitam; b) Sobre informação ocorre quando os colaboradores têm acesso a informação que não lhes é necessária e/ou adequada.
Natureza da informação	Informações referentes à situação económico-financeira da empresa.
Papel da chefia na gestão das fugas de informação e	a) Papel adequado consiste em a chefia travar as fugas de informação e os rumores, esclarecendo e gerindo os rumores e as fugas de informação; b) Papel inadequado consiste em a chefia alimentar as fugas de informação e os rumores,

Subcategoria	Descrição
dos rumores	não esclarecendo os colaboradores e criando rumores e fugas de informação.

3.1.1.1. Intenção

Quase todos os *focus group* (n=8) mencionam que as fugas de informação e os rumores são causados propositamente, para testar a reação das pessoas e 5 *focus group* afirmam que também ocorrem sem que as pessoas tenham esse intuito.

a) Intencional

Um participante de um *focus group* refere o seguinte a propósito da intencionalidade:

“Eu acho que não é especulação. Eu acho que é estratégia. Sempre que há alterações ou isto ou aquilo eles (colaboradores) já sabem a informação fidedigna e certa. E não foge muito da realidade. Alguém faz questão de lançar a bomba que é para ver a reação das pessoas.” (Focus Group nº2)

b) Não intencional

Diferentemente, um membro de outro *focus group* menciona:

“Há coisas que são mesmo por fuga de informação. Não há dúvida nenhuma. Não digo que seja propositado. Às vezes descaem-se.” (Focus Group nº4)

3.1.1.2. Temporalidade na divulgação da informação

Alguns *focus group* (n=4) mencionam que as chefias não comunicam no mesmo momento temporal, o que conduz a que os colaboradores tenham acesso à informação por intermédio dos colaboradores de outro setor em vez de ser pela sua chefia. Seis *focus group* mencionam que, por vezes, existe um tempo demasiado longo entre a tomada de decisão e a sua comunicação, o que possibilita a origem de fugas de informação e de rumores. Todavia, não foi possível aferir qual o intervalo de tempo médio entre a tomada de decisão e a sua divulgação, por parte de cada chefia.

a) Intervalo de tempo entre chefias na divulgação de informação

Num *focus group*, um elemento menciona o seguinte sobre as diferenças temporais de divulgação entre chefias:

“Às vezes até são informações oficiais que foram emanadas para toda a gente ao mesmo tempo. Mesmo com informação que vá oficial e seja divulgada para mim, para o chefe do setor A e para o chefe do setor B. Eu se estou a tirar o e-mail ainda vou dizer ao meu team-leader. Entretanto, os meus colaboradores já sabem pelos outros da linha. Nem toda a gente tem a informação ao mesmo tempo.” (Focus Group nº2)

b) Intervalo de tempo entre a tomada de decisão e a divulgação de informação

Quanto ao tempo entre a tomada de decisão e a sua divulgação, um elemento relata o seguinte:

“O tempo entre a tomada de decisão até ao momento que a comunicam é demais. É demasiado. Aquele timing origina alguma fuga.” (Focus Group nº3)

3.1.1.3. Local da fuga de informação e dos rumores

Dos 9 *focus group*, 7 mencionam que a origem das fugas de informação e dos rumores é no exterior da empresa. Quatro *focus group* indicam que as fugas de informação e os rumores têm origem tanto dentro como fora da empresa.

a) Fora da empresa

A propósito das fugas de informação e rumores que ocorrem no exterior da organização, um participante refere:

“Há muita coisa que se sabe nos cafés lá fora. Inclusive alterações da organização que lá fora os ex-colaboradores sabem e depois comunicam com quem trabalha aqui. Sabem porque têm confiança com alguém da direção. Há muita coisa que sabe lá fora nos cafés.” (Focus Group nº3)

b) Dentro da empresa

Um elemento de outro *focus group* acrescenta o seguinte testemunho:

“Internamente acontece isto (fugas de informação), porque às vezes são tomadas decisões em reunião de direção. E nesse mesmo dia na linha nós somos abordados com determinada decisão. Nós não sabemos de nada e passado 2 ou 3 dias ficamos a saber por superiores nossos e pensamos ‘fomos abordados há 2 ou 3 dias na linha sobre isto’ e ficamos mal.” (Focus Group nº4)

3.1.1.4. Quantidade de informação

Sete *focus group* mencionam que a existência de rumores e de fugas de informação deve-se ao facto das pessoas terem falta de informação. Um grupo mencionou, também, que o excesso de informação origina fugas de informação e rumores.

a) Subinformação

Um elemento a propósito da subinformação menciona o seguinte:

“Uns diazinhos com uma cor diferente causam instabilidade pela fábrica toda. Devia estar escrito o que quer dizer. Diz que é paragem de produção mas não diz como. É um calendário com duas cores e nós não

sabemos o que é. É novo, as pessoas não conhecem, tem falta de informação e especulam. Há muita especulação à volta disto.” (Focus Group nº3)

b) Sobre informação

Num *focus group* um elemento acrescenta o seguinte, a propósito da sobre informação:

“O colaborador quer saber tudo. Alguma (informação) deve ser clara, aquela que vai para ele. Mas há alguma que tem de ficar um pouco mais acima. Muita da que chega cá baixo se calhar se não chegasse evitava uma série destas confusões. Há alguma que não deve passar determinados patamares.” (Focus Group nº4)

3.1.1.5. Natureza da informação

As informações que originam rumores e fugas de informação na empresa estão, sobretudo, relacionados com a situação económico-financeira da empresa, segundo três *focus group*, como é evidenciado:

“Qualquer informação grave, e andamos numa altura de dar informações más ou negativas, a especulação é generalizada. As pessoas andam já com histórias de ‘o que é que vai acontecer à fábrica? O que é que vai acontecer às pessoas? Qual vai ser o nosso futuro?’ Todas elas já têm uma teoria que é comprovada entre elas, que pode estar ou não de acordo com a realidade. Às vezes está outra vezes não tem nada a ver. Parece que às vezes sabem entre eles e já espalharam, e isto cria alguma instabilidade interna.” (Focus Group nº2)

3.1.1.6. Papel da chefia na gestão das fugas de informação e dos rumores

A chefia, quando confrontada com rumores e fugas de informação por parte dos seus colaboradores, esclarece e desmente, de acordo com cinco *focus group*. Dois *focus group*, também, afirmam que há chefias que não desmentem e até alimentam os rumores e criam fugas de informação.

a) Papel adequado na gestão das fugas de informação e dos rumores

Um elemento refere o seguinte sobre a adequação do papel da chefia na gestão das fugas e dos rumores:

“Aqui as chefias são fundamentais para cortar os muitos boatos que às vezes existem. Eu, normalmente, sempre que falo com os meus colaboradores sobre determinada situação digo-lhes sempre o seguinte: ‘você aquilo que ouvem nos corredores não tenham isso como dado adquirido. Aquilo que é certo é aquilo que nós vos transmitimos. Aquilo que vocês ouvem por favor não se preocupem com isso, não é relevante’. Normalmente, tento não dar muito aso a conversas e boatos que eles lançam. Não alimentar.” (Focus Group nº2)

b) Papel inadequado na gestão das fugas de informação e dos rumores

Diferentemente, outro participante menciona:

“Vocês acham que há chefias que alimentam o boato? Sim. Claro. Claramente, há pessoas que vivem disso.”
(Focus Group nº3)

3.1.2. Jornal “Futuro”

O jornal “Futuro” é o jornal referente à empresa TCAP de Ovar. É impresso de 2 em 2 meses e, normalmente, contém notícias sobre a envolvente da empresa e acontecimentos que tenham decorrido na empresa.

Tabela 22 Descrição das subcategorias do jornal "Futuro"

Subcategoria	Descrição
Conteúdo	a) Interativo refere-se à participação dos colaboradores, através de entrevistas e recolha de testemunhos ou opiniões; b) Informativo consiste na quantidade de informação; c) Organização do conteúdo consiste na adequação da disposição das notícias; d) Pertinência dos temas refere-se ao interesse que desperta nos leitores.
Qualidade de impressão	Refere-se ao tipo de papel em que é feita a impressão do jornal.
Autoria da notícia	Identificação do redator em cada notícia ou coluna.

3.1.2.1. Conteúdo

Os *focus group* apresentam diversas observações ao conteúdo do jornal. Três *focus group* mencionam que o jornal contém um número reduzido de entrevistas e de artigos de opinião dos colaboradores. Quatro *focus group* referem que o jornal não é muito informativo. Um grupo relata que a disposição das notícias não é adequada. E, dois grupos referem que o jornal não é apelativo.

a) Interativo

A propósito da interatividade do jornal, um membro menciona:

“Deviam fazer mais entrevistas, falar com as pessoas, participar.” (Focus Group nº8)

b) Informativo

Outro elemento acrescenta, sobre o carácter informativo do jornal, o seguinte:

“Podia ter mais informação. É muito reduzido.” (Focus Group nº6)

c) Organização

A propósito da organização do jornal, um participante menciona:

“A disposição da informação podia ter outra forma.” (Focus Group nº9)

d) Atratividade

Sobre a atratividade do conteúdo do jornal, um elemento testemunha:

“Em termos de conteúdo de jornal, é um conteúdo que interessa pouco.” (Focus Group nº9)

3.1.2.2. Qualidade de impressão

Dois *focus group* sublinham a desadequação da qualidade do papel, considerando-a excessiva, conforme evidencia o seguinte testemunho:

“Aquele papel em que ele vem é muito bonito, mas é caro. O jornal é para se ler e meter fora. Há necessidade de ser tão bom, um papel daqueles? A gente só olha uma vez.” (Focus Group nº6)

3.1.2.3. Autoria da coluna ou notícia

Um dos grupos evidencia a ausência da identificação do autor de cada coluna, algo que considera importante, como testemunha:

“Quem faz a coluna ao assinar tem que assumir o que lá está escrito. Já houve casos em que vinham a mandar boquinhas para o pessoal da produção, mas não vinha lá o nome dele. O jornal devia ter o responsável da coluna.” (Focus Group nº8)

3.1.3. Expo-informação

O espaço da expo-informação é um local destinado à afixação e divulgação de informação. Este divide-se em diferentes áreas: a) colaborador (espaço livre para os colaboradores afixarem anúncios e eventos), b) informação geral (organigrama, calendário, informação do dia, fundação, horários especiais, plano de formação, entre outros), c) quiosque multimédia (acesso à rede intranet), d) exposições temporárias (promoção de atividades internas), e) exposições fixas (promoção das atividades Toyota: *kaizen*, *jishuken* e QCC), f) TCAP em movimento (dados históricos da empresa) e g) caixa de sugestões (sugestões para as exposições temporárias).

Tabela 23 Descrição das subcategorias da expo-informação

Subcategoria	Descrição
Caracterização da expo-informação	<p>a) Divulgação das exposições: comunicação das novas exposições a todos os colaboradores;</p> <p>b) Periodicidade das exposições: duração das exposições;</p> <p>c) Coerência entre as exposições consiste na congruência entre os temas.</p> <p>d) Atratividade consiste no interesse que desperta nos colaboradores para frequentar;</p> <p>e) Organização refere-se à adequação da disposição dos placards;</p> <p>f) Adequação ao público interno consiste na correspondência entre a informação divulgada e o público-alvo.</p>
Disponibilidade de tempo	Tempo disponível dos colaboradores para frequentarem o espaço.

3.1.3.1. Caracterização da expo-informação

Dois grupos afirmam que não recebem qualquer informação aquando da afixação de novas exposições. Existe uma má gestão da periodicidade das exposições, segundo 2 *focus group*. Um grupo destaca que, por vezes, há exposições cujos temas não têm qualquer relação entre si. Para 3 grupos o espaço não é atrativo, o que explica o número reduzido de pessoas que visitam o espaço. Dois *focus group* afirmam que o espaço está mal organizado, com *placards* mal posicionados. Foi ainda referido (2 grupos) que o espaço está mais vocacionado para o público externo do que para os colaboradores.

a) Divulgação das exposições

Um elemento salienta o seguinte, a respeito da divulgação das exposições:

“Há 15 dias ou 3 semanas estiveram lá a tirar uma e a meter outra. Por acaso eu passei lá e vi que estavam a mudar. Mas a informação não chegou que mudou de tema. Isso é uma informação que devia de chegar.” (Focus Group nº9)

b) Periodicidade das exposições

A propósito da periodicidade, um participante menciona:

“De vez em quando há um aglomerado. Ficam lá muitas informações. Acho que devia ter um tempo para expor. Tem um tempo, acho que é um mês. Mas se entretanto aparecer outra, tira-se e coloca-se.” (Focus Group nº6)

c) Coerência entre os temas das exposições

Um elemento de um *focus group* acrescenta o seguinte sobre a coerência das exposições:

“Está lá uma informação mas entretanto está lá outra. Ficam lá duas coisas diferentes. Como se faz nos shoppings. Nos shoppings tem uma galeria especial para apresentar informação. Se numa semana vão falar de arte, não vão por lá ao lado, num cantinho a falar de outra coisa.” (Focus Group nº6)

d) Atratividade

Sobre a atratividade, um participante menciona:

“Pouca gente vai lá. Está bem apresentado mas não é apelativo.” (Focus Group nº6)

e) Organização do espaço

Outro elemento refere sobre a organização o seguinte:

“Alguns placards estão muito altos, não se consegue ler a informação que está lá em cima. O placard dos Recursos Humanos está muito escondido. Vocês têm conhecimento do placard que é destinado aos colaboradores? É o que está mais escondido.” (Focus Group nº9)

f) Adequação do espaço para o público interno

A propósito da adequação do espaço, um participante refere:

“Quando vêm as visitas se tiver só um bocadinho para mostrar, as pessoas chegavam ali e iam logo embora. Para as visitas é sempre uma novidade. Quanto mais informação tiver melhor. Tem duas perspetivas. Tem as pessoas que vêm para aqui todos os dias, e se calhar torna-se maçudo, mas para as visitas de fora temos algo abrangente para lhes mostrar. Tem vários tipos de informação que estão devidamente identificadas. Para quem vem de fora é diferente. É mais para as visitas. Pouca gente vai lá. Vê-se lá pouca gente.” (Focus Group nº6)

3.1.3.2. Disponibilidade de tempo

Alguns colaboradores (2 grupos) consideram ser reduzido o tempo que as pessoas dispõem para frequentarem o espaço, como ilustrado no seguinte testemunho:

“Com um quarto de hora para o pequeno-almoço e com meia hora para o almoço não sobra muito tempo. As pessoas não têm muito tempo disponível.” (Focus Group nº9)

3.1.4. Reuniões

Um dos meios de comunicação mais utilizados na organização alvo deste estudo são as reuniões. Existem reuniões que são *standard*, tendo uma periodicidade fixa e estando devidamente calendarizadas. Outras reuniões são convocadas com o propósito de resolver um problema específico e esporádico.

Tabela 24 Descrição das subcategorias das reuniões

Subcategoria	Descrição
Duração	Tempo de cada reunião.
Eficácia	Cumprimento dos objetivos da reunião.
Preparação	Preparação da informação e documentação para a reunião por parte dos participantes.
Partilha de informação e conhecimento	Em que medida as reuniões são valorizadas consoante a partilha de informação e de conhecimento entre os participantes.

3.1.4.1. Duração

Três *focus group* mencionam que a duração das reuniões não é adequada, dada a sua excessiva duração, como demonstra o seguinte testemunho:

“Há uma reunião, que é regular, e que passou de 1 hora para 1 hora e meia. Só precisam de 10 minutos e estão lá uma hora e meia.” (Focus Group nº7)

3.1.4.2. Eficácia

Para a maioria dos grupos (6 grupos), as reuniões nem sempre são eficazes. Por vezes, não são cumpridos os objetivos definidos para a reunião e os colaboradores tendem a considerá-las uma perda de tempo, como refere um elemento:

“Às vezes há reuniões para discutir o tema de outra reunião. Não se tira nada destas reuniões. Perda de tempo. Já aconteceu na auditoria na marcação de defeitos, estarem uma hora a discutir um problema. Chega-se ao fim e não se resolve o problema. Marca-se outra reunião para discutir exatamente o mesmo problema. E resolve-se na segunda reunião? Às vezes não.” (Focus Group nº6)

3.1.4.3. Preparação

Um *focus group* menciona que os intervenientes não se preparam devidamente para a reunião, o que pode provocar um alargamento do tempo previamente definido para a realização da reunião, como evidencia:

“O que devia acontecer é cada pessoa que fosse interveniente dessa reunião já leva tudo preparado, ‘para este tema é isto e isto’, junta-se as ideias e decide. Mas, não. Ainda estão a fazer a preparação durante a reunião. É uma reunião de meia hora que demora uma hora e meia.” (Focus Group nº7)

3.1.4.4. Partilha de informação e conhecimento

Três grupos afirmam que as reuniões são benéficas para a partilha de informação e conhecimento entre as chefias. Permitem não só a aquisição de conhecimento como a discussão de problemas operacionais (ex.: defeitos), como demonstram os seguintes testemunhos:

“O facto de termos centralizado a comunicação em fóruns específicos, alguns são diários a reunião das 7 e meia e outros fóruns que temos, uns são quinzenais outros são semanais outros são mensais, ajuda à partilha de informação.” (Focus Group nº2)

“Nós temos uma, que é o seriichi. Reunimos as chefias com a Qualidade, o que acho que é benéfico. É onde discutimos os defeitos que apareceram, o porquê, o que é que se pode melhorar e às vezes até discutimos se realmente é defeito ou não é. Adquirimos conhecimentos.” (Focus Group nº5)

3.1.5. Reunião matinal

A reunião matinal é uma reunião diária de 5 minutos, a qual se realiza em todos os setores produtivos. Esta tem como objetivo transmitir os resultados da auditoria e os defeitos de qualidade do dia anterior. Devido à sua duração, esta reunião também é referida como a reunião dos 5min.

Tabela 25 Descrição das subcategorias da reunião matinal

Subcategoria	Descrição
Pertinência segundo a ótica do colaborador	a) Pertinência da informação transmitida aos colaboradores refere-se à quantidade e relevância da informação necessária a transmitir aos colaboradores; b) <i>Feedback</i> dos colaboradores durante a reunião consiste na possibilidade de puderem colocar questões à chefia.
Pertinência segundo a ótica da chefia	Importância atribuída à reunião matinal pela chefia na medida em que permite controlar a assiduidade e pontualidade dos colaboradores e transmitir simultaneamente a informação a todos os colaboradores.

3.1.5.1. Pertinência segundo a ótica do colaborador

Esta subcategoria não obteve resultados consensuais. Alguns elementos de três *focus group* referem que a reunião matinal transmite-lhe a informação necessária. Outros elementos de 4 *focus group* mencionam que não lhes é transmitida toda a informação necessária.

a) Pertinência da informação

Um elemento refere o seguinte quanto à pertinência da informação transmitida na reunião matinal:

“Pode informar o resultado da auditoria. Assim, as pessoas não andam a perguntar, já ficam a saber. É sempre uma coisa que desperta alguma curiosidade. E, depois dão alguma informação relativa que possa condicionar o trabalho. Por exemplo, unidades que vão sair de linha ou falta de material.” (Focus Group nº6)

Contrariamente, outro elemento menciona:

“Não (é uma mais-valia). Acho que não era necessário diariamente. Para que é existem os placards? Os meus defeitos que a mim dizem respeito, eu todos os dias às 4h da tarde sei-os todos. As folhas da auditoria podia saber no dia a seguir. A mim não me interessa saber se no setor Y teve um defeito. A mim o que me interessa é saber do meu trabalho e o resultado final, para saber se realmente houve algum defeito relacionado com o meu trabalho ou não. Isso interessa-me, mas isso posso saber nos placards de afixação.” (Focus Group nº7)

b) Feedback dos colaboradores

A propósito da possibilidade de feedback, um participante refere:

“Primeira coisa é o feedback dos defeitos. Depois depende do tema, se for muito alongado, temos que ir para a ginástica, assunto encerrado. A reunião que os vossos chefes fazem é muito: ele fala e vocês não? Não dá tempo. É impossível.” (Focus Group nº8)

3.1.5.2. Pertinência segundo a ótica da chefia

Na ótica da chefia, a reunião matinal é considerada unanimemente uma mais-valia na comunicação entre a chefia e os seus colaboradores. Tem a vantagem de controlar a assiduidade e a pontualidade dos colaboradores, e de transmitir de forma direta e ao mesmo tempo informações gerais, como evidencia o seguinte testemunho:

“Controla-se as pessoas, na assiduidade e pontualidade ao mesmo tempo, e depois transmite-se caso haja uma informação, qualquer que seja ela, ao mesmo tempo a toda a gente. Ou seja, se formos correr a secção, estar a correr 40 pessoas quando chegar à quadragésima pessoa já estão a dizer uma coisa completamente diferente que disseram à primeira. Quarenta vezes a dizer a mesma coisa é complicado, perde-se tempo, não se transmite de igual forma o que tem que se transmitir. Neste sentido, a reunião dos 5min tem essa vantagem.” (Focus Group nº5)

3.1.6. A relação entre o líder e o colaborador

A relação entre o líder e o colaborador engloba alguns aspetos, nomeadamente a envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão, apoio e atenção da chefia para com os seus colaboradores,

confiança entre a chefia e os colaboradores, uso indevido de informação por parte da chefia e desigualdade de tratamento dos colaboradores por parte da chefia.

Tabela 26 Descrição das subcategorias da relação entre o líder e o colaborador

Subcategoria	Descrição
Envolvência dos colaboradores nas tomadas de decisão	a) Tomada de decisão participativa ocorre quando a chefia solicita e valoriza as opiniões dos colaboradores nas tomadas de decisão do setor; b) Tomada de decisão não participativa ocorre quando a chefia não solicita ou não valoriza as opiniões dos colaboradores nas tomadas de decisão do setor.
Apoio e atenção	a) Existência de apoio e atenção consiste em o chefe mostrar-se disponível para ajudar, acompanhar o trabalho dos colaboradores e em ouvi-los; b) Inexistência de apoio e atenção consiste em o chefe mostrar-se indiferente ao trabalho dos seus colaboradores, não se responsabilizar e não ouvir os seus colaboradores.
Confiança	a) Existência de confiança refere-se ao facto dos colaboradores acreditarem na sua chefia; b) Inexistência de confiança consiste na ausência de crença na palavra entre as pessoas.
Uso indevido de informação	Apropriação voluntária das ideias e opiniões dos colaboradores por parte da chefia.
Comportamento discriminatório	O líder trata de forma diferenciada os seus colaboradores.

3.1.6.1. Envolvência dos colaboradores nas tomadas de decisão

Os resultados mostram haver incoerência na envolvência dos colaboradores nas tomadas de decisão. Quatro *focus group* mencionam que as chefias solicitam e valorizam as opiniões dos colaboradores. Todavia, outros quatro grupos referem não haver participação dos colaboradores nas tomadas de decisão. Num grupo não houve consenso quanto à envolvência dos colaboradores nas tomadas de decisão.

a) Tomada de decisão participativa

A propósito da participação nas tomadas de decisão, um membro menciona:

“Agora chegamos à beira do colaborador ‘olha esta estante aqui não está muito bem. Onde te dá mais jeito? Será que se for para ali vai interferir com o teu trabalho?’ Envolve-se as pessoas. A mudança da estante para aqui até podia beneficiar o colaborador, mas ele ia estar sempre contrariado porque ninguém ouviu a opinião dele.” (Focus Group nº2)

b) Tomada de decisão não participativa

Contrariamente, outro elemento refere:

“Chega o meu chefe e diz ‘estou a pensar neste trabalho, vamos fazer uma reunião para ver quem vai fazer, mas já pensei em x’. A reunião já está feita. A decisão já está tomada. É só para comunicar que é aquela pessoa que vai fazer e mais nada. Não participa nas decisões? Às vezes, mas muito raramente.” (Focus Group nº5)

3.1.6.2. Apoio e atenção

Esta subcategoria não obteve resultados consensuais. Alguns elementos de 5 *focus group* referem haver apoio e atenção entre a chefia e os seus colaboradores. Outros elementos de outros *focus group* (n=5) afirmam que não há apoio e atenção por parte da chefia.

a) Existência de apoio e atenção

Um participante afirma o seguinte sobre o apoio e atenção:

“Sempre que um colaborador coloca uma questão dificilmente não leva resposta. Se souber dar uma resposta imediata, faça-lo. Se não souber dizer ‘essa questão que me estás a colocar preciso de analisar, tenho de averiguar com o setor A, B ou C, daqui a pouco dou-te a resposta’.” (Focus Group nº2)

b) Inexistência de apoio e atenção

Diferentemente, outros elementos relatam:

“Acho que os chefes deviam dar mais valor, ouvir mais os colaboradores, ver os problemas, tentar resolver da melhor maneira, haver aquele diálogo, aquela conversa. Eles não têm tempo, nem ouvem ninguém.” (Focus Group nº8)

“O chefe está sempre dentro do gabinete, nunca sabe o que se passa cá fora, a não ser que alguém lhe diga.” (Focus Group nº9)

3.1.6.3. Confiança

Os participantes de um *focus group* referem que existe confiança entre os chefes e os seus colaboradores. Todavia, seis grupos mencionam o contrário.

a) Existência de confiança

Sobre a confiança existente, um membro de um *focus group* afirma:

“Neste momento o colaborador quase tem 99% certeza que quando a chefia está a falar com ele está a ser honesta. Está a ser verdadeira. Não está a ser subterfugio.” (Focus Group nº2)

b) Inexistência de confiança

Contrariamente, outros participantes de outros grupos referem:

“Falha a confiança em que se deixou de ter uns nos outros. É tudo por escrito. Antigamente a palavra valia muito. Ia às secções e falava e o que é que acontecia ‘isso não ficou por escrito se calhar não é bem assim’. Neste momento é tudo por escrito.” (Focus Group nº7)

“É preciso ter cuidado porque o chefe pode ter duas caras. Uma cara na tua frente e outra nas tuas costas.” (Focus Group nº8)

3.1.6.4. Uso indevido de informação

Três *focus group* mencionam que os chefes apropriam-se das ideias dos seus colaboradores, como relata um participante:

“Também há casos de Kaizens que são feitos e que têm de ser entregues à chefia. Porque é a chefia que trata disso e pura e simplesmente não aparecem no registo. E, depois são considerados o Kaizen do ano. Apareceu o nome do chefe (e não da pessoa que tinha dado a ideia). Tem influência na motivação dos colaboradores, a partir de hoje não faço mais.” (Focus Group nº9)

3.1.6.5. Comportamento discriminatório do líder

Há colaboradores (participantes de 3 *focus group*) que afirmam haver comportamento discriminatório do líder com os seus colaboradores, conforme ilustra um dos colaboradores:

“A minha secção é uma secção e está dividida em duas partes. São duas partes completamente distintas e que são tratadas de maneira totalmente diferente. Uma come o prato principal e o que sobrar é que vai para a outra.” (Focus Group nº7)

3.1.7. Clima de comunicação

O clima de comunicação refere-se ao modo como as condições organizacionais existentes influenciam a motivação dos colaboradores a alcançarem os objetivos estabelecidos e a promover a satisfação e eficácia da comunicação.

Tabela 27 Descrição das subcategorias do clima de comunicação

Subcategoria	Descrição
Abertura	a) Abertura de comunicação com a chefia direta refere-se à liberdade de expressão dos colaboradores com a sua chefia imediata; b) Abertura de comunicação com a chefia indireta refere-se à liberdade de expressão dos

Subcategoria	Descrição
	colaboradores com as chefias dos níveis hierárquicos superiores, excluindo a sua chefia direta.
Recetividade comunicacional	Medida em que os colaboradores sentem que o seu chefe recebe bem ou mal as opiniões contrárias às suas.
Reconhecimento e valorização do trabalho	a) Inexistência de valorização refere-se à ausência de elogios por parte da chefia ao bom trabalho dos colaboradores; b) Críticas construtivas consistem nas observações que a chefia faz, indicando ao colaborador o que pode fazer para melhorar o seu desempenho; c) Pertinência refere-se ao momento e local escolhido pela chefia para tecer críticas aos colaboradores; d) Injustiça organizacional consiste na percepção por parte dos colaboradores de um tratamento não igualitário.
Coesão proporcionada pela chefia	a) Existência de coesão consiste na capacidade das chefias saberem motivar os seus colaboradores para trabalhar em equipa; b) Inexistência de coesão baseia-se na incapacidade das chefias saberem motivar os seus colaboradores para trabalharem em equipa.
Distância de poder	Acesso desigual à informação consiste na igualdade de acesso entre os colaboradores diretos e indiretos.

3.1.7.1. Abertura

A abertura de comunicação dos colaboradores tende a alterar-se quando se trata de chefia direta ou indireta. Quase todos os *focus group* (n=8) mencionam que as pessoas sentem-se à vontade para questionar e falar com as chefias diretas. Este à vontade tende a diminuir com a chefia indireta, segundo 5 *focus group*.

a) Abertura com a chefia direta

A propósito da abertura comunicacional, um participante menciona:

“Acho que com as nossas chefias diretas não há problemas de comunicação. Com a direta sinto à vontade para falar, questionar e até criticar.” (Focus Group nº9)

b) Abertura com a chefia indireta

Outro participante acrescenta o seguinte sobre a abertura:

“Patamares diferentes (acima) é difícil de falar com as pessoas que estão acima porque ninguém lhes liga nada. A prova está à vista: vamos nos corredores e as pessoas nem se cumprimentam, nem um bom-dia. Eu não me sinto à vontade para ir diretamente falar com o diretor da produção porque sei que vou ser mal recebido. Como eu, toda a gente sente isto.” (Focus Group nº8)

3.1.7.2. Recetividade comunicacional

Os participantes de 7 *focus group* mencionam que a chefia não recebe de forma favorável as opiniões contrárias às suas, como demonstra o seguinte testemunho:

“Aqui se uma pessoa não estiver com o líder é uma pessoa que não é cooperante. Não coopera com as ideias da liderança. Pode ser descartado. Ele tem problemas fica marcado, por isso mais vale um cobarde vivo do que um herói morto.” (Focus Group nº8)

3.1.7.3. Reconhecimento e valorização do trabalho

Três *focus group* relatam que existe ausência de reconhecimento do bom trabalho que os colaboradores executam. Os participantes de dois *focus group* mencionam que as críticas não são construtivas. Quanto à pertinência, 2 grupos referem que as chefias fazem críticas em público e generalizam para todos. Três grupos mencionam que a chefia valoriza as pessoas de forma injusta.

a) Inexistência de valorização

Um elemento relata o seguinte sobre a ausência de valorização:

“Ninguém vem elogiar se fez bem. Nunca se ouve um elogio de ninguém.” (Focus Group nº6)

b) Críticas construtivas

Sobre as críticas feitas pela chefia, um colaborador afirma o seguinte:

“Neste momento temos um chefe em cima deles a dizer ‘estás a fazer mal! Estás a fazer mal!’ Põe as pessoas reprimidas. Diz que estás a fazer mal e não diz como se faz. Aí é que está a questão. É eles saberem dizer às pessoas o que é que eles estão a fazer mal e o porquê. Não é só chegar lá e dizer que estão a fazer mal. É preciso dizer como se faz bem.” (Focus Group nº7)

c) Pertinência

Outros participantes acrescentam o seguinte a propósito da pertinência:

“Já chamaram à atenção aos colaboradores de manhã na reunião. Isso nunca se faz. Se tiver de chamar à atenção vai ser em particular. É assim que se faz. Não é à frente de toda a gente. A maior parte dos chefes aproveitam-se dessas reuniões de manhã para enxovalhar os trabalhadores.” (Focus Group nº7)

“Eles fazem a reunião e na reunião falam para todos, generalizam. Aquele que fez mal o chefe devia falar diretamente para a pessoa, mas era em particular. Os puxões de orelhas deviam de ser no gabinete à parte, responsabilizar diretamente as pessoas. Porque tu estás inocente no meio daquilo e sentes-te acusado também. Estás a cumprir e estás a levar por tabela como os outros.” (Focus Group nº9)

d) Injustiça organizacional

Sobre a injustiça organizacional, um membro afirma:

“Por vezes, estás a trabalhar bem. Depois, qualquer oportunidade que haja boa, nem és tu que és escolhido. É aquele que até falta, que está a trabalhar mal. Acontece algumas vezes.” (Focus Group nº6)

3.1.7.4. Coesão proporcionada pela chefia

Três dos nove *focus group* mencionam que existe coesão, na medida em que a chefia consegue incutir trabalho em equipa nos seus colaboradores. Todavia, cinco *focus group* mencionam o contrário. É de notar que não existiu consenso sobre esta questão em dois *focus group*.

a) Existência de coesão

A propósito da existência de coesão, um participante refere:

“Se falha um carro, por qualquer motivo atrasou a linha, e o chefe diz assim ‘vamos nos esforçar’, mas começa no primeiro posto até ao último, para conseguir recuperar esse carro. E toda a gente recupera, toda a gente coopera nisso. Depende da maneira de como se vai falar com as pessoas, para as motivar. Se disser com calma e explicar realmente a situação as pessoas vão e fazem tudo, até são capazes de fazer mais. E mesmo o chefe vem trabalhar junto com as pessoas para recuperar aquela viatura.” (Focus Group nº6)

b) Inexistência de coesão

Contrariamente, outro membro testemunha:

“A partir do momento que o que vem de cima não é coeso, em baixo nunca pode ser. Para muita gente não interessa que as pessoas se deem bem. Para muita gente na empresa interessa que as pessoas trabalhem e que se deem mal. Porque se te deres mal comigo, vai dizer mal a este ou aquele o que eu ando a fazer. Interessa a muita gente que isto funcione assim. Não há união? Apenas entre alguns colaboradores.” (Focus Group nº7)

3.1.7.5. Distância de poder

Dois *focus group* mencionam que existe um acesso desigual à informação entre os colaboradores indiretos e diretos, sendo que os indiretos são mais beneficiados, como evidenciado:

“Nós chamamos os brancos e os pretos. Os indiretos e os diretos. A comunicação lá em baixo (diretos) é muito difícil transitar do que em cima (indiretos). Eles (indiretos) têm mais facilidade de terem acesso às informações, têm outros privilégios. Lá em baixo é muito mais difícil terem acesso às informações. Acho que funciona muito mal a comunicação lá em baixo.” (Focus Group nº8)

3.1.8. Eficiência das mensagens

A eficiência das mensagens pode ser mensurada através de algumas características, como ser clara, atempada e coerente.

Tabela 28 Descrição das subcategorias de eficiência das mensagens

Subcategoria	Descrição
Clareza	Correta interpretação das mensagens.
Atempada	Receção da mensagem em tempo oportuno.
Coerência	Conteúdo das mensagens congruentes entre si.

3.1.8.1. Clareza

Os participantes de sete *focus group* realçam que nem sempre as mensagens transmitidas são claras, quer a mensagem seja escrita ou oral, como evidenciado:

“O corte dos 20% ao pessoal da Fundação, isso foi bem informado. Veio por e-mail, deram-nos um papel e está em exposição. Mas, acho que o conteúdo da informação acabou por estar confuso. Muito confuso. Nem todos entenderam, mesmo tendo um documento escrito das alterações. Nem todos entenderam, (questionando-se) ‘afinal como é que eu fico?’. Li e reli e estou na mesma.” (Focus Group nº9)

3.1.8.2. Atempada

Sete *focus group* mencionam que recebem muitas informações tardiamente, como demonstrado:

“Às vezes recebo a informação hoje para ontem. Acontece muitas vezes. Muitas vezes o que estamos a receber agora já devíamos ter entregue. Ainda ontem nos aconteceu isso. Às 11 horas soubemos que até às 13 horas tínhamos que entregar a distribuição do pessoal – plano para a próxima semana. Acho que está mal. Se estava programada a semana de paragem já deviam de saber o que vão fazer ao pessoal.” (Focus Group nº5)

3.1.8.3. Coerência

Os participantes de cinco *focus group* mencionam que algumas mensagens transmitidas são contrárias entre si, como demonstrado:

“Há uma situação que nós passamos muito, é dizermos que os dias verdes, por exemplo, são para ficar em casa, e depois vem uma informação dos Recursos Humanos a dizer que fulano e fulano têm formação. E, nós nunca sabemos o que temos que dizer às pessoas, ou fica em casa, ou vai ter formação, ou o que é vai fazer. Eu cheguei a uma altura em que disse que ‘só vou transmitir a informação quando tiver certeza de tudo’.” (Focus Group nº3)

3.1.9. Qualidade dos meios

A qualidade dos meios de comunicação é medida tendo em conta os objetivos do emissor, as características da mensagem, as características do recetor e as características do meio. É necessário o alinhamento destes quatro fatores para que o meio seja eficiente, transmitindo a mensagem sem que seja distorcida.

Tabela 29 Descrição das subcategorias de qualidade dos meios

Subcategoria	Descrição
Objetivos do emissor	Adequação do meio escolhido face ao objetivo do emissor.
Características da mensagem	Adequação do meio face às características da mensagem.
Características do recetor	Adequação do meio face às características do recetor.

3.1.9.1. Objetivos do emissor

Os participantes de 5 grupos relatam que, por vezes, os objetivos do emissor não se adequam ao meio de comunicação escolhido, ocorrendo a distorção da mensagem, como demonstrado:

No âmbito da reunião sobre o Orçamento para 2012, em que a direção reuniu com todas as chefias, transmitindo apenas oralmente a situação atual da empresa e possíveis medidas. O objetivo era que os colaboradores soubessem o que foi transmitido, através da sua chefia. Como foi uma transmissão oral levou à distorção da mensagem – *“reunião que houve, em que foram dizer os pontos e as medidas que viriam a ser tomadas, a nível de chefias. Que depois as chefias transmitiriam cada uma à sua maneira. Ouvi 3 ou 4 e todas diferentes. Quem conta acrescenta um conto, ouve a parte que interessa. A comunicação verbal apresenta esse risco. Então o teu chefe não te disse? Não. A mim também não. Essa informação devia ter passado para baixo e pelos vistos era para passar. Mas não passou. O que foi dito era que as chefias diretas iriam passar aos colaboradores.”* (Focus Group nº9)

3.1.9.2. Características da mensagem

Os participantes de dois *focus group* mencionam que, por vezes, o meio de comunicação escolhido não é adequado às características da mensagem, nomeadamente mensagens relacionadas com a situação económico-financeira da empresa, ocorrendo a sua distorção, como relata um participante:

“A comunicação que houve para o Orçamento para 2012, sobre quais seriam os cenários para a Fábrica de Ovar. A mensagem foi passada numa 6ªfeira e na 2ªfeira a mensagem que ouvia-se no terreno era que, enquanto nos foi dito que uma das possibilidades era fazer mútuos acordos, o que se falava era que ia haver um despedimento coletivo. Eram os piores cenários, alguns que nem tinham sido levantados. Acho que há

um determinado tipo de informação pela destabilização que cria, pelo impacto que tem para a empresa como organização, para com o desempenho dos seus colaboradores, deveria ser passada diretamente do diretor geral para o colaborador de linha. Toda a gente ouvia o mesmo.” (Focus Group nº4)

3.1.9.3. Características do recetor

Os participantes de quatro *focus group* indicam que algumas informações transmitidas não têm em conta o facto de que nem todos têm correio eletrónico, condicionando o acesso à informação. Há uma desadequação dos meios de comunicação às características dos recetores da mensagem, como testemunhado:

“Todas as semanas recebo as novidades (colaborador indireto) – a agenda de conteúdos. O que aconteceu e o que vai acontecer. (Um colaborador direto afirmou) ‘estão a falar em coisas que eu nunca ouvi falar’. Só tem acesso quem tem computador. Há muita gente aqui na fábrica que não tem computador. Está disponível no Quiosque Multimédia, mas cento e tal pessoas em quinze minutos não conseguem ir lá ver.” (Focus Group nº9)

3.1.10. Aspetos relevantes a considerar

Ao longo da realização das 9 sessões dos *focus group* foram notórias as diferenças de perceção da eficácia comunicacional entre os vários setores. Entre os setores produtivos e os setores administrativos, os colaboradores indiretos, na sua maioria, manifestaram ter uma perceção mais favorável do que os colaboradores diretos, o que pode salientar a distância hierárquica.

O facto de os grupos terem sido constituídos por elementos de setores diferentes realçou as diferenças de opinião entre setores. Em particular, os participantes do setor da Pintura manifestaram ter uma perceção mais desfavorável, enquanto os participantes do setor da Montagem manifestaram perceções mais positivas sobre a CI.

A ordem de realização dos grupos evidenciou outro aspeto pertinente. Tendo-se começado pelo nível hierárquico superior, a Direção da Fábrica de Ovar, descendo-se ao longo da hierarquia, foi notório, de grupo para grupo, que as perceções sobre a eficácia da CI foram tornando-se mais negativas. Este facto pode indicar diferenças entre cargos, desde a Direção até aos colaboradores, evidenciando a distância hierárquica média de Portugal.

3.2. Resultados dos dados do inquérito por questionário

Este subcapítulo engloba a análise fatorial e a análise das diferenças de percepção da CI entre cargos, setores e colaboradores diretos e indiretos. No seu final, procedeu-se a uma análise de correlação com todas as variáveis e uma regressão linear múltipla, para analisar os fatores explicativos da eficácia de CI.

3.2.1. Análise fatorial

3.2.1.1. Jornal “Futuro”

Iniciou-se a análise fatorial com os 6 itens. Através dos valores de comunalidades foi retirado o item “as notícias são assinadas” por apresentar um valor inferior a 0,5. A Tabela 30 apresenta os valores da matriz de componentes após a rotação Varimax. Consta-se que o KMO é de 0,796 indicando uma boa adequação da análise fatorial, em que os dois fatores explicam 76,57% da variância total. O valor das comunalidades dos 5 itens está compreendido entre 0,531 e 0,999.

Tabela 30 Matriz de rotação dos fatores do jornal “Futuro”

Itens do questionário sobre Jornal “Futuro” KMO = 0,796	Conteúdo	Qualidade de impressão
Os redatores frequentemente solicitam a opinião e entrevistam os colaboradores.	0,728	-0,016
É muito informativo.	0,880	0,053
A disposição da informação é adequada.	0,889	-0,043
Os assuntos abordados são interessantes.	0,853	0,027
A qualidade do papel do jornal é excessiva.	0,005	0,999
Valor próprio	2,824	1,004
Variância	56,49%	20,08%
Variância acumulada	56,49%	76,57%
Coefficiente alfa de Cronbach	0,854	-----

Fator 1 – Conteúdo do jornal

O fator 1 é nomeado de conteúdo do jornal. Este apresenta um *alfa de Cronbach* de 0,854, revelando uma boa consistência interna dos dados. Este fator apresenta valores de saturação compreendidos entre 0,728 e 0,889. Os quatro itens deste fator coincidem com a subcategoria conteúdo, da categoria jornal “Futuro”, dos resultados dos *focus group*.

Fator 2 – Qualidade de impressão do jornal

O segundo fator é designado por qualidade de impressão, que coincide com a subcategoria qualidade de impressão dos *focus group*, da categoria jornal “Futuro”. Este fator revela um valor de saturação de 0,999.

3.2.1.2. Expo-informação

A análise fatorial foi iniciada com os 7 itens referentes à expo-informação. O item “por vezes, estão duas exposições que nada têm a ver entre si” foi retirado por apresentar um valor de comunalidade inferior a 0,5. O valor de KMO é de 0,686, revelando que a análise fatorial é razoavelmente adequada para estes itens. Os seis itens apresentam valores de comunalidades entre 0,506 e 0,667. Em conjunto, os dois fatores obtidos explicam 60,40% da variância total (Tabela 31).

Tabela 31 Matriz de rotação dos fatores da expo-informação

Itens do questionário sobre a expo-Informação KMO = 0,686	Conteúdo	Pertinência
Informam quando há uma nova exposição disponível.	0,740	0,041
A informação é mudada regularmente.	0,778	-0,027
Os temas escolhidos são interessantes.	0,790	-0,114
A disposição dos placards é adequada (ex.: placards visíveis).	0,701	0,121
Está mais direcionado para o público exterior do que para os colaboradores.	-0,031	0,816
As pessoas não têm tempo para frequentar o espaço e consultarem a informação.	0,048	0,810
Valor próprio	2,272	1,352
Variância	37,87%	22,53%
Variância acumulada	37,87%	60,40%
Coefficiente alfa de Cronbach	0,745	0,514

Fator 1 – Conteúdo da expo-informação

O fator 1 é designado por conteúdo da expo-informação. Este fator apresenta um *alfa de Cronbach* de 0,745, indicando uma consistência interna razoável. O fator 1 engloba 4 itens, com valores de saturação compreendidos entre 0,701 e 0,790. Este fator faz correspondência aos itens respeitantes à subcategoria caracterização da expo-informação, da categoria expo-informação dos *focus group*, em particular sobre a divulgação, periodicidade das exposições, atratividade e organização do espaço.

Fator 2 – Pertinência da expo-informação

O segundo fator é nomeado por pertinência da expo-informação. Este fator apresenta uma consistência interna inadmissível (*alfa de Cronbach* igual a 0,514). Os dois itens apresentam valores de saturação de 0,810 e 0,816. Fazendo a correspondência com os resultados dos *focus group*, os dois itens correspondem às subcategorias disponibilidade de tempo para frequentar o espaço e caracterização da expo-informação, em particular, à adequação do espaço ao público interno.

3.2.1.3. Reunião Matinal

Iniciou-se a análise fatorial para os itens respeitantes da reunião matinal. Foram retirados 3 itens, por apresentar valores de comunalidades inferiores a 0,5: “não é necessário realizá-la diariamente pois pode-se

obter a informação necessária nos *placards* informativos da secção”, “há tempo para colocar questões à chefia na reunião dos 5min” e “controla-se a assiduidade e a qualidade”.

Repetiu-se novamente a análise fatorial, obtendo-se dois fatores que explicam 71,93% da variância total (Tabela 32). A análise fatorial revela-se razoavelmente adequada (KMO = 0,635). Note-se que o item “por vezes, discutem-se problemas sem importância” foi alvo de uma inversão prévia dos seus dados. Teve como propósito tornar todos os itens no mesmo sentido.

Tabela 32 Matriz de rotação dos fatores da reunião matinal

Itens do questionário sobre a reunião matinal KMO = 0,635	Pertinência da informação	Importância
Transmitem a informação necessária.	0,682	0,450
Por vezes, discutem-se problemas sem importância.*	0,828	-0,279
É indispensável.	0,052	0,905
Transmite-se a informação a todos os colaboradores ao mesmo tempo.	0,705	0,358
Valor próprio	1,869	1,008
Variância	46,73%	25,20%
Variância acumulada	46,73%	71,93%
Coefficiente alfa de Cronbach	0,626	-----

* Item alvo de inversão dos seus dados.

Fator 1 – Pertinência da informação transmitida na reunião matinal

O primeiro fator é denominado por pertinência da informação transmitida na reunião matinal. Este engloba 3 itens, com valores de saturação entre 0,682 e 0,828. A consistência interna dos dados mostra-se inadmissível, com um *alfa de Cronbach* de 0,626. Os dois primeiros itens deste fator coincidem com a subcategoria pertinência segundo a ótica do colaborador e o terceiro item corresponde à subcategoria pertinência segundo a ótica da chefia, ambos da categoria reunião matinal dos *focus group*.

Fator 2 – Importância da reunião matinal

O fator 2 é nomeado por importância da reunião matinal. Este fator apenas engloba um item, com uma saturação de 0,905. Este fator faz correspondência com ambas as subcategorias da reunião matinal, dos *focus group*.

3.2.1.4. Comunicação Interna

Todos os itens respeitantes à comunicação interna foram inicialmente considerados na sua análise fatorial. Após um processo iterativo, em que foram retirados 16 itens por apresentarem valores de comunalidades inferiores a 0,5 e por saturarem mais do que um fator, obteve-se um conjunto de 5 fatores que explicam 61,49% da variância total dos dados. A adequação da análise fatorial mostra-se boa, apresentando um KMO

de 0,870 (Tabela 33). Note-se que 27 itens foram alvo de uma inversão prévia dos seus dados, com propósito tornar todos os itens no mesmo sentido.

Tabela 33 Matriz de rotação dos fatores de comunicação interna

Itens do questionário sobre a Comunicação Interna KMO = 0,870	Clima de comunicação	Fugas de informação e rumores	Discriminação	Feedback descendente	Eficiência das mensagens
As mensagens transmitidas pelas chefias são claras.	0,633	-0,033	0,087	0,337	0,145
Algumas informações são recebidas com atraso.*	0,084	0,176	0,041	0,117	0,823
Algumas mensagens contradizem-se entre si.*	0,149	0,146	0,058	0,402	0,656
Os superiores solicitam as opiniões e a participação dos colaboradores nas decisões.	0,659	0,140	0,194	-0,037	0,013
Os superiores prestam atenção e apoio aos colaboradores.	0,814	0,005	0,194	-0,002	0,129
As pessoas confiam nos seus chefes.	0,763	0,183	0,068	-0,055	0,150
Confia-se na palavra das pessoas.	0,684	0,283	-0,060	0,068	0,174
As pessoas sentem-se à vontade para colocar questões e expor as suas opiniões à chefia direta.	0,758	-0,054	0,034	0,105	-0,061
Com a chefia indireta, as pessoas sentem-se à vontade para colocar questões e expor as suas opiniões.	0,628	0,052	0,058	0,190	-0,224
As chefias reconhecem o bom trabalho dos colaboradores.	0,676	0,140	0,201	-0,074	0,396
As chefias não elogiam e não dão motivação aos colaboradores.*	-0,024	0,150	0,042	0,641	0,241
As chefias repreendem as pessoas e não explicam o porquê.*	0,274	0,102	0,201	0,730	0,060
As chefias criticam as pessoas em momentos não oportunos (por exemplo, em público).*	0,166	0,263	0,316	0,634	0,058
Na Fábrica de Ovar existe espírito de equipa.	0,694	0,103	-0,086	0,267	-0,003
Os colaboradores indiretos têm mais facilidade de acesso à informação do que os diretos.*	-0,002	0,233	0,760	0,114	0,157
A comunicação das chefias com os indiretos é melhor do que com os diretos.*	0,124	0,205	0,838	0,127	0,028
Os trabalhadores diretos são discriminados relativamente aos indiretos.*	0,296	0,205	0,698	0,269	-0,091
Alguns boatos e fugas de informação são intencionais.*	0,162	0,716	0,255	-0,158	0,136
São postos a circular alguns boatos para sondar as reações	0,304	0,758	0,239	0,068	0,164

Itens do questionário sobre a Comunicação Interna KMO = 0,870	Clima de comunicação	Fugas de informação e rumores	Discriminação	Feedback descendente	Eficiência das mensagens
das pessoas.*					
As chefias dos vários setores comunicam em alturas diferentes.*	-0,025	0,635	0,109	0,237	0,010
As pessoas do exterior da organização sabem o que se passa na empresa mais do que os trabalhadores.*	0,231	0,737	0,155	0,081	0,051
Devido a fugas de informação, por vezes no próprio dia, os colaboradores na linha de produção sabem das decisões tomadas.*	-0,162	0,714	0,122	0,075	0,107
Alguns boatos são lançados para se obter mais informação.*	0,229	0,637	0,065	0,255	0,275
A incerteza quanto à situação da fábrica tem dado origem a boatos.*	0,068	0,687	0,009	0,126	-0,040
Valor próprio	7,371	3,170	1,655	1,498	1,064
Variância	30,71%	13,21%	6,90%	6,24%	4,44%
Variância acumulada	30,71%	43,92%	50,82%	57,06%	61,49%
Coefficiente alfa de Cronbach	0,882	0,860	0,784	0,664	0,665

* Item alvo de inversão dos seus dados.

Fator 1 – Clima de comunicação

O fator 1 é designado por clima de comunicação, que engloba 9 itens, com uma saturação compreendida entre 0,633 e 0,814. Apresenta uma consistência interna boa, com um *alfa de Cronbach* de 0,882. Este fator engloba itens que fazem correspondência com as subcategorias envolvência dos colaboradores nas tomadas de decisão, apoio e atenção e confiança, da categoria relação entre o líder e o colaborador, com as subcategorias abertura, reconhecimento e valorização do trabalho e coesão proporcionada pela chefia, da categoria clima de comunicação, e com a subcategoria clareza, da categoria da eficiência das mensagens, dos *focus group*.

Fator 2 – Fugas de informação e rumores

O segundo fator é nomeado por fugas de informação e rumores, o qual é composto por 7 itens, com uma saturação de 0,635 a 0,758. Como evidenciado pelo *alfa de Cronbach* de 0,860, este fator apresenta uma boa consistência interna. Estes 7 itens correspondem à categoria fugas de informação e rumores, em particular, às subcategorias intenção, temporalidade na divulgação da informação, local da fuga de informação e dos rumores, quantidade de informação e natureza da informação.

Fator 3 – Discriminação entre colaboradores diretos e indiretos

O fator 3 é denominado por discriminação entre colaboradores diretos e indiretos. Este engloba 3 itens, com uma saturação compreendida entre 0,698 e 0,838. A sua consistência interna apresenta-se, proximamente,

boa, com um *alfa de Cronbach* de 0,784. Este fator faz correspondência com a subcategoria distância de poder, da categoria clima de comunicação, dos *focus group*.

Fator 4 – Feedback descendente

O quarto fator é designado por *feedback* descendente. Este fator é composto de 3 itens, com uma saturação entre 0,634 e 0,730. O seu *alfa de Cronbach* de 0,664 indica uma consistência interna inadmissível dos itens. O fator 4 faz correspondência com a subcategoria reconhecimento e valorização do trabalho, da categoria clima de comunicação, dos *focus group*.

Fator 5 – Eficiência das mensagens

O fator 5 é denominado por eficiência das mensagens, o qual é composto por dois itens, com uma saturação de 0,656 e 0,823. A sua consistência interna é inadmissível, devido a um *alfa de Cronbach* de 0,664. Este fator coincide com duas das três subcategorias da categoria eficiência das mensagens dos *focus group*, nomeadamente, com as subcategorias atempada e coerência.

3.2.1.5. Reuniões

Iniciou-se a análise fatorial com os 6 itens iniciais. O item “algumas reuniões têm mais tempo do que o necessário” foi retirado por apresentar uma forte correlação com os dois fatores. Repetiu-se o mesmo processo após esta exclusão, obtendo-se um KMO de 0,712, sendo mediamente adequada a análise fatorial e os valores das comunalidades estão compreendidos entre 0,581 e 0,907. Os fatores extraídos explicam 73,02% da variância total (Tabela 34).

Tabela 34 Matriz de rotação dos fatores das reuniões

Itens do questionário sobre as Reuniões KMO = 0,712	Eficácia	Partilha de informação e conhecimento
Nas reuniões discutem-se assuntos que nada têm a ver com a agenda da reunião.	0,764	-0,129
Muitas reuniões são inúteis, pois nada se decide.	0,880	-0,188
As reuniões destinam-se a ocupar o tempo das pessoas.	0,732	-0,211
As pessoas não se preparam para a reunião.	0,783	0,374
As reuniões são importantes para partilhar informação e conhecimento.	-0,138	0,942
Valor próprio	2,572	1,079
Variância	51,43%	21,59%
Variância acumulada	51,43%	73,02%
Coefficiente <i>alfa de Cronbach</i>	0,794	-----

Fator 1 – Eficácia das reuniões

O primeiro fator é designado por eficácia das reuniões, que compreende valores de saturação entre 0,732 e 0,880. Apresenta um *alfa de Cronbach* de 0,794, indicando uma consistência interna muito próxima de boa. Este fator engloba os itens que fazem correspondência com as subcategorias eficácia e preparação, da categoria reuniões, dos *focus group*.

Fator 2 – Partilha de informação e conhecimento em reuniões

O segundo fator é designado por partilha de informação e conhecimento, que integra apenas um item com uma saturação de 0,942. Este fator corresponde à subcategoria partilha de informação e conhecimento, da categoria reuniões, dos *focus group*.

3.2.2. Análise das diferenças entre colaboradores diretos e indiretos

O teste de t permite averiguar se as diferenças de percepção entre os colaboradores diretos e indiretos para as 12 variáveis são estatisticamente significativas. Excluiu-se as 2 variáveis sobre as reuniões, visto que os colaboradores diretos não frequentam reuniões.

Como se pode constatar pela Tabela 35, os colaboradores indiretos têm uma percepção mais favorável do que os colaboradores diretos. As médias dos colaboradores indiretos estão compreendidas entre 2,84 e 4,62, e os colaboradores diretos apresentam médias compreendidas entre 2,30 e 4,02.

Tabela 35 Análise das variâncias e médias entre colaboradores diretos e indiretos

	Total	Diretos	Indiretos	Teste de Levene	T-Test
Conteúdo do jornal	3,59	3,24	3,95	0,787	-5,349
Qualidade de impressão do jornal	4,18	4,02	4,34	0,450	-1,358
Conteúdo da expo-informação	3,78	3,57	3,98	0,705	-3,029
Pertinência da expo-informação	2,57	2,30	2,84	0,849	2,991
Pertinência da informação transmitida na reunião matinal	4,25	3,88	4,62	0,170	-3,803
Importância da reunião matinal	3,89	3,62	4,17	0,923	-1,728
Clima de comunicação	3,49	3,10	3,88	0,735	-5,556
Fugas de informação e rumores	2,55	2,45	2,65	0,975	-1,382
Discriminação entre colaboradores diretos e indiretos	3,22	2,83	3,60	0,228	-4,208
Feedback descendente	3,90	3,48	4,31	0,267	-5,514
Eficiência das mensagens	3,04	2,71	3,37	0,999	-4,117
Eficácia da comunicação interna	3,41	2,96	3,85	0,559	-4,803

A inferência sobre a igualdade das variâncias é feita através do teste de Levene. Para um $p=0,05$ e consultando a Tabela 35, conclui-se que para todos os fatores existe uma igualdade de variância entre os colaboradores diretos e indiretos.

Consultando as tabelas de distribuição t, para infinitos graus de liberdade e para $p=0,05$, conclui-se que para as variáveis sobre a qualidade de impressão do jornal, a importância da reunião matinal e as fugas de informação e rumores, a opinião dos colaboradores diretos e indiretos não são significativamente diferentes. Esta conclusão é corroborada pelos intervalos de confiança a 95%, que incluem o zero nestas três variáveis, correspondendo à igualdade das médias.

Para os restantes fatores, pode-se concluir que os colaboradores indiretos têm uma percepção mais favorável do que os colaboradores diretos, apresentando diferenças médias estatisticamente significativas entre 0,41 e 0,89. Note-se que a maior diferença significativa é relativa à eficácia da comunicação interna, com 0,89.

3.2.3. Análise das diferenças entre cargos

Para se averiguar a igualdade das médias de opinião das 14 variáveis entre a direção, a chefia intermédia, a chefia direta e os colaboradores foi realizada uma *One-Way Anova*. O teste de normalidade das distribuições revela que as variáveis qualidade de impressão do jornal, conteúdo da expo-informação, importância da reunião matinal, fugas de informação e rumores e eficácia da comunicação interna violam o pressuposto da normalidade, pondo em risco as conclusões tidas na análise da variância. No entanto, prosseguiu-se com a sua análise.

Analisando as médias, os colaboradores têm uma percepção mais negativa da CI em todas as variáveis, com médias compreendidas entre 2,05 e 4,55, como se pode constatar pela Tabela 36. Já o grupo das chefias intermédias apresenta-se como o grupo com percepções mais favoráveis, em 10 das 14 variáveis. As suas médias situam-se entre 2,71 e 4,95, para as 14 variáveis. A direção apresenta-se como o grupo com a percepção mais favorável sobre a pertinência da informação transmitida na reunião matinal, eficácia das mensagens e partilha de informação e conhecimento nas reuniões.

Tabela 36 Análise das variâncias e médias entre cargos

	Total	D	CI	CD	C	Teste de Levene	Anova	Grupos com médias diferentes
Conteúdo do jornal	3,53	4,25	4,42	3,87	3,41	0,087	0,000	CI & C
Qualidade de impressão do jornal	4,14	4,33	4,50	4,12	4,11	0,187	0,870	-----
Conteúdo da expo-informação	3,74	4,42	4,54	3,87	3,65	0,184	0,005	CI & C
Pertinência da expo-Informação	2,51	3,00	3,25	2,79	2,41	0,547	0,082	-----
Pertinência da informação transmitida na reunião matinal	4,09	5,00	4,95	4,88	3,93	0,282	0,001	CD & C

	Total	D	CI	CD	C	Teste de Levene	Anova	Grupos com médias diferentes
Importância da reunião matinal	3,77	3,50	4,29	4,25	3,69	0,231	0,549	-----
Clima de comunicação	3,41	4,52	4,54	3,97	3,24	0,017	0,000	CI & C CD & C
Fugas de informação e rumores	2,53	4,10	2,71	2,50	2,48	0,380	0,032	D & CD* D & C*
Discriminação entre colaboradores diretos e indiretos	3,13	3,78	4,11	3,44	3,00	0,768	0,012	CI & C
Feedback descendente	3,81	4,33	4,81	4,22	3,67	0,087	0,001	CI & C
Eficiência das mensagens	2,96	4,00	3,33	3,15	2,89	0,247	0,173	-----
Eficácia das reuniões	2,15	2,33	2,52	2,11	2,05	0,083	0,624	-----
Partilha de informação e conhecimento nas reuniões	4,68	5,00	4,83	4,82	4,55	0,034	0,815	-----
Eficácia da comunicação interna	3,99	4,67	4,67	3,47	3,16	0,035	0,000	CI & C*

D - Direção

CI – Chefia Intermédia

CD – Chefia Direta

C - Colaborador

* nível de significância 0,05

O teste de Levene, de acordo com os dados da Tabela 36, indica que existe igualdade das variâncias entre a direção, a chefia intermédia, a chefia direta e os colaboradores, para $p=0,05$ em 7 variáveis. Para o clima de comunicação e a partilha de informação e conhecimento nas reuniões existe igualdade de variâncias para $p=0,01$.

Quanto à igualdade das médias entre os grupos, conclui-se que para as variáveis qualidade de impressão, pertinência da expo-informação, importância da reunião matinal, eficiência das mensagens, eficácia das reuniões e partilha de informação e conhecimento nas reuniões existe igualdade das médias entre os 4 grupos, direção, chefia intermédia, chefia direta e colaboradores.

As restantes variáveis revelam que existe grupos que são diferentes dos restantes. Recorrendo às comparações *post-hoc*, constata-se que para 6 variáveis existe uma diferença média significativa entre os colaboradores e a chefia intermédia. A chefia intermédia apresenta-se com uma perceção mais favorável sobre o conteúdo do jornal, conteúdo da expo-informação, clima de comunicação, discriminação entre colaboradores diretos e indiretos, *feedback* descendente e eficácia da CI. As diferenças significativas apresentam valores compreendidos entre 0,89 e 1,51.

A chefia direta apresenta uma perceção mais favorável, em relação aos colaboradores, sobre a pertinência da informação transmitida na reunião matinal e o clima de comunicação, com uma diferença média 0,95 e 0,73, respetivamente.

A direção apresenta uma diferença significativa com a chefia direta e com os colaboradores, no âmbito das fugas de informação e rumores. A direção tem uma perceção significativamente mais favorável do que a chefia direta, em cerca de 1,60. Com os colaboradores, apresenta uma perceção significativamente mais favorável em cerca de 1,62. Note-se que a maior diferença significativa encontrada nas comparações *post-*

hoc dizem respeito à diferença entre a direção e os colaboradores, na variável fugas de informação e rumores. Estas conclusões são corroboradas pelo facto dos seus intervalos de confiança a 95% não incluírem o número zero.

3.2.4. Análise das diferenças entre setores

Recorreu-se novamente à *One-Way Anova* para testar a igualdade das médias entre os 11 setores da empresa. A análise da normalidade das distribuições revela que as variáveis conteúdo do jornal, qualidade de impressão, importância da reunião matinal, fugas de informação e rumores, discriminação entre colaboradores diretos e indiretos e eficiência das mensagens têm distribuições que violam o pressuposto da normalidade, pondo em risco as conclusões tiradas sobre a análise da sua variância.

Analisando as médias entre setores, a Direção apresenta-se como o setor com uma percepção mais favorável em 11 variáveis das 14 presentes na Tabela 37. Nomeadamente sobre o conteúdo do jornal, conteúdo da expo-informação, pertinência da informação transmitida na reunião matinal, clima de comunicação, fugas de informação e rumores, discriminação entre colaboradores diretos e indiretos, *feedback* descendente, eficiência das mensagens, eficácia das reuniões e eficácia da comunicação interna, com médias que oscilam entre 2,91 e 5,22. Por outro lado, a Direção apresenta-se como o setor com a percepção mais negativa sobre a importância da reunião matinal e eficácia das reuniões, com uma média de 2,67.

O setor do PDI & COBUS apresenta-se como o setor com a percepção mais desfavorável em 4 variáveis, nomeadamente sobre a pertinência da expo-informação, fugas de informação e rumores, discriminação entre colaboradores diretos e indiretos e eficácia da comunicação interna. As suas médias oscilam entre 1,86 e 2,71, nestas 4 variáveis. Este setor, com uma média de 4,86, é o setor que apresenta uma percepção mais favorável sobre a importância da reunião matinal.

O setor da Manutenção apresenta a percepção mais negativa em 4 variáveis: conteúdo do jornal, pertinência da informação transmitida na reunião matinal, clima de comunicação e partilha de informação e conhecimento nas reuniões, oscilando as médias entre 2,94 e 3,40. O setor da Pintura apresenta as percepções mais desfavoráveis para as variáveis *feedback* descendente e eficácia das reuniões. As médias apresentam valores de 3,25 e 1,65, respetivamente. Note-se que o setor do Planeamento & Logística não contribui com a sua percepção sobre a reunião matinal, visto que este meio de comunicação não foi implementado neste setor.

Tabela 37 Análise das variâncias e médias entre setores

	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Teste de Levene	Anova	Grupos com médias diferentes
Conteúdo do jornal	3,52	3,64	3,94	2,94	3,53	3,69	3,23	3,21	3,75	4,31	3,79	3,93	0,446	0,003	2 & 3* 11 & 3*
Qualidade de impressão o jornal	4,15	4,67	4,31	4,43	4,12	4,08	3,47	4,32	4,00	4,00	4,08	3,93	0,455	0,859	
Conteúdo da expo-informação	3,73	3,08	3,70	3,29	3,89	3,86	3,82	3,70	3,46	4,31	4,25	3,87	0,833	0,050	
Pertinência da expo-informação	2,52	2,83	2,84	2,37	2,22	2,36	2,07	2,82	1,86	3,00	2,85	2,77	0,850	0,306	
Pertinência da informação transmitida na reunião matinal	4,09	4,38	3,87	3,27	4,20	4,47	4,40	3,68	4,52	5,22	----	4,00	0,042	0,001	
Importância da reunião matinal	3,77	3,38	3,50	3,33	3,90	4,03	3,40	3,93	4,86	2,67	----	4,00	0,223	0,576	
Clima de comunicação	3,41	3,32	3,38	2,98	3,80	3,35	3,39	3,06	4,03	4,53	3,78	3,58	0,061	0,019	
Fugas de informação e rumores	2,53	2,11	2,57	2,46	2,95	2,54	2,21	2,31	1,90	4,10	3,08	2,54	0,065	0,007	8 & 9*
Discriminação entre os colaboradores diretos e indiretos	3,13	3,56	2,83	3,25	3,25	2,94	2,98	2,79	2,28	4,17	4,14	3,44	0,488	0,028	
Feedback descendente	3,81	4,19	3,79	3,97	4,30	3,55	3,44	3,25	3,29	4,67	4,41	4,33	0,355	0,001	4 & 7* 10 & 7*
Eficiência das mensagens	2,97	3,00	2,63	2,78	3,03	2,70	2,77	2,75	3,64	4,38	3,65	3,65	0,670	0,004	
Eficácia das reuniões	2,15	1,89	2,15	2,19	2,25	1,85	2,37	1,65	2,37	2,91	2,25	2,23	0,041	0,964	
Partilha de informação e conhecimento nas reuniões	4,65	4,22	5,30	3,40	4,14	5,40	4,00	4,80	5,50	5,25	4,85	4,46	0,019	0,202	
Eficácia da comunicação interna	3,31	3,00	3,25	2,79	3,37	3,62	3,40	2,75	2,71	4,75	4,08	3,77	0,567	0,006	

1 – Engenharia
2 – Qualidade
3 – Manutenção

4 – Logística
5 – Montagem
6 – Soldadura

7 – Pintura
8 – PDI & COBUS
9 – Direção

10 – Planeamento & Logística
11 – Recursos Humanos, Ambiente & Segurança

*Para um nível de significância de 0,05

A análise da igualdade das variâncias, com base nos resultados do *teste de Levene* presentes na Tabela 37, salienta que apenas 3 variáveis não apresentam igualdade de variâncias entre os 11 setores, para $p=0,05$. Nomeadamente as variáveis sobre a pertinência da informação transmitida na reunião matinal, a eficácia das reuniões e a partilha de informação e conhecimento nas reuniões.

Sobre a igualdade das médias, para 6 variáveis (qualidade de impressão, conteúdo da expo-informação, pertinência da expo-informação, importância da reunião matinal, eficácia das reuniões e partilha de informação e conhecimento nas reuniões) conclui-se que existe igualdade entre as médias dos vários setores.

Em 5 variáveis (pertinência da informação transmitida na reunião matinal, clima de comunicação, discriminação entre os colaboradores diretos e indiretos, eficiência das mensagens e eficácia da comunicação interna), com base nas comparações *post-hoc*, constata-se que não existem diferenças significativas entre quaisquer dois setores, apesar o teste F indicar que existem diferenças entre pelo menos um par de setores. Portanto, assume-se que a rejeição da hipótese nula é falsa, existindo igualdade entre as médias dos vários setores, para estas variáveis.

Para a variável conteúdo do jornal, o setor da Manutenção destaca-se por apresentar uma percepção significativamente mais negativa em relação ao setor da Qualidade e ao setor dos Recursos Humanos, Ambiente & Segurança, com diferenças de 1,00 e 0,99, respetivamente.

Para a variável sobre o *feedback* descendente, o setor da Pintura apresenta uma percepção mais negativa, de forma estatisticamente significativa, em relação aos setores da Logística e do Planeamento & Logística. A diferença das médias é de 1,05 e 1,16, respetivamente, para um nível de significância de 0,05.

Sobre a variável fugas de informação e rumores, constata-se que o setor do PDI & COBUS tem uma percepção significativamente mais negativa, com uma diferença média de 2,20, em relação à Direção.

3.2.5. Análise da correlação entre as variáveis

O teste prévio sobre a normalidade das distribuições revela que 9 variáveis violam o pressuposto da normalidade. Comparando o *R de Pearson* e o *Ró de Spearman*, o *teste Z de Fisher* indica que a potência do teste é fraca (entre 9% e 16%), permitindo aceitar os valores de *R de Pearson*.

A análise de correlação evidencia correlações fracas entre as variáveis (inferiores a 0,660), conforme se pode averiguar pela Tabela 38. Vinte e uma correlações são moderadas, em que duas destas não são significativas. Para as seguintes correlações pressupõe-se que os indivíduos ao considerarem uma das variáveis elevada, consideram também a outra variável moderadamente elevada. Seguidamente, são apresentadas as correlações moderadas significativas:

- Fugas de informação e rumores e a eficácia das reuniões;
- Fugas de informação e rumores e a discriminação entre colaboradores diretos e indiretos;
- Fugas de informação e rumores e o *feedback* descendente;
- Conteúdo do jornal e o conteúdo da expo-informação;
- Conteúdo do jornal e o clima de comunicação;
- Conteúdo do jornal e a partilha de informação e conhecimento nas reuniões;
- Conteúdo do jornal e a pertinência da informação transmitida na reunião matinal;
- *Feedback* descendente e a eficiência das mensagens;
- *Feedback* descendente e a eficácia das reuniões;
- *Feedback* descendente e a discriminação entre colaboradores diretos e indiretos;
- Clima de comunicação e o conteúdo da expo-informação;
- Clima de comunicação e a partilha de informação e conhecimento nas reuniões;
- Clima de comunicação e a pertinência da informação transmitida na reunião matinal;
- Clima de comunicação e a eficácia das reuniões;
- Eficácia de comunicação interna e o clima de comunicação;
- Eficácia de comunicação interna e o conteúdo da expo-informação;
- Eficácia de comunicação interna e a partilha de informação e conhecimento nas reuniões;
- Eficácia de comunicação interna e o conteúdo do jornal;
- Eficácia de comunicação interna e a pertinência da informação transmitida na reunião matinal.

Tabela 38 Matriz de correlações com valores de *R* de Pearson

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	1													
2	0,011	1												
3	0,565**	0,107	1											
4	0,050	0,120	0,019	1										
5	0,454**	0,024	0,261**	0,116	1									
6	0,195*	0,222**	0,270**	0,086	0,225**	1								
7	0,545**	0,142	0,517**	0,028	0,465**	0,293**	1							
8	0,263**	0,056	0,326**	0,210**	0,189*	-0,012	0,326**	1						
9	0,368**	0,022	0,326**	0,223**	0,254**	-0,021	0,323**	0,467**	1					
10	0,305**	0,024	0,287**	0,254**	0,316**	-0,068	0,323**	0,405**	0,456**	1				
11	0,065	0,093	0,138	0,251**	0,220	0,043	0,260**	0,347**	0,245**	0,440**	1			
12	0,061	0,287*	0,255*	0,324**	0,225	0,125	0,470**	0,585**	0,357**	0,472**	0,378**	1		
13	0,458**	0,015	0,318**	0,144	0,471**	0,216	0,538**	0,053	0,080	-0,051	-0,057	0,184	1	
14	0,471**	0,032	0,516**	0,091	0,436**	0,180*	0,660**	0,387**	0,314**	0,271**	0,171*	0,329**	0,488**	1

* Correlação significativa a 0,05

** Correlação significativa a 0,01

1 – Conteúdo do jornal

2 – Qualidade de impressão do jornal

3 – Conteúdo da expo-informação

4 – Pertinência da expo-informação

5 – Pertinência da informação transmitida na reunião matinal

6 – Importância da reunião matinal

7 – Clima de comunicação

8 – Fugas de informação e rumores

9 – Discriminação entre diretos e indiretos

10 – *Feedback* descendente

11 – Eficiência das mensagens

12 – Eficácia das reuniões

13 – Partilha de informação e conhecimento nas reuniões

14 – Eficácia da comunicação interna

3.2.6. Fatores explicativos da eficácia de comunicação interna

A primeira regressão contou com apenas 9 das 13 variáveis independentes. As variáveis pertinência da informação transmitida na reunião matinal, importância da reunião matinal, eficácia das reuniões e partilha de informação e conhecimento em reuniões foram excluídas. Estes dois meios, reunião matinal e reuniões, não são abrangentes a toda a população inquirida, o que iria reduzir drasticamente o número de observações utilizadas na regressão, pondo em causa as conclusões retiradas.

Tabela 39 Poder preditivo de 9 variáveis na eficácia de comunicação interna

	Eficácia da comunicação interna	
	Beta	t
Conteúdo do jornal	0,006	0,081
Qualidade de impressão do jornal	-0,029	-0,517
Conteúdo da expo-informação	0,200	2,798
Pertinência da expo-informação	-0,070	-1,167
Clima de comunicação	0,534	7,370
Fugas de informação e rumores	0,162	2,417
Discriminação entre os colaboradores diretos e indiretos	-0,006	-0,092
Feedback descendente	-0,007	-0,098
Eficiência das mensagens	-0,075	-1,141
R ²	0,511	
R ² ajustado	0,484	
Teste F	18,942	

Consultando a Tabela 39, o teste F indica que a variação da eficácia é explicada pelas 9 variáveis independentes. Interpretando o *beta estandardizado*, constata-se que a variável com maior poder preditivo sobre a eficácia da CI é o clima de comunicação. Excluindo o clima de comunicação, as restantes variáveis explicam 34,8% da eficácia. Ao acrescentar o clima de comunicação, este explica mais 16,3%, resultando no total de 51,1%.

Para ultrapassar a limitação da abrangência dos meios de comunicação reunião matinal e reuniões, procedeu-se a uma análise fatorial de segunda ordem, estando os resultados apresentados na Tabela 40.

Tabela 40 Análise fatorial de segunda ordem

KMO = 0,785	Clima de comunicação e conteúdo dos meios	Adequação dos meios e do feedback descendente
Conteúdo do jornal	0,773	0,113
Qualidade de impressão do jornal	0,318	-0,323
Conteúdo da expo-informação	0,806	0,095
Pertinência da expo-informação	0,180	-0,701
Clima de comunicação	0,779	0,167
Fugas de informação e rumores	0,371	0,611

KMO = 0,785	Clima de comunicação e conteúdo dos meios	Adequação dos meios e do feedback descendente
Discriminação entre os colaboradores diretos e indiretos	0,439	0,544
Feedback descendente	0,403	0,637
Eficiência das mensagens	0,123	0,668

A análise fatorial revela-se adequada, apresentando um KMO de 0,785. Esta análise resulta em dois fatores. O primeiro fator engloba 3 variáveis (conteúdo do jornal, conteúdo da expo-informação e o clima de comunicação) com valores de saturação compreendidos entre 0,773 e 0,806. Foi designado por clima de comunicação e conteúdo dos meios. O segundo fator engloba 5 variáveis (pertinência da expo-informação, fugas de informação e rumores, *feedback* descendente e eficiência das mensagens) com valores de saturação compreendidos entre -0,701 e 0,668. Este fator foi designado por adequação dos meios e do *feedback* descendente. A variável discriminação entre os colaboradores diretos e indiretos satura ambos os fatores, não sendo incluída em nenhum dos dois fatores obtidos.

Tabela 41 Poder preditivo das variáveis na eficácia de comunicação interna

	Eficácia da comunicação interna	
	Beta	t
Clima de comunicação e conteúdo dos meios	0,383	2,634
Adequação dos meios e do <i>feedback</i> descendente	0,062	0,456
Discriminação entre os colaboradores diretos e indiretos	-0,010	-0,077
Pertinência da informação transmitida na reunião matinal	-0,008	-0,052
Importância da reunião matinal	-0,085	-0,598
Eficácia das reuniões	-0,225	-1,692
Partilha de informação e conhecimento nas reuniões	0,495	3,317
R ²	53,7%	
R ² ajustado	43,2%	
Teste F	5,132	

A segunda regressão (Tabela 41) com os novos fatores permite constatar que a variável partilha de informação e conhecimento nas reuniões assume-se como uma variável com forte poder preditivo sobre a eficácia comunicacional para os intervenientes das reuniões. As variáveis independentes, excluindo a partilha de informação e conhecimento nas reuniões, explicam 37,2% da eficácia. Adicionando a partilha de informação e conhecimento, as variáveis independentes explicam 53,7% da eficácia. O que subentende que a partilha em reuniões contribui com 16,4%.

As regressões permitem constatar que para a população em geral, o clima de comunicação assume um valor explicativo importante para a eficácia de CI. Para os colaboradores que participam em reuniões, nomeadamente os colaboradores indiretos, a partilha de informação e conhecimento em reuniões tem um valor explicativo pertinente sobre a eficácia de CI.

4. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

4.1. Análise e discussão

Este estudo permitiu salientar que de facto as especificidades da cultura portuguesa afetam a eficácia de CI. O clima de comunicação salienta este mesmo facto. Devido à distância hierárquica média da cultura portuguesa, existe uma maior dificuldade por parte dos gestores portugueses em alcançar o clima de comunicação desejável para promover a eficácia de CI. Papa, *et al.* (2008) argumentam que o desejo de fomentar a participação e o encorajamento para os colaboradores expressarem as suas questões e críticas é importante para a eficácia de CI. Mas, como refletido nos resultados, na cultura portuguesa os gestores tendem a favorecer um clima de comunicação mais defensivo (média de 3,4), não promovendo a participação e abertura comunicacional, o que origina uma ineficácia comunicacional (média de 3,3).

A fraca envolvência dos colaboradores nas tomadas de decisão evidencia que os gestores portugueses associam a retenção de informação ao poder que podem exercer, mantendo a perceção de um afastamento entre si e os seus colaboradores, como argumentam Downs e Adrian (2004). Sentem que se podem tornar dispensáveis para a organização por delegarem tarefas e partilharem informação com os seus colaboradores, resultando numa comunicação ineficaz.

O clima de comunicação engloba aspetos pertinentes sobre a relação entre o líder e os seus colaboradores. Madlock, *et al.* (2007) defendem que um clima de comunicação defensivo é uma característica de uma relação de baixa qualidade entre o líder e os seus seguidores. Os resultados sustentam este argumento no contexto português. O afastamento, entre os gestores portugueses e os seus colaboradores, propicia a existência de uma relação com base numa maior autoridade e a não promoção de participação e apoio. O que incrementa uma comunicação menos eficaz, como demonstrado pelos resultados. Como Rego (2004) argumenta, os colaboradores portugueses, devido ao seu lado mais feminino, esperam que os seus líderes mostrem preocupação e apoio, promovendo uma maior fluidez e eficácia comunicacional.

A relação entre os gestores portugueses e os seus colaboradores pressupõe a existência de líderes mais autoritários e menos apoiantes. O *feedback* descendente médio (média de 3,8) evidencia esta pouca apetência dos gestores para apoiar e motivar os seus subordinados, tecendo poucos elogios e críticas que ajudem o colaborador a melhorar o seu desempenho. Esta variável ainda subentende que os gestores portugueses, por vezes, repreendem diretamente os seus colaboradores (e.g. em público), com vista a aumentar o seu poder ou *status*, típico de uma cultura de distância hierárquica média, como defendem Brew e Cairns (2003). Esta falta de sensibilidade é congruente com um clima comunicacional defensivo, como este estudo demonstra.

O clima de comunicação indica outro aspeto pertinente que é a fraca confiança existente entre os superiores e os colaboradores. A distância hierárquica promove uma relação entre os gestores portugueses e os seus

colaboradores mais baseada na autoridade conferida pela hierarquia, do que numa relação boa, amigável e respeitosa. Este facto é congruente com os resultados obtidos, visto que a falta de confiança promove a ineficácia comunicacional, na medida em que os indivíduos tendem a bloquear as mensagens ou a adulterá-las, como argumentam Zeffane, *et al.* (2011).

Outro aspeto merecedor de atenção é a importância da partilha de informação e conhecimento nas reuniões para a eficácia comunicacional, conforme argumentam Alessandra e Hunsaker (1993). No contexto português este resultado pode salientar o seu equilíbrio entre o individualismo e o coletivismo. Os participantes em reuniões adquirem informações e conhecimentos que lhes serão úteis para a concretização dos seus próprios objetivos como para os objetivos do seu departamento ou organização.

Os resultados sobre as diferenças intraorganizacionais no âmbito da CI salientam a característica portuguesa de uma distância hierárquica média. Note-se que existem diferenças estatisticamente significativas em 9 variáveis entre os colaboradores diretos e indiretos e em 8 variáveis entre os colaboradores e a chefia. Isto pressupõe um acesso desigual à informação. Estes resultados são coniventes com o facto dos gestores portugueses atribuírem grande importância ao *status* ou títulos, como defende Rego (2004). O sentimento de superioridade dos gestores em relação aos outros resulta numa falta de interesse e apoio pelos outros, não promovendo a partilha de informação, como Papa, *et al.* (2008) argumentam. Para os colaboradores diretos isto traduz-se numa perceção de uma CI menos eficaz, como os resultados demonstram.

Existem outras variáveis que também salientam a distância hierárquica média portuguesa. Nomeadamente, a variável discriminação entre colaboradores diretos e indiretos demonstra que existe um acesso desigual à informação (média de 3,1). A crença dos gestores portugueses (colaboradores indiretos) de que informação é sinónimo de poder fomenta uma fraca apetência para partilharem informação com os seus colaboradores, dificultando o acesso à informação por parte dos colaboradores diretos, conivente com o que Downs e Adrian (2004) argumentam. E, este facto pode, também, subentender que os colaboradores receiam questionar os seus superiores para obterem as informações que necessitam, conivente com a falta de uma comunicação aberta subentendida no clima de comunicação defensivo, como afirmam Papa, *et al.* (2008).

As fugas de informação e rumores, apesar de ser uma variável que não apresenta um grande poder preditivo sobre a eficácia comunicacional, a sua média de 2,5 demonstra que o elevado evitamento da incerteza, da cultura portuguesa, propicia a existência de rumores e fugas de informação. Os resultados revelam que uma comunicação pouco eficaz (média de 3,3), promove a criação de rumores, devido à falta de informação e à incerteza. Michelson e Mouly (2004) argumentam que os rumores funcionam como uma alternativa às falhas de informação da comunicação formal. Portanto, os colaboradores portugueses perante uma comunicação formal interna pouco eficaz, i.e., que não é suficientemente esclarecedora sobre algum assunto do seu interesse, fomentam a existência de rumores e a ocorrência de fugas de informação, para evitar sentimentos de *stress* e de insegurança.

A orientação para os objetivos de curto prazo também é latente nos resultados obtidos. A ineficácia das reuniões (média de 2,1) demonstra a fraca aptidão dos gestores portugueses para planearem convenientemente as suas reuniões, como Rego e Cunha (2009) argumentam. O planeamento pouco claro subentende que discute-se assuntos que não são pertinentes e não se cumpre com os objetivos da reunião, como Rego (2001) afirma, o que pode resultar na eficácia comunicacional, apesar de não se ter apresentado com um grande poder preditivo.

Os meios de comunicação, expo-informação e jornal, apesar do seu baixo poder preditivo podem contribuir para esta pouca eficácia comunicacional. O conteúdo destes meios mostra-se pobre (média de 3,7 e 3,5, respetivamente), contribuindo para as perceções de falta de informação, por parte dos membros da organização. Este facto pode subentender que as informações transmitidas por estes meios não são relevantes para os colaboradores, podendo ignorá-las ou trata-las como menor importância, como Marques (2010) defende.

A expo-informação revela ser um meio desadequado face às características dos recetores. A sua pertinência é considerada pobre para a organização (média de 2,5). A falta de alinhamento entre o meio escolhido e a pouca disponibilidade de tempo dos recetores origina uma baixa eficácia deste meio de comunicação. Esta evidência demonstra a necessidade de alinhamento, entre o meio e as características do recetor, referido por Clampitt (2001), para promover a eficácia comunicacional.

4.2. Implicações para a gestão

Este estudo permite retirar algumas ilações importantes para a gestão. A importância que a comunicação assume para a produtividade e eficiência organizacional permite afirmar que é crucial que os gestores promovam o alcance da eficácia comunicacional.

É essencial que as relações entre os gestores e os seus colaboradores não assentem só na autoridade conferida pela cadeia de comando. A eficácia da CI poderá ser melhorada por uma comunicação mais aberta, participativa e de confiança. Os gestores deverão encorajar os seus colaboradores a exporem as suas dúvidas e ideias, fomentando a abertura e a confiança. A demonstração de interesse em escutar os problemas dos colaboradores fomentará a confiança e uma maior fluidez da informação entre ambos.

O desenvolvimento de confiança entre os gestores e os colaboradores é importante para a gestão. As tomadas de decisão acertadas requerem a recolha de informação valiosa junto dos colaboradores. Os gestores necessitam de mostrar maior predisposição para escutarem e recolherem informação junto dos colaboradores. A falta de confiança entre o líder e os seus colaboradores pode originar tomadas de decisão sem acesso a toda a informação ou com base em informações falseadas, podendo ter consequências desastrosas para a organização.

As reuniões revelam ser um meio de comunicação importante para a eficácia de CI. A partilha de informação e conhecimento através deste meio constitui um recurso valioso para as organizações. Este facto realça a importância das reuniões serem eficazes. Os gestores deverão ser mais cuidadosos no planeamento das reuniões. A elaboração de uma agenda clara e distribuída atempadamente poderá constituir uma mais-valia para a partilha de informação em reuniões.

A feminilidade da cultura portuguesa e a necessidade de um clima de comunicação apoiante pressupõem que os colaboradores desejam que os seus líderes sejam amigáveis e apoiantes. O desenvolvimento de competências, como ser acolhedor e sensível com os problemas dos outros, permitirá criar maior empatia e harmonia interpessoal com os seus colaboradores.

Numa cultura de elevado evitamento da incerteza é crucial que os gestores sejam claros e explícitos, para evitar a ocorrência de rumores. A gestão dos rumores, através de uma resposta pública, será uma medida adequada para evitar os seus efeitos perversos na organização (e.g. tempos improdutivo devido a tagarelice excessiva e desunião).

4.3.Limitações do estudo e propostas de investigação futuras

Os resultados obtidos deverão ser alvo de algumas precauções. Os dados para a variável dependente e para as variáveis independentes foram obtidos na mesma fonte. Isto pressupõe o risco dos dados estarem influenciados pela variância do método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Este facto pode subentender um inflacionamento das relações estatísticas entre a eficácia de CI e as variáveis independentes. Para contornar esta limitação, em futuros estudos, os dados para a eficácia de CI deverão ser provenientes de uma fonte diferente dos dados das variáveis independentes.

A realização de um único estudo de caso constitui uma limitação. O estudo em profundidade de apenas uma organização constitui um entrave para a generalização dos resultados para toda a indústria portuguesa. Será pertinente conduzir este estudo noutras empresas portuguesas. É, também, recomendável alargar este estudo para o setor terciário português. Este setor denota muita importância nos países desenvolvidos, como o caso de Portugal, apresentando um elevado crescimento nas últimas décadas.

As diferenças de dimensão entre setores, cargos e colaboradores diretos e indiretos revelaram, no teste t e nas ANOVA's, distribuições que não cumpriam com o critério da normalidade. Isto pressupõe algum risco nas conclusões retiradas para as variáveis que não cumprem com este pressuposto, o que constitui uma oportunidade de melhoria futura.

A consistência interna de 4 variáveis – pertinência da expo-informação, pertinência da informação transmitida na reunião matinal, *feedback* descendente e eficiência das mensagens – apresentam um *alfa de Cronbach*

inferior a 0,7, o que não é recomendável. Este facto pode constituir uma oportunidade de melhoria em futuras investigações.

Este estudo inclui, também, uma limitação sobre a forma como se procedeu a análise fatorial. A análise fatorial pressupõe que todos os itens sejam incluídos na sua análise. No entanto, neste estudo foi considerado pertinente realizar a análise fatorial separadamente para o jornal “futuro”, reunião matinal, exposição e reuniões. Esta separação teve como propósito avaliar como os principais meios de comunicação da empresa influenciam a eficácia comunicacional, sem a intervenção de outros itens. No caso particular da reunião matinal e das reuniões, as suas análises fatoriais foram feitas separadamente dos restantes itens por serem meios que nem todos os participantes têm à sua disposição. Em futuras investigações, será pertinente proceder-se a uma análise fatorial englobando todos os itens do questionário.

A utilização de apenas um item no questionário para medir a variável dependente, eficácia de CI, constitui uma limitação. A escolha de apenas um item deveu-se ao facto de não se pretender aumentar o número dos itens do questionário, podendo por em causa a taxa de resposta. O acréscimo de outros itens para mensurar a variável constitui uma oportunidade para uma futura investigação.

As variáveis independentes obtidas neste estudo foram alvo de uma análise de correlação. No entanto, não foi explorado, através de regressões, quais as variáveis que podem explicar a variância do clima de comunicação e a partilha de informação e conhecimento em reuniões. Será pertinente, em investigações futuras, identificar quais serão os fatores que explicam o comportamento positivo ou negativo destas duas variáveis.

Este estudo teve foco na comunicação interna formal. Será adequado explorar como a comunicação informal pode prejudicar ou favorecer a eficácia comunicacional interna. Acrescentando o elevado evitamento da incerteza, esta proposta de investigação assume contornos pertinentes, face à atual instabilidade económico-financeira de Portugal, e consequentemente das organizações, que propicia à fomentação de rumores.

4.4. Conclusões

Embora os resultados não possam ser generalizados, eles ajudam a compreender a importância do clima de comunicação para a eficácia comunicacional, nas indústrias portuguesas. Apesar da distância hierárquica que Portugal possui, os colaboradores desejam um clima de comunicação apoiante, em que a relação com os seus líderes assenta na confiança e amigabilidade mútuas em vez da autoridade conferida pela hierarquia.

A distância hierárquica assume um papel preponderante na eficácia de CI, no contexto português. Este estudo permite evidenciar que a necessidade de afastamento entre os líderes portugueses e os seus

seguidores contribui para que os líderes sejam percebidos como comunicadores pouco eficazes, na medida em que não promovem a participação e a abertura comunicacional.

As reuniões revelam-se um meio de comunicação importante para a comunicação das organizações. A promoção da partilha de informação e de conhecimento, através deste meio de comunicação, mostra-se pertinente para a eficácia comunicacional. Este facto pode subentender a importância da comunicação interdepartamental, visto que as reuniões são o seu principal meio de comunicação. E, evidencia a importância de uma boa gestão das reuniões, com vista a fomentar a partilha entre os intervenientes.

As fugas de informação e rumores, apesar de neste estudo não terem assumido um papel preditivo importante para a eficácia comunicacional, poderá servir de alerta para os gestores. A não partilha de informação, provocada pela distância hierárquica, e o elevado evitamento da incerteza, incrementam a existência de rumores no seio da organização. As suas consequências poderão promover a ineficácia comunicacional, o que poderá ser prejudicial para a eficiência e produtividade organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- Ahmad, Z., Ali, L., Ahmad, N., Ahmad, Z., Ahmed, I., & Nawaz, M. (2010). Satisfaction as an outcome of communication and organizational structures: An outcome based approach. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(5), 249-257.
- Akande, A., & Odewale, F. (1994). One more time: how to stop company rumours. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(4), 27 - 30.
- Alessandra, A., & Hunsaker, P. (1993). *Communication at Work*. New York: Fireside.
- Altinöz, M. (2009). An overall approach to the communication of organizations in conventional and virtual offices. *International Journal of Social Sciences*, 4(3), 217-223.
- Andrade, R., & Amboni, N. (2010). *Estratégias de gestão: processos e funções do administrador*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Arif, M., Jan, K., Marwat, Z., & Ullah, I. (2009). Performance enhancement through effective communication: A study of the role of external and internal communication. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(7), 119-148.
- Bakar, H., Dilbeck, K., & McCroskey, J. (2010). Mediating role of supervisory communication practices on relations between leader-member exchange and perceived employee commitment to workgroup. *Communication Monographs*, 77(4), 637-656.
- Bartels, J., Peters, O., de Jong, M., Pruyn, A., & Van der Molen, M. (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification. *Personnel Review*, 39(2), 210-226.
- Belasen, A., & Frank, N. (2010). A peek through the lens of the competing values framework: what managers communicate and how. *Atlantic Journal of Communication*, 18(5), 280-296.
- Bourque, L., & Fielder, E. (2003). *The Survey Kit: How to Conduct Self-Administered and Mail Surveys* (2ª ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brew, F., & Cairns, D. (2004). Do culture or situational constraints determine choice of direct or indirect styles in intercultural workplace conflicts? *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 331-352.
- Byrne, Z., & LeMay, E. (2006). Different media for organizational communication: perceptions of quality and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 149-173.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2007). *Gestão e planeamento de comunicação* (1ª ed.). Lisboa: Quimera.
- Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.
- Ceitol, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Clampitt, P. (2001). *Communicating for Managerial Effectiveness* (2ª ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Clampitt, P., & Downs, C. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.
- Clampitt, P., & Meyer, T. (1995). Business communication technologies: a new course. *Business Communication Quarterly*, 58(2), 3-7.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*: Editora RH.
- Daft, R., Lengel, R., & Trevino, L. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. *MIS quarterly*, 11(3), 355-366.
- Denham, N., Ackers, P., & Travers, C. (1997). Doing yourself out of a job? How middle managers cope with empowerment. *Employee Relations*, 19(2), 147-159.
- Dickson, D. (2000). The focus group approach. *Handbook of Communication Audits for Organisations* (pp. 85-103). New York: Routledge.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (1997). Rumor and prediction: making sense (but losing dollars) in the stock market. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71(3), 329-353.

- Dolphin, R. (2005). Internal communications: today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190.
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2000). *Administração: Princípios de Gestão Empresarial* (10ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Dörnyei, Z., & Taguchi, T. (2010). *Questionnaires in Second Language Research: Construction, Administration, and Processing* (2ª ed.). New York: Routledge.
- Downs, C., & Adrian, A. (2004). *Assessing organizational communication: strategic communication audits*. New York: The Guilford Press.
- Downs, C., & Hazen, M. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Dutton, J., & Ashford, S. (1993). Selling issues to top management. *Academy of management review*, 18(3), 397-428.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Eppler, M., & Platts, K. (2009). Visual strategizing: the systematic use of visualization in the strategic-planning process. *Long Range Planning*, 42(1), 42-74.
- Ferreira, V. (2004). *Entrevistas focalizadas de grupo: Roteiro da sua utilização numa pesquisa sobre o trabalho nos escritórios*. Paper presented at the Vº Congresso Português de Sociologia.
- Fink, A. (2003). *The Survey Handbook* (2ª ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4).
- Fliege, C. (2007). *Positive organizational results and successful communication initiatives used by exemplary middle manager communicators*. Unpublished Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Walden University.
- Gremler, D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65-89.
- Guerin, B., & Miyazaki, Y. (2006). Analyzing rumors, gossip, and urban legends through their conversational properties. *The Psychological Record* 56, 23-34.
- Hargie, O. (2003). Communication as skilled performance. *The Handbook of Communication Skills* (pp. 7-28). New York: Routledge.
- Hargie, O., & Tourish, D. (2000). Auditing professional practice *Handbook of Communication Audits for Organisations* (pp. 128-151). New York: Routledge.
- Houmanfar, R., & Johnson, R. (2004). Organizational implications of gossip and rumor. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23(2/3), 117-138.
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 1356-3289.
- Johnson, J., Donohue, W., Atkin, C., & Johnson, S. (1994). Differences between formal and informal communication channels. *Journal of Business Communication*, 31(2), 111-122.
- Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.
- Kandlousi, N., Ali, A., & Abdollahi, A. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51-61.
- Kanter, R. (2004). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 82(7/8), 150-161.
- Karatepe, O., Avci, T., & Tekinkus, M. (2005). Measuring marketing culture. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 18(1), 33-47.
- Kath, L., Marks, K., & Ranney, J. (2010). Safety climate dimensions, leader-member exchange, and organizational support as predictors of upward safety communication in a sample of rail industry workers. *Safety Science*, 48(5), 643-650.
- Keenan, J. (2002). Whistleblowing: a study of managerial differences. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14(1), 17-32.
- Klagge, J. (1998). The empowerment squeeze-views from the middle management position. *Journal of management development*, 17(8), 548-558.

- Kramer, M., & Hess, J. (2002). Communication rules for the display of emotions in organizational settings. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 66-80.
- Krueger, R. (2002). Designing and conducting focus group interviews. (Acedido a 7 de Dezembro de 2011). Retrieved from www.sph.umn.edu/img/assets/18528/FocGrp_Krueger_Oct02.pdf
- Kumarasinghe, S., & Hoshino, Y. (2010). The role and perceptions of middle managers and their influence on business performance: the case of Sri Lanka. *International Business Research*, 3(4), 3-16.
- Lee, J. (2001). Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 574-589.
- Liang, C.-C. (2010). Downward communications enhancement using a robust broadcasting mechanism. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 741-755.
- Loughman, T., Snipes, R., & Pitts, J. (2009). The effects of physicians' communication satisfaction and their perceptions of empowerment on their likelihood to recommend a hospital to their peers: A mixed method study. *Management Research News*, 32(4), 354-370.
- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative research methods: A data collector's field guide*. North Carolina, USA: Family Health International.
- Madlock, P. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78.
- Madlock, P., Martin, M., Bogdan, L., & Ervin, M. (2007). The impact of communication traits on leader-member exchange. *Human Communication*, 10(4), 451-464.
- Malhotra, N. (2004). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada* (4ª ed.). São Paulo: Artmed.
- Marques, J. (2010). Enhancing the quality of organizational communication: A presentation of reflection-based criteria. *Journal of Communication Management*, 14(1), 47-58.
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221-234.
- Meeuwesen, L., Brink-Muinen, A. v. d., & Hofstede, G. (2009). Can dimensions of national culture predict cross-national differences in medical communication? *Patient Education and Counseling*, 75, 58-66.
- Michelson, G., Iterson, A. v., & Waddington, K. (2010). Gossip in organizations: contexts, consequences, and controversies. *Group & Organization Management*, 1-20.
- Michelson, G., & Mouly, S. (2000). Rumour and gossip in organisations: a conceptual study. *Management Decision*, 38(5), 339 - 346.
- Michelson, G., & Mouly, V. (2004). Do loose lips sink ships?: The meaning, antecedents and consequences of rumour and gossip in organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(3), 189-201.
- Milliken, F., Morrison, E., & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mina, E. (2000). *The Complete Handbook of Business Meetings*. New York: American Management Association.
- Minter, R. (2010). Organizational communication audits: assessing core communication competencies within the organization. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 107-118.
- Mishra, J. (1990). Excerpts from managing the grapevine. *Public Personnel Management*.
- Mueller, B., & Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *Journal of Business Communication*, 39(2), 220-244.
- Paarlberg, L. (2003). *Leading from the middle: the application of complexity science to the study of middle managers and administrative change*. Unpublished Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Indiana University.
- Papa, M., Daniels, T., & Spiker, B. (2008). *Organizational communication: perspectives and trends* (4th ed.). Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications, Inc.
- Park, H., Levine, T., Weber, R., Lee, H., Terra, L., Botero, I., et al. (2012). Individual and cultural variations in direct communication style. *International Journal of Intercultural Relations*, 36, 179-187.
- Parry, G., & Turner, C. (2006). Application of lean visual process management tools. *Production Planning & Control*, 17(1), 77-86.
- Patel, F., Li, M., & Sooknanan, P. (2011). *Intercultural Communication: Building a Global Community*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Patrashkova-Volzdoska, R., McComb, S., Green, S., & Compton, W. (2003). Examining a curvilinear relationship between communication frequency and team performance in cross-functional project teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(3), 262-269.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2003). *Análise de Dados Para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Petrick, J., Tonner, C., & Quinn, C. (2006). The utilization of critical incident technique to examine cruise passengers' repurchase intentions. *Journal of Travel Research*, 44, 273-280.
- Pezzo, M., & Beckstead, J. (2006). A multilevel analysis of rumor transmission: effects of anxiety and belief in two field experiments. *Basic and Applied Social Psychology*, 28(1), 91-100.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literatura and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Qiao, J., & Wang, W. (2009). Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 69-81.
- Rego, A. (2001). *Liderança de Reuniões* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2004). Uma visão peculiar sobre a cultura nacional: a "tourada portuguesa" como metáfora. *Gestão e Desenvolvimento*, 12, 105-121.
- Rego, A. (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional - Teoria e Prática* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Edições RH.
- Reinke, S., & Baldwin, J. (2001). Is anybody listening? Performance evaluation feedback in the U.S. Air Force. *Journal of Political and Military Sociology*, 29, 160-176.
- Richardson, R., & Smith, S. (2007). The influence of high/low-context culture and power distance on choice of communication media: student's media choice to communicate with professors in Japan and America. *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 479-501.
- Roberts-Lombard, M. (2010). Employees as customers - An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa. *African Journal of Business Management*, 4(4), 362-372.
- Rosa-Navarro, M., & Carmona-Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, 112-132. Retrieved from <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=43315587006>
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Santos, M. (2009). *Connecting TCAP*. Unpublished Relatório de estágio, IPAM - Instituto Português de Administração de Marketing.
- Schnake, M., Dumler, M., Cochran Jr, D., & Barnett, T. (1990). Effects of differences in superior and subordinate perceptions of superiors' communication practices. *Journal of Business Communication*, 27(1), 37-50.
- Siu, V. (1998). Managing by competencies - A study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 17(3), 253-273.
- Spear, S. (2004). Learning to lead at Toyota. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Stewart, T., & Raman, A. (2007). Lessons from Toyota's long drive. *Harvard Business Review*, 74-83.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Tourish, D. (2005). Critical upward communication: ten commandments for improving strategy and decision making. *Long Range Planning*, 38(5), 485-503.
- Tourish, D., & Robson, P. (2004). Critical upward feedback in organisations: Processes, problems and implications for communication management. *Journal of Communication Management*, 8(2), 150-167.
- Treven, S. (2003). International training: the training of managers for assignment abroad. *Education + Training*, 45(8/9), 550-557.
- Tucker, M., Meyer, G., & Westerman, J. (1996). Organizational communication: development of internal strategic competitive advantage. *Journal of Business Communication*, 33(1), 51-69.
- Van Vuuren, M., de Jong, M., & Seydel, E. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 116-128.

- Vercic, A., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: definition, parameters, and the future. *Public Relations Review, 38*, 223-230.
- Westley, F. (1990). Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal, 11*(5), 337-351.
- 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.
- Yamaguchi, I. (2009). Influences of organizational communication tactics on trust with procedural justice effects: A cross-cultural study between Japanese and American workers. *International Journal of Intercultural Relations, 33*, 21-31.
- Zeffane, R., Tipu, S., & Ryan, J. (2011). Communication, commitment & trust: exploring the triad. *International Journal of Business and Management, 6*(6), 77-87.
- Zimmerman, S., Sypher, B., & Haas, J. (1996). A communication metamyth in the workplace: the assumption that more is better. *Journal of Business Communication, 33*(2), 185-204.
- Zwijze-Koning, K., & de Jong, M. (2007). Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool. *Management Communication Quarterly, 20*(3), 261-282.
- Zwijze-Koning, K., & de Jong, M. (2009). Auditing management practices in schools: Recurring communication problems and solutions. *International Journal of Educational Management, 23*(3), 227-236.

ANEXOS

Meios de comunicação escritos da TCAP de Ovar

Meios escritos	Descrição	Público-alvo
Organigrama	Estabelece os vários níveis hierárquicos, que os superiores apresentam aos seus subordinados.	Todos os colaboradores
Manual de gestão	Manual com informação sobre o Sistema de Gestão Integrado (Qualidade, Ambiente e Segurança), em particular sobre os seus princípios fundamentais, a sua política e os seus objetivos.	Todos os colaboradores
Políticas	Informação relativa à cultura da empresa e aos seus compromissos.	Todos os colaboradores
Cartas ao pessoal	Divulgação de informações de carácter estratégico.	Público Interno e Externo
Informação 115	Registo e divulgação de informação que se pretende ser formal.	Todos os colaboradores
Relatório fabril	Ponto de situação dos objetivos e resumo das atividades da Fábrica.	Todos os colaboradores
Relatórios setoriais	Ponto de situação dos objetivos e resumo das atividades de cada setor e departamento.	Todos os colaboradores
Placard “Recursos Humanos”	Divulgação de informação de carácter geral.	Todos os colaboradores
Placard “Produto/Ambiente/Segurança”	Divulgação de informações relacionadas com a Segurança, a Qualidade e o Ambiente.	Todos os colaboradores
Placard “Gestão Geral”	Divulgação do organigrama, dos objetivos, dos indicadores críticos e do programa de gestão.	Todos os colaboradores
Management Board	Divulgação do organigrama funcional, da ocorrência de acidentes, da alocação dos colaboradores agregados aos postos de trabalho e da matriz de polivalências.	Colaboradores afetos
Kaizen	Atividade que reflete uma cultura de melhoria contínua subjacente à filosofia Toyota. Cada colaborador tem a responsabilidade de analisar o seu posto de trabalho numa lógica de eliminação de desperdício tornando o trabalho mais produtivo, tanto para si como para a empresa.	Todos os colaboradores
Revista Toyota News	Divulgação de notícias relacionadas com a marca.	Público externo e Diretores
Jornal “Futuro”	Jornal referente à empresa, cuja publicação ocorre, normalmente, de 2 em 2 meses. Comunica o que se passa na sua envolvente, os objetivos a que a marca se propõe, quem são	Todos os colaboradores

	as equipas de trabalho, que eventos se têm promovido, quais os avanços da Fábrica, entre outros assuntos.	
Manual de acolhimento	Documento de apresentação da empresa sobre os direitos e deveres do colaborador, política de qualidade, ambiente e segurança, organigrama, cultura Toyota e avaliação de desempenho.	Todos os colaboradores
Questionários de satisfação organizacional	Questionários que se propõem a analisarem as vertentes consideradas fundamentais na promoção da satisfação dos colaboradores, das quais se destacam as recompensas, as retribuições e a liderança.	Todos os colaboradores
Sistema gestão desempenho	Específica os objetivos a atingir por colaborador, avaliando-os numa escala de baixo a excelente.	Todos os colaboradores
Correio interno		Todos os colaboradores

Fonte: adaptado de Santos (2009, p.19-21)

Meios de comunicação orais da TCAP de Ovar

Meios orais	Descrição	Público-alvo
Reunião semestral	Análise dos resultados globais do período transato e apresentação dos objetivos para o período seguinte.	Todos os colaboradores
Reunião “COGEST”	Análise do programa de gestão.	Gestores de processo
Reunião de direção	Acompanhamento do desempenho da Fábrica e análise de assuntos prioritários de cada departamento.	Diretores
Reunião de departamento	<i>Follow-up</i> dos planos de trabalho setoriais.	Diretores e Chefias intermédias
Reunião dos “5 Minutos”	<i>Feedback</i> dos resultados diários e divulgação do planeamento do dia de trabalho e de informações de carácter geral.	Todos os colaboradores
Reunião “<i>Seriichi</i>”	Análise dos resultados de qualidade.	Colaboradores afetos
Reunião “<i>Yuiichi</i>”	Apresentação dos resultados de qualidade.	Colaboradores afetos
Reunião da qualidade	Análise geral das dificuldades, propostas de ações de melhoria.	Chefias de produção e qualidade
Telefone	Transmissão de informação de carácter profissional.	Público Interno e externo

Cara-a-cara	Publico Interno e externo
--------------------	---------------------------

Fonte: adaptado de Santos (2009, p.20)

Meios de comunicação eletrónicos/digitais da TCAP de Ovar

Meios eletrónicos	Descrição	Público-alvo
Correio eletrónico	Canal de divulgação de informação geral.	Colaboradores administrativos
Internet	Rede internacional de comunicações entre computadores.	Todos os utilizadores autorizados
Gestão Documental	Programa de software de gestão de documentos com informação de apoio ao trabalho.	Todos os utilizadores
Intranet Grupo Salvador Caetano	Aplicação desenvolvida para transmitir informação inerente ao Grupo Salvador Caetano nas mais variadas vertentes.	Todos os utilizadores
Quiosque Multimédia	Computador disponível a todos os colaboradores, permitindo o acesso à rede intranet do Grupo Salvador Caetano.	Todos os colaboradores

Fonte: adaptado de Santos (2009, p.21-22)

Outros meios de comunicação da TCAP de Ovar

Outros meios	Descrição	Público-alvo
Festa Natal	Convívio entre todos os colaboradores.	Todos os colaboradores
Semanas temáticas	Exposição de temas inerentes à organização.	Todos os colaboradores
Ações de sensibilização	Informação aos colaboradores sobre políticas, procedimentos, mudanças.	Todos os colaboradores
Formação	Sessões dinâmicas de informação e <i>feedback</i> , com o objetivo de desenvolver novas competências ou melhorar as atuais.	Todos os colaboradores
Green Areas	Zona de convívio e integração dos colaboradores e de divulgação de informação de carácter operacional.	Todos os colaboradores
Área de lazer	Zona de convívio e integração dos colaboradores.	Todos os colaboradores

Fonte: adaptado de Santos (2009, p.22)

Guião do focus group

Bom dia/ Boa tarde. Sejam bem-vindos. Quero agradecer a vossa presença e disponibilidade para participar neste estudo.

Eu sou a Ana. Sou aluna da Universidade de Aveiro, do mestrado em Gestão. No âmbito do meu estágio curricular, estou a realizar uma auditoria sobre a comunicação interna na Toyota Caetano Portugal, Fábrica de Ovar.

Vocês foram escolhidos de acordo com a vossa posição hierárquica e secção a que pertencem.

Sintam **liberdade para expressar** as vossas opiniões, mesmo que sejam diferentes das opiniões dos vossos colegas, pois **não se pretende obter um acordo** entre vocês. Todas as **opiniões são válidas**.

Provavelmente já terão reparado no **gravador** (perguntar aos participantes se aceitam). Esta sessão será gravada pois não quero perder nenhuma das vossas opiniões. As informações serão analisadas apenas por mim. Relembro que os relatórios de análise não irão conter qualquer nome dos participantes. Estejam seguros que será assegurada a **confidencialidade e anonimato** de cada um de vocês.

Peço apenas que sigam as seguintes regras:

- 1º Respeitem os vossos colegas.
- 2º O que for discutido não deverá ser transmitido para fora deste grupo.
- 3º Por favor, fale um de cada vez.
- 4º Não critiquem ou julguem os vossos colegas. Ouçam as opiniões dos outros.
- 5º Desliguem ou ponham em silêncio os vossos telemóveis.
- 6º Se necessitarem de se ausentar durante a sessão, peço que saiam da sala sem importunar os vossos colegas.

Com esta sessão gostaria de saber o que tem funcionado bem e o que tem funcionado mal em termos de comunicação entre vocês e os vossos superiores e/ou subordinados.

Comecemos pelo que tem **funcionado mal** (ou bem). **Descrivam-me uma situação em que a comunicação tenha sido particularmente ineficiente** (ou eficiente).

Linhas orientadoras:

- O que aconteceu? (situação)
- O que conduziu a esta situação? (causas)
- Esta experiência é típica na fábrica? (frequência)
- Quais as pessoas que estiveram envolvidas? (intervenientes)

- Qual foi o resultado? (consequências)
- O que teria feito para prevenir essa situação? (melhorias)

Final da sessão: Quero agradecer a vossa disponibilidade e contributo para este estudo. Os resultados destas sessões serão divulgados brevemente. Obrigado pela vossa participação.

Questionário sobre a comunicação interna

Caro(a) Colaborador(a),

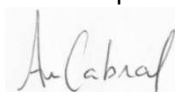
No âmbito do meu estágio curricular de mestrado, pela Universidade de Aveiro, estou realizar um estudo sobre a comunicação interna na Toyota Caetano Portugal, SA, Fábrica de Ovar. O seu objetivo é **compreender a comunicação interna** dentro da Fábrica.

Ficaria muito grata se aceitasse participar, através do preenchimento do seguinte questionário. As suas respostas são **anónimas**. **Por favor, não escreva o seu nome em qualquer lugar**.

Preencha de acordo com a escala de resposta indicada, colocando o **algarismo** no quadrado correspondente à classificação que pretende atribuir. **Não existem respostas certas ou erradas**. Dê a sua opinião de forma sincera. Por favor, **responda a todas as questões**.

Após o estudo, será emitido um relatório, com os principais resultados, para todos os colaboradores da Fábrica de Ovar.

Os melhores cumprimentos.



(Ana Patrícia da Silva Cabral)

Por favor, utilize a seguinte escala para classificar cada uma das seguintes afirmações sobre o **Jornal “Futuro”**, indicando o algarismo correspondente à sua resposta em frente a cada afirmação.

A afirmação não se aplica absolutamente nada	Aplica-se muito pouco	Aplica-se pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	A afirmação aplica-se completamente
1	2	3	4	5	6

Os redatores frequentemente solicitam a opinião e entrevistam os colaboradores.	
É muito informativo.	
A disposição da informação é adequada.	
Os assuntos abordados são interessantes.	
A qualidade do papel do jornal é excessiva.	
As notícias são assinadas.	

Por favor, utilize a seguinte escala para classificar cada uma das seguintes afirmações sobre a **Expo-Informação**, indicando o algarismo correspondente à sua resposta em frente a cada afirmação.

A afirmação não se aplica absolutamente nada	Aplica-se muito pouco	Aplica-se pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	A afirmação aplica-se completamente
1	2	3	4	5	6

Informam quando há uma nova exposição disponível.	
A informação é mudada regularmente.	
Os temas escolhidos são interessantes.	
A disposição dos placards é adequada (ex.: placards visíveis).	
Por vezes, estão duas exposições que nada têm a ver entre si.	
Está mais direcionado para o público exterior do que para os colaboradores.	
As pessoas não têm tempo para frequentar o espaço e consultarem a informação.	

O seu setor tem reunião dos 5min? Sim Não

Se respondeu sim, utilize a seguinte escala para classificar cada uma das seguintes afirmações sobre a **Reunião dos 5min**, indicando o algarismo correspondente à sua resposta em frente a cada afirmação.

A afirmação não se aplica absolutamente nada	Aplica-se muito pouco	Aplica-se pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	A afirmação aplica-se completamente
1	2	3	4	5	6

Transmitem a informação necessária.	
Não é necessário realizá-la diariamente pois pode-se obter a informação necessária nos placards informativos da secção.	
Por vezes, discutem-se problemas sem importância.	
Há tempo para colocar questões à chefia na reunião dos 5min.	
É indispensável.	
Controla-se a assiduidade e a qualidade.	
Transmite-se a informação a todos os colaboradores ao mesmo tempo.	

Por favor, utilize a seguinte escala para classificar cada uma das seguintes afirmações sobre a **comunicação interna na Fábrica de Ovar**, indicando o algarismo correspondente à sua resposta em frente a cada afirmação.

A afirmação não se aplica absolutamente nada	Aplica-se muito pouco	Aplica-se pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	A afirmação aplica-se completamente
1	2	3	4	5	6

As mensagens transmitidas pelas chefias são claras.	
Algumas informações são recebidas com atraso.	
Algumas mensagens contradizem-se entre si.	
As mensagens transmitidas oralmente dão origem a interpretações incorretas.	

Por favor, utilize a seguinte escala para classificar cada uma das seguintes afirmações sobre a **comunicação interna na Fábrica de Ovar**, indicando o algarismo correspondente à sua resposta em frente a cada afirmação.

A afirmação não se aplica absolutamente nada	Aplica-se muito pouco	Aplica-se pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	A afirmação aplica-se completamente
1	2	3	4	5	6

As informações importantes sobre a empresa são transmitidas apenas oralmente.					
Algumas informações que são transmitidas por e-mail ignoram que muitos colaboradores não dispõem de computador.					
Os superiores solicitam as opiniões e a participação dos colaboradores nas decisões.					
Os superiores prestam atenção e apoio aos colaboradores.					
A chefia não quer ver os problemas, prefere ignorá-los.					
As pessoas confiam nos seus chefes.					
Confia-se na palavra das pessoas.					
Os superiores apropriam-se das ideias dos colaboradores.					
As chefias tratam os colaboradores de modo discriminatório.					
As pessoas sentem-se à vontade para colocar questões e expor as suas opiniões à chefia direta .					
Com a chefia indireta , as pessoas sentem-se à vontade para colocar questões e expor as suas opiniões.					
A chefia não aceita opiniões contrárias às suas.					
As pessoas têm receio de discordar das suas chefias.					
As chefias reconhecem o bom trabalho dos colaboradores.					
As chefias não elogiam e não dão motivação aos colaboradores.					
As chefias repreendem as pessoas e não explicam o porquê.					
As chefias criticam as pessoas em momentos não oportunos (por exemplo, em público).					
Valoriza-se as pessoas que não merecem em vez das pessoas que se esforçaram mais.					
Na Fábrica de Ovar existe espírito de equipa.					
Existe desunião entre setores e colaboradores.					
Os colaboradores indiretos têm mais facilidade de acesso à informação do que os diretos.					
A comunicação das chefias com os indiretos é melhor do que com os diretos.					
Os trabalhadores diretos são discriminados relativamente aos indiretos.					
Alguns boatos e fugas de informação são intencionais.					
São postos a circular alguns boatos para sondar as reações das pessoas.					
Alguns boatos e fugas de informação não são intencionais.					
As chefias dos vários setores comunicam em alturas diferentes.					
Por vezes, entre a tomada de decisão e a sua comunicação aos colaboradores decorre muito tempo.					
As pessoas do exterior da organização sabem o que se passa na empresa mais do que os trabalhadores.					
Devido a fugas de informação, por vezes no próprio dia, os colaboradores na linha de produção sabem das decisões tomadas.					

Por favor, utilize a seguinte escala para classificar cada uma das seguintes afirmações sobre a **comunicação interna na Fábrica de Ovar**, indicando o algarismo correspondente à sua resposta em frente a cada afirmação.

A afirmação não se aplica absolutamente nada	Aplica-se muito pouco	Aplica-se pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	A afirmação aplica-se completamente
1	2	3	4	5	6

Alguns boatos são lançados para se obter mais informação.	
Podiam-se evitar boatos se não houvesse fugas de informação.	
A incerteza quanto à situação da fábrica tem dado origem a boatos.	
As chefias normalmente desmentem os boatos.	
A chefia esclarece os colaboradores quando há um boato ou fuga de informação.	
Há chefias que criam boatos e fugas de informação.	
A comunicação interna na Fábrica de Ovar é eficaz.	
Algumas reuniões têm mais tempo do que o necessário.	
Nas reuniões discutem-se assuntos que nada têm a ver com a agenda da reunião.	
Muitas reuniões são inúteis, pois nada se decide.	
As reuniões destinam-se a ocupar o tempo das pessoas.	
As pessoas não se preparam para a reunião.	
As reuniões são importantes para partilhar informação e conhecimento.	

No seguinte quadro indique com uma cruz (x) o seu nível hierárquico:

Colaborador	
Chefia direta	
Chefia intermédia	
Direção	

Obrigado pela sua colaboração.