

Instituto Universitário da Maia - ISMAI
Departamento de Ciências Empresariais

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

André Moreira Morais, nº 34756

**Trabalho realizado sob a orientação da Professora Doutora Marta Maria Fontes
Guerra da Mota**

janeiro/2021

Agradecimentos

Após a conclusão de um dos objetivos traçados, resta-me identificar quem me apoiou em todo este percurso.

Aos meus pais e à minha namorada.

À administração, e a todos os colaboradores da TN - Transportes M. Simões Nogueira, especialmente, quem de perto me suportou, Mário Jorge e Fátima Flores.

À minha orientadora, a Professora Doutora Marta Mota.

E a todos os meus amigos, sem exceção.

Obrigado.

Resumo

O objetivo fulcral deste construto é compreender de que forma a comunicação interna pode contribuir para a motivação dos colaboradores dentro de uma empresa, em todas as suas variantes. Foi realizado no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, lecionado no Instituto Universitário da Maia - ISMAI.

A comunicação tem vindo a ser considerada cada vez mais importante no sucesso de qualquer organização, sendo vista como uma ferramenta vital no seu seio. Por sua vez, a motivação é um conceito complexo, que pela sua importância em qualquer organização, é encarado de forma muito pouco simplista.

A possível influência entre a comunicação interna e a motivação é analisada, tendo como base uma investigação teórica, através de várias leituras exploratórias, bem como empírica numa empresa de transportes rodoviários de mercadorias, situada no distrito de Braga.

A investigação na empresa terá como ferramentas de recolha de dados, a entrevista e o questionário. Ao longo do construto irá ser percecionada uma terminante influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores.

Palavras-Chave: Comunicação interna; Motivação; Transportes rodoviários; Estudo de caso; Inquérito – Entrevista;

Abstract

The main objective of this construct is to understand how internal communication can contribute to the motivation of employees within a company, in all its variants. It was carried out within the scope of the Master in Strategic Management of Human Resources, taught at Instituto Universitário da Maia - ISMAI.

Communication has been considered increasingly important in the success of any organization, being seen as a vital tool in its midst. In turn, motivation is a complex concept, which due to its importance in any organization, is viewed in a very simplistic way.

The possible influence between internal communication and motivation is analyzed, based on a theoretical investigation, through various exploratory readings, as well as empirical in a road freight transport company, located in the district of Braga.

The investigation in the company will have as tools of data collection, the interview and the questionnaire. Throughout the construct, a strong influence of internal communication on employee motivation will be perceived.

KeyWords: Communication; Motivation; Internal communication; Organization; Employees;

Índice

| | |
|---|-----|
| Agradecimentos | II |
| Resumo | III |
| Abstract | IV |
| Índice..... | V |
| Índice de Tabelas | VI |
| Índice de Gráficos | VI |
| Introdução | 1 |
| Capítulo 1 - Revisão da Literatura | 3 |
| 1.1 A Comunicação | 3 |
| 1.2 A Comunicação nas organizações..... | 4 |
| 1.3 A Comunicação Interna..... | 6 |
| 1.3.1 Princípios da comunicação Interna..... | 8 |
| 1.3.2 Instrumentos e Meios de Comunicação Interna | 9 |
| 1.3.3 Problemas da Comunicação Interna | 12 |
| 1.4 Motivação no trabalho..... | 14 |
| 1.5 Comunicação e Motivação dos Colaboradores | 18 |
| Capítulo 2 - A empresa em estudo..... | 20 |
| 2.1 Comunicação Interna na TN - Transportes M. Simões Nogueira | 23 |
| 2.2 Identificação do Problema..... | 25 |
| Capítulo 3 - Metodologia | 26 |
| 3.1 Questionário | 27 |
| 3.2 Entrevista..... | 29 |
| Capítulo 4 – Análise dos resultados..... | 30 |
| 4.1 Análise dos resultados - Questionário | 30 |
| 4.2 Análise dos resultados - Entrevista | 40 |
| Capítulo 5 - Discussão de Resultados | 45 |
| Capítulo 6 - Conclusão..... | 49 |
| Capítulo 7 - Limitações do estudo e oportunidades da investigação | 54 |
| Referências Bibliográficas | 55 |
| Anexos | 59 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Os princípios fundamentais da comunicação interna | 8 |
| Tabela 2 – Exemplos de Fatores Extrínsecos e Intrínsecos | 16 |
| Tabela 3 – Função dos entrevistados | 40 |
| Tabela 4 – Plano de ação Grupo TN..... | 52 |
| Tabela 5 – Ações e objetivos..... | 53 |

Índice de Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - Género..... | 30 |
| Gráfico 2 - Idade | 30 |
| Gráfico 3 – Nível de escolaridade | 30 |
| Gráfico 4 - Antiguidade..... | 31 |
| Gráfico 5 - Função..... | 31 |
| Gráfico 6 - Departamento | 31 |
| Gráfico 8 - Respostas a afirmações que medem a Motivação..... | 32 |
| Gráfico 7 – Respostas a afirmações que medem a Comunicação..... | 33 |
| Gráfico 9 – Respostas aos canais/ações de comunicação mais utilizados | 36 |
| Gráfico 10 - Respostas aos canais/ações de comunicação que deveriam utilizar mais | 37 |
| Gráfico 11 – Nível de motivação dos entrevistados | 43 |
| Gráfico 12 – Respostas às afirmações que medem a motivação | 46 |

Introdução

Nos tempos mais recentes, há uma constante preocupação por parte das organizações em dar cada vez mais importância aos conhecimentos e capacidades especificamente humanas, como forma de diferenciação. Entre eles os fatores de desempenho, a motivação, o compromisso e a satisfação dos colaboradores (Almeida, 2013). A existência de uma boa comunicação interna é considerada como sendo fundamental para potencializar o bom funcionamento das organizações e parece evidenciar uma relação com o sucesso ou insucesso das mesmas.

Alguns autores procuram evidenciar a relação entre a importância da comunicação interna como fator influente na motivação dos colaboradores. Pela pertinência deste tema nas organizações nos dias que correm, surge a necessidade deste estudo. Pretende-se então analisar se a comunicação interna estimula a motivação dos colaboradores na empresa TN - Transportes M. Simões Nogueira, analisando qual a opinião dos colaboradores face às variáveis comunicação e motivação, dentro da organização.

Para que uma pesquisa se possa considerar científica é preciso que esta seja sobre um objeto definido pelo autor e reconhecido pelo mesmo e pelos outros. A pesquisa deve dizer sobre o mesmo objeto coisas que ainda não tenham sido ditas ou exploradas. E, principalmente, a pesquisa deve ser útil aos outros (Revista Eco, 2007:27-28).

Na organização em estudo, esta investigação será bastante útil, dados os recentes desafios pelo qual atravessou nos últimos anos, nomeadamente a inclusão de uma outra empresa, formando um grupo de duas empresas, bem como, as constantes reivindicações dos seus colaboradores, característica marcante do setor onde se insere.

Primeiramente é realizado um enquadramento teórico, onde é efetuada a revisão da literatura de vários autores, abrangendo as duas variáveis essenciais para este construto.

A questão de investigação foi elaborada e definida como: *O nível da comunicação interna da organização tem influência na motivação dos colaboradores?*

No contexto da organização é fundamental perceber o estado da comunicação existente na mesma, primeiramente através de uma constatação factual, bem como, através da opinião dos seus colaboradores com recurso a questionários e entrevistas, relacionando com o nível motivacional que os mesmos nos fazem transparecer.

O levantamento teórico irá dar-nos uma ajuda sustentada, mas será a análise no terreno e os depoimentos das pessoas integrantes da organização, que nos irá elucidar de uma

melhor forma se a comunicação interna influencia positivamente ou não a motivação dos seus colaboradores. Este trabalho e os respetivos resultados irão ter intervenção imediata na organização, através da implementação de um plano de ação, visando a melhoria da comunicação interna, que será materializado em parte ainda no decorrer da investigação.

Capítulo 1 - Revisão da Literatura

1.1 A Comunicação

Comunicar tem origem no latim “*comunicare*”, que exprime o sentido de participar, fazer, saber, tornar comum (Raupp et al ,2008). A comunicação diz respeito à troca de informação entre o emissor e o recetor, sendo uma ação bidirecional (Tavares, 2011). Para que se possa falar de comunicação, compreendê-la e abordar algumas das suas técnicas, é imprescindível identificar alguns dos seus conceitos.

Assim, para que ocorra comunicação são essenciais vários elementos, tais como o emissor, que inicia o processo comunicativo, cabendo a este preparar a mensagem, transformando-a num código capaz de ser interpretado pelo recetor, sendo-lhe atribuído um significado, codificando assim a mensagem. O recetor é o destinatário da mensagem, sendo este a determinar o êxito de qualquer comunicação, e é ainda responsável pelo processo de descodificação, que se traduz na transformação dos sinais recebidos através do canal e da sua interpretação. A comunicação resume-se a uma mensagem que traduz uma situação que relaciona, o emissor e o recetor.

Para Ferreira, Neves & Caetano (2001) a eficiência de um processo comunicativo prende-se com a existência de correspondência entre a mensagem que o emissor tinha intenção de transmitir e a interpretação que o recetor lhe dá. A comunicação caracteriza-se pela capacidade para escutar e compreender as perspetivas dos outros e para adaptar a abordagem, tendo em vista melhorar a comunicação e alcançar resultados (Cunha e Pina et al, 2010).

Em suma, podemos constatar que a comunicação é uma necessidade do ser humano, bastante dinâmica e complexa. Em todo o processo comunicacional é importante que todo o contexto esteja em consonância com a mensagem, ou seja, o tom, as posturas e os sentimentos.

As teorias e abordagens da comunicação têm na sua conjuntura vários componentes. O emissor é aquele que transmite a mensagem, essa mensagem para ser detentora de significado deverá ser perceptível pelo recetor, estando este sintonizado com o emissor para

compreender a mensagem, que corresponde ao conteúdo da comunicação. Esta é feita através de um canal que serve de suporte e veículo a uma mensagem.

Existem diversos suportes, entres eles, o ar, o telefone, a internet, a televisão, entre outros, ou seja, são o meio utilizado para a transmissão da mensagem, e que deve ser cuidadosamente escolhido para garantir a eficiência e sucesso da comunicação. O código corresponde a um conjunto de sinais estruturados que podem ser verbais ou não-verbais, tratando-se da maneira pela qual a mensagem se organiza. Por último, deverá ser tido em conta o contexto no qual se encontram o emissor e o recetor da mensagem. Em síntese, o processo comunicativo envolve um conjunto de elementos e os seus efeitos recíprocos, à medida que a comunicação se desenvolve.

A comunicação tem diferentes objetivos, usando para isso diferentes meios. Num panorama organizacional, se pretendermos fazer a comunicação de tarefas entre o superior e o subordinado sobre o que é preciso ser feito, ou sobre mudanças existentes no ambiente ou local de trabalho, podem-se utilizar as ordens diretas ou sessões de formação para que seja assegurado um desempenho benéfico. Se for para comunicar o desempenho do subordinado e a qualidade do seu trabalho, remete-se para a comunicação sobre a carreira, para que seja possível discutir possíveis formações e uma avaliação justa (Nascimento M., 2005). Se, por outro lado, a comunicação for utilizada para a integração de um indivíduo na organização, através da partilha de informações sobre a família ou interesses pessoais, aí já nos remete para a comunicação pessoal (Shirley M., 2006).

As comunicações são suscetíveis de ter falhas, o que pode comprometer a abertura e honestidade na interação com os colaboradores. Se a organização não providenciar atualizações de informação regulares e constantes, estará a contribuir para a criação de incertezas e expansão de rumores, suscetíveis de ativar conflitos internos (Cascio, 2002).

1.2 A Comunicação nas organizações

Atualmente, as empresas não se contentam apenas em ter colaboradores competentes, requerem também um elevado compromisso destes para com a organização. A comunicação é a forma como a informação flui no seio organizacional e, para tal, é fundamental que esta seja transmitida da forma mais correta possível, de maneira a não criar enviesamentos e erros

de percepção por parte de quem a recebe, garantindo que a mensagem é percebida com a mesma intenção com que foi transmitida.

O conceito comunicação organizacional engloba todas as formas de comunicação existentes numa organização, de modo a interagir com os seus públicos internos e externos e seja responsável pela gestão de comportamentos e ações dirigidos a esses mesmos públicos (Ribeiro J., 2008). A comunicação organizacional é uma componente fundamental para a eficiência e eficácia, sendo que a eficiência é a capacidade potencial que têm os sistemas, simples ou complexos, para produzir resultados e a eficácia é considerada a capacidade de um indivíduo para produzir resultados de forma responsável.

Para Robbins (2002) a comunicação possui quatro funções básicas no seio de uma organização ou de um grupo:

- **Informação:** a comunicação facilita a tomada de decisões, já que proporciona à pessoa ou ao grupo as informações que eles necessitam.
- **Controlo:** a comunicação atua no controlo do comportamento das pessoas das mais diversas formas, determina quem comunica em primeiro lugar uma informação ou acontecimento;
- **Expressão emocional:** é através da comunicação que os colaboradores expressam os seus sentimentos de satisfação e ou frustrações;
- **Motivação:** a comunicação facilita a motivação na medida em que esclarece os colaboradores sobre o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorar.

O investimento na comunicação dentro de uma organização surge pelo facto de esta ser uma ferramenta fulcral e essencial para a performance global de uma organização, facilitando toda a gestão organizacional, melhorando o relacionamento entre colaboradores e os seus clientes. É também necessário evitar a distorção da informação e melhorá-la, com a criação de um plano de comunicação estratégica, integrado na obtenção de resultados e cumprimento de objetivos.

Dortok (2006) afirma que os colaboradores necessitam de saber qual a identidade da sua empresa para que possam “dá-la a conhecer” ao exterior da forma mais fidedigna possível. Se os colaboradores perceberem bem os objetivos da sua empresa e o seu papel integrado na conquista dos mesmos, serão, mais bem sucedidos na sua persecução. Quando

tal não se verifica, as organizações tornam-se mais vulneráveis, dado que a existência de inconformidade entre as informações internas e externas faz com que os colaboradores se sintam ameaçados (Grossman, 2005). Esta situação pode ser crítica, já que os colaboradores tanto podem ser os melhores representantes da empresa no exterior como os seus maiores críticos, dependendo da forma como a mesma lhes é dada a conhecer e de como a informação flui no seu seio.

É através da comunicação que os colaboradores entendem o que é esperado de si, como é que irão desempenhar a sua função e perceberem, também, o que os outros pensam a seu respeito (Melo, 2012). Posto isto, é de suma importância os colaboradores saberem realmente o que é que as organizações esperam deles enquanto profissionais, no sentido de perceberem como é que devem desempenhar as suas tarefas. Caso esta situação não se verifique, podem surgir efeitos secundários, por exemplo, os colaboradores sentirem-se ameaçados, desmotivados e desorientados, no sentido em que começam a fazer o que lhes compete sem certezas e sempre a pensar que, a qualquer momento, podem sofrer uma represália por parte da chefia.

É, também, através da comunicação, que se processa toda a informação entre departamentos, levando a cabo a concretização dos objetivos gerais a que se propuseram. Os processos de comunicação dizem respeito a processos de informação, de compreensão e de reflexão, capazes de incorrer em mudanças nos relacionamentos que se verificam entre os colaboradores (Vigneron, 2001). Ou seja, é algo que deve acontecer de forma sequencial e contínua, sendo que quando o sistema comunicativo não é realimentado, podem surgir problemas, como a incerteza, pela falta de informação ou pela desinformação, que são os principais fatores que levam a que a comunicação seja um processo ao qual se atribui cada vez mais importância (Daft e Lengel, 1986).

1.3 A Comunicação Interna

Melo (2012) indica que, por muito importante que seja a comunicação externa, a comunicação interna é aquela que está mais associada aos processos de criação de conhecimento, que potencia o desenvolvimento, tanto a nível individual como em grupo. Quando implementada corretamente, pode gerar inúmeros benefícios, tais como a melhoria da produtividade, a redução do absentismo e do *turnover*, uma maior qualidade nos serviços e nos produtos, o aumento dos níveis de inovação, menos greves e redução de custos (Clampitt

e Downs, 1993). Uma comunicação interna bem planeada e executada, pode originar inúmeros resultados positivos, tanto a nível individual como organizacional. Dentro dos primeiros, destaca-se o compromisso, a confiança, a satisfação no trabalho, a melhoria do desempenho, o crescimento pessoal, a motivação, o sentimento de pertença, o envolvimento, a lealdade, o *empowerment* e a participação (Proctor e Doukakis, 2003).

Relativamente à organização, destacam-se a reputação empresarial, a inovação, o sucesso e o aumento dos resultados de negócio, o incentivo à mudança, a partilha de conhecimento, o aumento do capital social, as relações éticas, uma entidade empresarial, a redução de “mal-entendidos”, os conflitos, a melhoria da qualidade dos serviços, a redução de custos e a vantagem competitiva (Young, 1996 et. al, citado em Duque, 2013).

A congruência entre a comunicação interna e externa é fundamental para que a organização adquira uma comunicação eficaz, ou seja, os colaboradores devem estar informados sobre os fatores que acontecem no meio externo e interno e esta deverá ser vista como uma estratégia de investimento e não como um acréscimo de custos. Silva (2009) investigou a importância da comunicação interna para o bom desempenho organizacional e para a consolidação do sucesso de uma empresa. Verificou que num mercado totalmente competitivo e permeado por transformações constantes, são cada vez mais as organizações que necessitam de identificar fatores onde sejam eficientes. Uma comunicação interna eficaz reduz o esforço dispensado em conflitos, que são muitas vezes derivados da falta de informação, aumentando consigo a produtividade, através da capacitação. Proporcionando assim uma satisfação contínua, que melhora a relação entre os indivíduos e as organizações, de forma a construir relacionamentos duradouros, poupando-se tempo e dinheiro.

Para Almeida (2003), sobressai a necessidade de promover e coordenar essa comunicação para que a organização possa funcionar de acordo com os objetivos visados, num processo pelo qual as pessoas interagem e se revêm tanto em termos pessoais como organizacionais. Posto isto, é conveniente considerar que esta deve ser adequada às necessidades de cada departamento e que estes poderão organizar o seu sistema de informação interno de modo diferenciado, dependendo do número de trabalhadores e da organização do trabalho. Com efeito, a comunicação interna não pode ser reduzida a um conjunto de canais, através dos quais circula a informação. Esta deve ser entendida como um sistema de interações, onde o emissor e o recetor se influenciam reciprocamente e partilham significados simbólicos. Uma comunicação interna eficaz é considerada como uma

ferramenta essencial para o sucesso organizacional, sendo que é através desta que são conhecidos os objetivos a atingir, corrigidos os desvios e dada relevância aos interesses e integração dos membros.

Os colaboradores necessitam de ser “guiados” pelas suas chefias, de forma a desempenharem as suas funções dentro de uma “sociedade”, que tem como fim o objetivo de gerar lucro através da dinâmica existente entre todas as partes integrantes da mesma. Quanto mais a comunicação for direta, assertiva e sem ambiguidade, mais fácil se torna ao colaborador saber com clareza aquilo que tem que desempenhar, não deixando espaço para a desorientação.

1.3.1 Princípios da comunicação Interna

Os princípios fundamentais da comunicação interna, segundo Dupuy (cit. por Ramos, 1997), são indispensáveis para que uma organização se possa reger, de forma a desenvolver as suas mudanças internas e alcançar o sucesso. Na tabela 1 estão expostos os princípios.

Tabela 1 - Os princípios fundamentais da comunicação interna

| | |
|----------------------|---|
| Lucidez | A empresa tem de se conhecer antes de se dar a conhecer e definir os seus fins. |
| Vontade | Estabelecer de facto um serviço de comunicação. |
| Transparência | É necessário racionalizar em termos de análise de objetivos e resultados organizacionais. |
| Simplicidade | A comunicação deve chegar a todos os colaboradores, que devem compreender as mensagens de uma forma clara. As mensagens devem ser simples e acessíveis e os suportes utilizados devem ser os adequados à mensagem a transmitir. |
| Rapidez | A rapidez de difusão da informação assegura o interesse do recetor, evita a formação de rumores e evita que os colaboradores sejam informados em primeiro lugar pelos meios exteriores à organização. |

| | |
|---------------------|--|
| Duração | Os suportes de comunicação interna devem evoluir para que a atenção e interesse dos seus destinatários se mantenha sempre elevada. |
| Tenacidade | Este princípio pressupõe que uma mensagem, para ser compreendida, deve ser difundida em todos os instrumentos de comunicação existentes na organização. |
| Realismo | A comunicação permite uma melhor compreensão da organização por parte do colaborador |
| Adaptação | Este princípio tem por base a cultura da empresa. As publicações devem ser adaptadas às necessidades dos trabalhadores, tendo por base a cultura existente e não as estruturas estabelecidas |
| Envolvimento | Traduz-se na troca de impressões com os colaboradores, havendo uma presença do discurso da direção em todos os suportes de comunicação e também do discurso dos trabalhadores nos suportes de comunicação ascendente |
| Sedução | A comunicação interna deve seduzir para poder chamar a atenção, despertar o interesse e sobretudo persuadir o recetor da mensagem |
| Antecipação | A organização tem de estar preparada em termos de comunicação, para poder responder a possíveis acontecimentos, a reações de colaboradores e a mudanças que podem acontecer dentro da organização |

1.3.2 Instrumentos e Meios de Comunicação Interna

As empresas devem desenvolver mecanismos de comunicação interna eficazes para manter os colaboradores bem informados sobre as informações que lhes dizem respeito, tanto a si como à empresa. Determinar o quê e como comunicar, tem uma enorme importância na gestão da organização. É importante ter em atenção os meios a utilizar na comunicação interna, conhecer as suas características e saber o que comunicar, permitindo fazer uma melhor seleção dos instrumentos a utilizar, tendo em conta os objetivos que se pretendem

atingir. Assim sendo, os meios de comunicação interna existentes podem ser orais, escritos, audiovisuais, eletrônicos, assim como o uso de campanhas e programas.

Comunicação Oral

A comunicação oral é um meio eficaz, rápido e recíproco de transmitir informações aos colaboradores e às chefias. Clappitt (1991) apresenta alguns instrumentos de comunicação oral que podem ser utilizados na comunicação interna.

- **Face-a-face:** é o meio de comunicação mais rico, pois engloba insinuações vocais, visuais, movimentos corporais, linguagem e cheiro. Contudo é também um meio suscetível a equívocos, pois transmite emoções e sentimentos. Pode assumir uma forma de conversa informal ou conversa formal individual;
- **Via móvel:** é um substituto da comunicação face-a-face, contudo é menos rico, visto não englobar a transmissão de informação visual;
- **Discurso:** é um instrumento de comunicação oral descendente que proporciona, para além de um contacto direto entre os intervenientes, o relacionamento pessoal entre estes;
- **Reunião:** é um instrumento que para além de juntar chefias e subordinados, estabelece a comunicação nos dois sentidos.

Instrumentos de Comunicação Escrita

Na literatura, os autores enumeram vários instrumentos de comunicação escrita, como:

- Cartas, que têm como principal objetivo a explicação de situações e intenções, divulgação de projetos importantes para a organização ou mesmo anúncio de uma operação particular aos colaboradores da empresa;
- Documentos informativos de integração, que têm a finalidade de envolver e integrar os colaboradores nas atividades fazendo-os sentir parte da empresa;
- Relatórios, folhetos, boletins e brochuras, são uma forma de fazer conhecer rapidamente pontos de vista da direção aos colaboradores (campanhas temáticas, segurança, qualidade);
- Quadros informativos, é muitas vezes utilizado para informações sobre saúde, segurança, direitos e deveres, sendo um dos meios mais tradicionais de comunicar com os colaboradores.

Instrumentos de Comunicação Eletrônicos

Cada vez mais, com a evolução das novas tecnologias, os meios de comunicação eletrônicos fazem parte da vida dos colaboradores. Estes têm vindo a substituir os habituais e convencionais meios de comunicação utilizados pelas empresas. Dois bons exemplos de comunicação eletrónica são o correio eletrónico (e-mail) e os boletins eletrónicos que constituem um conjunto de notícias ou informações úteis que podem ser transmitidas por computador, frequentemente utilizados para o anúncio de um resultado ou de uma pequena mudança estrutural.

A Intranet é outro meio de comunicação cada vez mais utilizado, onde os utilizadores encontram informação disponível de forma simples e acessível. Pode agregar correio eletrónico, automação de processos, gestão de informação e conversa on-line. Em tempo real podem-se reunir colaboradores separados geograficamente, seja a nível nacional, ou internacional, fomentando o espírito de trabalho em grupo, com a maior comodidade.

Campanhas e Programas

Qualquer atividade realizada com o intuito de transmitir algum tipo de mensagem aos colaboradores é considerada como um meio de comunicação interna. Exemplos disso são, as campanhas de segurança, programa de portas abertas para colaboradores e seus familiares, programa de integração de novos empregados, entre outros.

Política de Comunicação Interna

A existência de uma política de comunicação interna nas empresas é essencial nos dias que correm. Como já vimos anteriormente, para “sobreviver” ao mundo concorrencial é fundamental fazer uma divulgação clara da Missão, Cultura, Valores e Projeto da empresa aos seus colaboradores. A existência de uma política pode levar ao domínio de certos poderes na empresa reduzindo a incerteza das pessoas e ao desenvolvimento das motivações no sentido de um projeto comum.

1.3.3 Problemas da Comunicação Interna

Como qualquer outra parte integrante de uma organização, a comunicação interna, também poderá trazer problemas para a mesma. Wistinghausen (cit. por Ramos, 1997), depois de vários estudos, diz-nos que a maior parte dos conflitos internos são devidos à ausência de informação e à falta de conhecimento sobre a empresa, de onde podemos concluir que a ausência de informação leva a erros e à criação de falsas interpretações que podem repercutir-se na empresa de forma prejudicial. Brault (1992) apresenta alguns problemas da falta de gestão da comunicação interna numa empresa:

- Distanciamento entre departamentos;
- Disparidade entre colaboradores motivados e eficazes e outros que levantam discussões constantemente;
- Quadros que não exercem a sua função de comunicação interna.

Podemos então dizer que os problemas existentes relativos à comunicação na empresa devem-se à ausência de informação, à existência de diferentes necessidades, qualidade e natureza de informação que os colaboradores necessitam e também à natureza e qualidade de relacionamento entre as pessoas envolvidas.

Para colmatar estas falhas, é importante ter uma comunicação interna organizada, o que requer uma análise das necessidades desta, definição de objetivos e de ações congruentes. É importante começar por fazer um diagnóstico estratégico para conhecer parâmetros relacionados com a comunicação, como por exemplo: rumores, mitos, história e subculturas.

Caraterísticas do Plano de Comunicação Interna

Para uma organização chegar de uma forma mais consistente e eficaz não só ao colaborador mas também ao cliente, um plano de comunicação deve ser planificado de acordo com um plano geral e de objetivos específicos. Deve também ser multidirecional e instrumental, uma vez que, é acompanhado de indicadores, dispositivos e instrumentos de comunicação, selecionados de acordo com os objetivos.

O plano deverá ser flexível, para poder integrar a comunicação informal, criando estruturas que lhe sejam favoráveis e adaptáveis, integrando sistemas de informação que possam ser geridos e adaptados às necessidades específicas de cada área. A comunicação é um processo contínuo, com objetivos de longo prazo, como tal o plano de comunicação

definido para a empresa tem de ser acompanhado e revisto periodicamente, de forma a fazer possíveis adequações às mudanças que possam surgir.

1.4 Motivação no trabalho

O conceito de motivação é difícil de definir, devido principalmente ao facto de não ser um fenómeno facilmente observável. É, por outro lado, um conceito com eventuais especificidades, variáveis em função dos contextos em que é utilizado.

A motivação pode ser aplicada a várias situações do quotidiano, uma vez que, é bastante importante, para realizar diversas tarefas. Assim, pode associar-se a motivação à aprendizagem, à satisfação pessoal ou no trabalho, à alimentação, ao exercício físico, entre outras.

A expressão “motivação” tem origem na palavra “motivo”, acrescentando o sufixo “ação”, “que significa movimento, atuação ou manifestação de uma força, uma energia, um agente” (Gomes & Michel, 2007).

Carvalho e Silva (2006) explicam que a palavra deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa “deslocar-se, mover-se”, elaborando que a motivação é “o impulso que nos move e direciona ao comportamento de busca à satisfação de uma necessidade, por isso não podemos considerá-la como uma simples injeção de ânimo, que deve ser aplicada de vez em quando nas pessoas”, uma vez que, são “influências externas geradas consciente ou inconscientemente pelo próprio homem”.

De acordo com Aguilar (1999), “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou que dá origem a um comportamento específico, ou seja, as pessoas diferem não só pela sua capacidade, mas também pela sua vontade de fazer as coisas. (...) A motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos”.

Segundo Júnior e Oliveira (2009), “a motivação representa o conjunto de fatores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo. O ser humano motivado apresenta maior comprometimento com a organização onde trabalha”.

Para Nakamura et al. (2006), “a motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo”, “uma força interior propulsora, de importância decisiva no desenvolvimento do ser humano”.

Para Gomes e Borba (2011), “a motivação tem sido entendida, quase sempre, como aquilo que leva o sujeito a esforçar-se numa determinada atividade”, sublinhando, todavia,

que tanto o esforço como o desempenho podem derivar da motivação, mas não são os seus equivalentes.

Os autores resumem as diversas definições, chegando à conclusão de que a maioria não se contradiz. Já Carvalho e Silva sublinham que a motivação é cíclica e repetitiva, sendo “tal ciclo composto de fases que se alternam e repetem” (Carvalho & Silva, 2006).

De acordo com Semren, existem algumas barreiras à motivação no local de trabalho, como a má comunicação, sendo que a “insatisfação com a comunicação organizacional pode causar desinteresse pelas operações diárias, bem como pela cooperação com os colegas” (Semren, 2017). Para a autora, uma outra barreira para a motivação no trabalho reside no facto de alguns gestores não reconhecerem o esforço feito pelos seus colaboradores, não dando *feedback*. Para colmatar estas barreiras, “somente sistemas motivacionais de alta qualidade podem ajudar as organizações a aumentar suas habilidades competitivas e o seu valor no mercado” (Semren, 2017, p. 21).

Do ponto de vista de Júnior e Oliveira (2009), “se o objetivo for ter funcionários motivados, as organizações deverão focar-se nos fatores motivacionais ligados ao conteúdo do trabalho, criando condições organizacionais adequadas, onde os fatores de crescimento possam ser percebidos pelos funcionários”. O aparecimento das teorias da motivação dentro das organizações está relacionado com o crescente reconhecimento da importância dos colaboradores para a organização, que deixaram de ser vistos como uma peça do processo produtivo e passaram a ser vistos como um elemento competitivo em relação a outras organizações. Um colaborador motivado sente um maior compromisso com a organização. Conhecer a dinâmica de motivação no trabalho dos seus colaboradores fornece uma oportunidade de intervenção clara e direta no processo de gestão dos mesmos.

Nem sempre o cumprimento de uma tarefa significa que o indivíduo esteja motivado para a fazer, podendo ser apenas uma resposta para evitar uma punição ou para receber uma recompensa. Este é um estímulo extrínseco que promove tal comportamento. No entanto, as tarefas podem ser realizadas devido a fatores intrínsecos, isto é, quando não existem recompensas para além da realização da própria atividade. Segundo Christensen (2002), são exemplos de fatores extrínsecos e fatores intrínsecos os seguintes (Tabela 2):

Tabela 2 – Exemplos de Fatores Extrínsecos e Intrínsecos

| Fatores Extrínsecos | Fatores Intrínsecos |
|-------------------------------|--|
| Salários | Contexto de trabalho |
| Benefícios | Realização |
| Condições Físicas de trabalho | Reconhecimento |
| Supervisão | Responsabilidade |
| Políticas e procedimentos | Possibilidades de progressão e crescimento |

Existem vários modelos teóricos que procuram explicar a motivação. Para Rocha (2007) estes podem ser divididos, em teorias de conteúdo e teorias de processo. Começando pelas teorias de conteúdo, em 1954 Maslow desenvolveu a teoria da Hierarquia das Necessidades, em que a motivação dos indivíduos resulta através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades, em que as de nível superior só estarão satisfeitas quando as inferiores se encontrarem já satisfeitas. Em 1966, Herzberg indica-nos a teoria dos Dois Fatores, considerando duas ordens de fatores associados à motivação: os fatores higiênicos e os motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação.

Para D. McClelland (1961), a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades. A realização, a afiliação e o poder, em que todos os indivíduos possuem estas necessidades, porém com mais preponderância numa em relação às restantes.

Dentro das teorias de processo, temos o Modelo da Expetativa de V. Vroom (1964), que sugere que a motivação depende da expetativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado. Já anteriormente J. Adams tinha enunciado a teoria da Equidade, onde dá importância à percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização. Para Porter e Lawler (1968), existem quatro variáveis que condicionam a motivação, sendo elas, o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação, intitulado esta teoria de Multifatorial. E. Locke, em 1968,

defende a sua teoria da Fixação de Objetivos, onde enfatiza que a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivos específicos e difíceis de atingir.

As teorias de conteúdo indicam os fatores que motivam os indivíduos e as teorias de processo enumeram os processos de motivação. Os indivíduos fixam estratégias e objetivos, baseando-se em necessidades, valores e no contexto, desenvolvendo suposições acerca de si próprios e da sua identidade. Segundo os mesmos autores, o envolvimento que os colaboradores têm com o trabalho afeta e é afetado pelas suas necessidades, personalidade e valores.

Para Park e Rainey (2012), as experiências que os indivíduos têm na posição que ocupam, determinam se as expectativas e os objetivos são atingidos. Os fatores que influenciam estas experiências incluem a própria função, os sistemas de incentivos, a participação e comunicação dos colaboradores, os sistemas de *mentoring*, entre outros (Perry, Mesch e Paarlberg, 2006).

É assim perceptível a dificuldade em definir o que é motivação, sendo apresentadas diversas visões. De facto, a motivação está relacionada com a expectativa do colaborador face à sua organização, sendo que quanto mais motivado o colaborador estiver, mais esforçado e empenhado se irá encontrar. Por outro lado, as teorias apresentadas demonstram que os indivíduos escolhem diferentes formas de alcançar a sua realização, tendo por base as suas necessidades. O ser humano passa por inúmeras fases e etapas na sua vida, pelo que a sua motivação pode ser alterada consoante a etapa em que se encontra, alterando as suas necessidades e expectativas, sendo também diferente de pessoa para pessoa.

1.5 Comunicação e Motivação dos Colaboradores

Satisfazer e motivar os colaboradores é algo cada vez mais importante e por isso, são as áreas da gestão dos recursos humanos onde as organizações mais têm investido. Estas têm que desenvolver medidas nesse sentido, uma vez que, o salário que os colaboradores recebem, por si só, já não os motiva totalmente, como indicam alguns autores estudados, nomeadamente Júnior e Oliveira (2009). Para ter sucesso no mercado e gerar lucros, uma organização tem que cativar e conquistar a confiança dos seus recursos humanos.

Dutorme (2002), defende a existência de programas de gestão por objetivos, de liderança situacional ou de outra gestão participativa, onde o foco é o tipo de relações comunicacionais entre a chefia e os restantes colaboradores, com o intuito de encontrar a forma mais eficaz de levar estes últimos a dar o melhor de si mesmos.

Mais recentemente, vários autores, indicam que o sucesso nesta vertente não estará na aplicação de uma ou outra medida, existindo um conjunto de ferramentas com diferentes funções na organização, **como a comunicação interna** e a liderança, bem como as alterações na cultura, os incentivos, a experiência do colaborador e a disponibilidade de recursos. Baptista (2009) refere que a falta de conhecimento sobre a empresa e a ausência de informação, é a principal causa dos conflitos internos.

Atualmente, as organizações que querem estar na vanguarda, nas suas áreas de negócios, devem ter um plano de comunicação bem estruturado, com um planeamento bem definido, para cumprir os seus objetivos. Este plano traduzir-se-á numa ferramenta essencial na perceção do estado da motivação e satisfação dos colaboradores. Para motivar os colaboradores é necessário promover iniciativas que os façam compreender e concordar com os objetivos da empresa, sentindo-se assim parte integrante e fundamental na tomada de decisão. Estas iniciativas devem ainda reforçar o orgulho de pertença à organização, sentindo-se parte importante da mesma e não um mero empregado. Esta é a chave de sucesso das organizações, sendo que Garnett, Marlowe e Pandey (2008) afirmam que a comunicação interfere na influência que a cultura organizacional tem no desempenho, em culturas orientadas para a missão. As melhorias na comunicação orientada para as tarefas, o *feedback* e a comunicação ascendente são apontados como fatores que aumentam a probabilidade de um excelente desempenho.

É então bastante importante manter os colaboradores sempre bem informados, dando-lhes confiança nas funções que estão a desempenhar, retirando deles um bom desempenho e uma boa representação da organização.

A organização é tanto mais consistente, quanto mais partilha de conhecimento e informação existir. Os colaboradores passam a viver a cultura da empresa, contribuindo positivamente para o espírito de equipa, convergindo todos para a obtenção de resultados positivos. A comunicação interna está ligada à motivação sendo necessário conhecer os interesses dos colaboradores e interligá-los com os objetivos da organização. É neste capítulo que os profissionais de comunicação interna assumem grande destaque, na medida em que estão intimamente ligados ao desenvolvimento de estratégias internas associadas ao informar e acompanhar as necessidades destes públicos (Gomes et al, 2013). A comunicação interna é um fator chave para a organização, tanto a nível estratégico como operacional, permitindo a integração dos colaboradores e a sua motivação.

De acordo com a literatura, a comunicação interna é, atualmente, uma área fundamental de gestão nas organizações. Pelos argumentos apresentados, as organizações parecem poder recorrer à sua implementação estrategicamente planeada, com efeitos benéficos previsíveis ao nível da motivação dos seus colaboradores (Almeida, 2013).

Para Gonçalves (2005), quando bem feita e coerente, a comunicação direta com os colaboradores pode resultar em melhores técnicas e métodos de trabalho, colaboradores motivados, mais produtivos e “empresas felizes”. De acordo com Gonçalves, “a comunicação é fundamental na partilha de informação, na construção de sentidos preferenciais e consequente mobilização das pessoas” (Gonçalves, 2005).

Através da revisão da literatura, podemos formular uma hipótese de resposta à pergunta de partida, em que, os autores estudados referem que o **nível da comunicação interna tem influência na motivação dos colaboradores**. Também percebemos que existem outros fatores que contribuem decisivamente para a motivação dos colaboradores. Por outro lado, percebemos que a comunicação interna não influencia apenas na motivação dos colaboradores. Tendo esta premissa como base, o presente construto pretende analisar se o nível da comunicação interna na TN - Transportes M. Simões Nogueira é um fator que influencia a motivação dos seus colaboradores, procedendo-se a uma investigação prática, através da recolha de informação no terreno, conforme descrito nos capítulos seguintes.

Capítulo 2 - A empresa em estudo

Fundada a 3 de setembro de 1968, sob a designação social de M. Simões Nogueira, Lda., e transformada em Sociedade Anónima em Dezembro de 1992, alterando então a designação para TN – Transportes M. Simões Nogueira, S.A., encontra nestas duas datas importantes marcos do seu crescimento, e o culminar de uma atividade iniciada em Fevereiro de 1953 pelo seu fundador – Manuel Simões Nogueira. Dedicada desde a sua fundação ao transporte rodoviário de mercadorias, viu recompensado todo o seu empenho na dignificação do setor de transportes terrestres, com a atribuição do Alvará de Transportes Nacionais nº1. Posteriormente em Janeiro de 1982 iniciou o Transporte Internacional de longo curso, o qual representa hoje em dia cerca de 50% do total da sua atividade. Sediada em V. N. de Famalicão, apresenta um capital social de 2.800.000,00 €, com uma faturação anual de 19.419.891,27 €.

Em 2014, a TN adquiriu a empresa FRT Cargo Transportes, S. A., um marco importantíssimo para esta organização, passando para quase o dobro dos colaboradores, frota e serviços. Juntas, estas organizações, formam o Grupo TN, nome pelo qual frequentemente é designado. Sempre que enunciar no trabalho “TN – Transporte Nogueira”, “TN” ou “Grupo TN”, estarei a referir-me a uma única organização, incluindo TN e FRT Cargo.

Com o desenvolvimento do Sistema de Garantia da Qualidade, de acordo com a norma NP EN ISO 9002, foram otimizados os seus mecanismos e melhorados os seus circuitos internos, aproximando a empresa cada vez mais dos seus clientes, garantindo a continuidade na satisfação de quem prefere os seus serviços e correspondendo aos desígnios dos novos mercados e das organizações de futuro. Da sua evolução ao longo dos anos, baseada num crescimento sustentado, fazem prova as amplas instalações que hoje possui, bem como a moderna frota que a constitui. A TN dispõe de uma frota variada o que lhe permite satisfazer as diferentes especificidades de cada tipo de serviço. Todas as viaturas podem realizar serviços nacionais ou internacionais.

Os serviços

A TN - Transportes M. Simões Nogueira, S.A. está vocacionada para os Transportes Rodoviários Nacionais (Portugal Continental) e Transportes Rodoviários Internacionais (UE

e países terceiros) de Mercadorias. Para além do transporte, e no sentido de satisfazer cada vez de forma mais completa as necessidades dos seus clientes, a TN - Transportes M. Simões Nogueira, S.A. desenvolveu e integrou no leque das suas ofertas Serviços de Grupagem e Armazenagem.

Certificações - Qualidade, ambiente e segurança

A TN – Transportes M. Simões Nogueira, SA passou a fazer parte do ainda restrito grupo de empresas com o seu Sistema Integrado de Gestão certificado nas áreas da Qualidade, Ambiente e Segurança, de acordo com as normas NP EN ISO 9001, NP EN ISO 14001 e OHSAS 18001/ NP 4397, respetivamente. A obtenção da certificação nestas três áreas resulta de uma estratégia continuada de adoção de medidas com vista à melhoria dos processos e da satisfação de requisitos numa perspetiva global: clientes, colaboradores, parceiros, meio ambiente e sociedade em geral.

Política da Empresa

O Grupo TN tem consciência das suas responsabilidades ao nível dos impactos das suas atividades na Sociedade. O Presidente Executivo assume como principais compromissos:

- Qualidade dos seus serviços
- Defesa do Meio Ambiente
- Segurança e a Saúde dos colaboradores e da sociedade em geral

O Grupo TN está empenhado em integrar na sua estratégia estas vertentes, assumindo o sistema integrado de gestão como forma de agregar e acrescentar valor para as empresas e meio de promoção da melhoria contínua. Desta forma comprometem-se com os seguintes princípios:

- Integrar em todas as atividades das empresas as questões relacionadas com a Qualidade, Ambiente e a Saúde e Segurança no trabalho;
- Satisfazer as necessidades dos Clientes;
- Cumprir a legislação e outros requisitos aplicáveis às nossas atividades, procurando desenvolver boas práticas de gestão na qualidade, ambiente e segurança e saúde;

- Proteger o ambiente através da prevenção da poluição e minimização dos impactos ambientais das atividades desenvolvidas;
- Assegurar eficiência na utilização de recursos, promovendo a utilização racional da energia;
- Assegurar um ambiente de trabalho seguro e saudável como condição para a prevenção dos acidentes de trabalho e doenças profissionais;
- Promover a sensibilização e formação dos colaboradores no sentido de desenvolverem comportamentos seguros orientados para a melhoria da qualidade, a prevenção de riscos de acidente e a proteção do meio ambiente;
- Estimular o envolvimento de todos os colaboradores na gestão dos fatores associados à qualidade, ambiente segurança e saúde;
- Respeito absoluto pelos valores de ética e integridade inerentes ao desenvolvimento da sua atividade.

A organização está estruturada de uma forma **funcional**, no qual se agrupa por funções/atividades técnicas, aumentando, no meu entender, a eficiência e especialização através da divisão do trabalho e das tarefas de execução e de supervisão. Assim definem melhor as responsabilidades de cada colaborador bem como a diferenciação das suas capacidades técnicas, promovendo o trabalho em equipa e uma gestão global.

Setor de Atividade

Segundo os dados divulgados pelo observatório DBK da empresa de "research" Informa D&B, o transporte rodoviário de mercadorias em Portugal registou um volume de negócios de 2.900 milhões de euros no ano de 2019. Em Portugal, as cinco maiores transportadoras valem 17,1% do mercado e as dez maiores representam uma "fatia" de 26,4%, sendo que o número de empresas ronda as oito mil e o volume de carga transportada em Portugal ronda os 30 mil milhões de toneladas por ano. Segundo esta fonte, o crescimento desta atividade em Portugal foi fortemente condicionado no ano passado pelas greves dos motoristas. A TN inclui-se no lote de empresas que sofreram com estas paralisações provocadas pelos sindicatos e motoristas. Ao longo dos anos regista-se um sem número de greves e reivindicações por parte dos motoristas, que têm uma forte presença sindical na grande maioria das empresas onde operam, reivindicando cada vez mais melhores condições de trabalho para a sua atividade.

Segundo o que pude observar junto desta organização, este facto será, porventura, um dos mais difíceis de resolver totalmente, uma vez que, poderá criar uma certa tensão entre administração, apoiada pela chefia, e os motoristas. Ultrapassar estas fases de fortes e demoradas reivindicações, requer uma postura de ambas as partes de comunicação, cordialidade, compreensão e cedência de ambas as partes.

Este setor de atividade caracteriza-se, também, pelo facto de a maioria dos colaboradores serem motoristas, em que grande parte do dia estão fora das instalações das empresas, o que torna muito mais difícil a comunicação entre chefias e motoristas, surgindo por vezes alguns problemas na mesma, gerando insatisfação em ambas as partes, bem como, gera dificuldades em resolver no imediato essas incongruências. Na TN, pelo que consegui observar e registar, não é um caso diferente, sofrendo com esta dificuldade que caracteriza as organizações que integram este setor de atividade.

2.1 Comunicação Interna na TN - Transportes M. Simões Nogueira

Análise presencial das práticas de comunicação interna

Nos Transportes Nogueira o departamento de Recursos Humanos, situa-se na sua sede e o desempenho da função está dividido em duas unidades funcionais, sendo elas:

- Recrutamento, Seleção, Admissão e Integração, a Gestão da informação do colaborador e a Gestão técnico-administrativa de Recursos Humanos e das suas Relações Laborais.
- Formação e da Avaliação do desempenho.

O departamento de gestão de RH é constituído por quatro pessoas, sendo uma Diretora, e três técnicos profissionais, sendo que dois são do sexo masculino e outro do sexo feminino, que desenvolvem atividades relacionadas com a gestão de Recursos Humanos. As duas unidades funcionais reportam à Diretora de RH e esta reporta ao Presidente Executivo. Quanto aos objetivos a médio/longo prazo, segundo o que recolhi através dos depoimentos dos profissionais de Gestão de RH, “o nosso principal objetivo é, sem dúvida, contratar para não despedir”.

Através da constatação factual das dificuldades acrescidas na gestão destes RH, muito devido à integração da empresa FRT em 2014 e à dificuldade “extra” em gerir a grande maioria dos colaboradores que estão diariamente em circulação no exterior das instalações, verificou-se que não existe um departamento de comunicação interna, nem um plano de comunicação estratégico bem definido e executado. Os responsáveis pela gestão de RH indicaram que, apenas se vão desenvolvendo ferramentas para comunicar entre os colaboradores, com o intuito de melhorar cada vez mais, exemplo é, a implementação no ano de 2020, do novo *software* de ERP (*Enterprise Resource Planning*), que visa otimizar a forma como se gerem os RH da organização, bem como intrinsecamente, melhorar a comunicação entre todas as partes da organização. Estes sinais são claríssimos de que a empresa está comprometida com a melhoria contínua e a conseqüente evolução no futuro.

2.2 Identificação do Problema

Questão de investigação inicial

Partindo da observação geral executada nesta organização, podemos constatar que, apesar de em termos práticos não existir um plano de comunicação, com estratégias bem definidas, existe comunicação obviamente. É uma empresa que sempre prezou por ter uma cultura organizacional bem vincada, em que a comunicação é um dos principais fatores para a conseguir. Nesta organização a eficácia da comunicação torna-se num crescente desafio, pelo facto da grande maioria dos colaboradores serem móveis, ou seja, não estarem presentes num edifício específico, uma vez que, o seu trabalho é o transporte rodoviário de mercadorias. Será então uma mais valia verificar como se encontra o estado dessa comunicação, em que nível se encontra, que ferramentas são utilizadas, no fundo como ela é feita e como os colaboradores a percebem. Conclui-se ser fundamental perceber se a comunicação interna existente é eficaz e se é um foco de motivação, sendo este o objetivo do construto, ou seja, identificar e diagnosticar se existe uma boa comunicação interna, identificando aspetos positivos e pontos a melhorar e consequentemente em que nível de motivação se encontram os colaboradores.

Deste modo, a questão geral de investigação é apresentada da seguinte forma: **O nível da comunicação interna da organização tem influência na motivação dos colaboradores?**

Objetivos de investigação

Para que um construto seja bem delineado é fundamental atingir determinados objetivos através da investigação. A enunciação destes objetivos serão o enunciado que orientarão toda a investigação, identificando quais são as intenções a desenvolver no estudo (Freixo, 2011).

Como tal, foram indicados os seguintes objetivos de investigação:

- Identificar qual o nível de comunicação percebida na organização
- Identificar que práticas de comunicação interna existem
- Identificar os níveis de motivação dos colaboradores
- Identificar qual a influência do nível de comunicação na motivação dos colaboradores

Capítulo 3 - Metodologia

Tendo em conta os objetivos deste estudo e considerando alguns constrangimentos conhecidos à partida no que diz respeito à recolha dos dados, optou-se por seguir uma metodologia de estudo de caso, como anteriormente já referido, numa empresa onde a comunicação é essencial para o sucesso da organização.

A utilização do estudo de caso tem muitas vantagens, das quais se destaca o facto de conseguir apurar as características holísticas no contexto da vida real, permitir descrever, explorar e por fim explicar a situação do contexto onde está a ser feita a investigação. Proporciona ainda uma visão global do problema e ajuda a identificar fatores que influenciam a investigação (Yin, 1994).

Segundo a autoria de Freixo (2009), a um aglomerado de métodos e de técnicas que orientam a elaboração do processo de investigação científica, damos o nome de metodologia. Os métodos quantitativos e os métodos qualitativos apresentam diferentes características, principalmente no que diz respeito ao processo como recolhemos os dados e como será o seu tratamento. Qualquer um dos métodos referidos apresenta vantagens e desvantagens, pelo que é sugerido uma intersecção de metodologias para dessa forma melhor captar toda a realidade organizacional.

A investigação quantitativa consiste num processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis e é baseada na observação de factos objetivos que subsistem independentemente do investigador (Freixo, 2009). Tendo por base variáveis quantitativas, este tipo de metodologia é mais abrangente, sendo mais do que a descrição de dados, permitindo assim chegar a conclusões significativas através da utilização de técnicas inferenciais. Já os dados qualitativos recolhem informações que não medem apenas algo em específico, mas descreve-o, usando impressões, opiniões e pontos de vista.

A pesquisa qualitativa é menos estruturada e procura aprofundar mais o tema, de forma a obter informações sobre as motivações, as ideias e as atitudes das pessoas. Embora essa abordagem proporcione uma compreensão mais detalhada das perguntas da pesquisa, ela dificulta a análise dos resultados.

Após ter realizado uma análise teórica dos temas principais deste construto e de uma análise factual, no terreno, às práticas de comunicação interna, será necessário então auscultar a opinião dos colaboradores do Grupo TN em alguns pontos fulcrais, tais como:

- Qual o nível de comunicação existente na organização
- Práticas de comunicação interna
- Influência da comunicação na motivação

Desta forma, serão utilizados dois métodos de recolha de dados, um quantitativo através do **questionário** e um qualitativo com a **entrevista**.

3.1 Questionário

Como mencionado anteriormente, um dos processos de recolha de dados foi feito através de um questionário distribuído pelo Grupo TN via email e respondido online. Este método permite obter um grande número de respostas num curto espaço de tempo, garantindo o anonimato dos inquiridos que assim respondem de forma mais honesta às perguntas feitas.

Previamente verifiquei se havia uma base de dados com os emails de todos os colaboradores, constatando que somente 30% dos mesmos tinham fornecido o seu email aos RH da empresa, o que levou a que tivesse de fazer um levantamento da restante informação, através do contacto via móvel. O email enviado teve então como propósito explicar o âmbito deste projeto, encorajando as pessoas a participar e assegurando-as que este processo seria, como indicado, anónimo, não ocupando muito do seu tempo na sua resposta e reforçando a extrema importância de obtermos o maior número de opiniões.

O questionário foi construído e disponibilizado na plataforma Google Docs, sendo de simples realização e de acesso. O questionário (ver anexo A) contém 4 secções, sendo que, a primeira secção diz respeito aos dados que caracterizam os intervenientes, como a sua idade, género, nível de escolaridade, antiguidade, bem como o tipo de função e o seu departamento.

Na segunda secção estão disponíveis algumas afirmações, em que o questionado responde segundo a sua concordância numa escala de Likert, estando posicionado em 4 níveis, sendo que, o 1 significa discordo completamente, e o 4 concordo completamente.

Foram identificadas três afirmações chave, denominadas como as mais representativas das variáveis em estudo, que são:

- A comunicação interna existente na organização é satisfatória
- Sinto-me sempre motivado para realizar um trabalho de qualidade
- O nível de comunicação interna existente numa organização influencia positivamente o desempenho dos colaboradores

Na terceira secção o questionado é desafiado a assinalar os canais de comunicação que a organização mais utiliza, bem como, no seu entender, os que deveria utilizar mais. Por último, na quarta secção, é pedido que se responda abertamente à questão: “Se pudesse fazer alterações ao modo como funciona a Comunicação na organização, o que mudaria?”, com o objetivo de dar mais liberdade de expressão a quem está a dar a sua opinião.

O questionário foi elaborado unicamente para este efeito, tendo sido previamente testado por 9 pessoas afetas à organização, pertencentes à administração, departamento de recursos humanos, chefes de tráfego e representantes sindicais, e ajustado em alguns aspetos, tendo sido aperfeiçoado.

Foi disponibilizado para resposta entre o dia 5/09/2020 e o dia 5/10/2020, a todos os colaboradores do Grupo TN, ou seja, tendo sido recolhidas 183 respostas válidas, obtendo assim uma taxa de resposta de 70%, sendo que o Grupo TN conta, nos seus quadros, com 260 colaboradores.

Esta grande afluência dos colaboradores deveu-se muito à divulgação constante do departamento de RH, bem como dos representantes sindicais existentes na organização, que estavam fortemente alinhados com este projeto. Para isso foi fundamental a realização de uma reunião prévia com o departamento de RH e os representantes sindicais, a fim de explicar o propósito do projeto e apelar à importância e à capacidade de influência destes junto dos restantes colaboradores, para mobilizá-los a participar.

3.2 Entrevista

Para complementar os dados obtidos através do método quantitativo, foi decidido realizar entrevistas individuais a todo o quadro administrativo e chefias, uma vez que, são uma parte numericamente menos representativa da organização e que estão pouco representados nos resultados do questionário, dado que mais de 90% dos colaboradores da empresa são motoristas. No levantamento de informação no terreno, foi possível identificar a importância que o aparelho administrativo tem para o sucesso da organização.

A entrevista foi realizada individualmente com cada colaborador, sendo assegurado o anonimato das suas respostas. O guião (ver anexo D) para as entrevistas era conciso, contendo perguntas chave, facilitando a fluidez e a recolha das perceções de uma forma mais informal e aberta, enriquecendo os resultados. Para o sucesso destas entrevistas foi fundamental a participação dos elementos do departamento de RH. As entrevistas foram realizadas consoante a disponibilidade dos entrevistados.

Previamente foi estabelecido um contacto telefónico para verificar o interesse na participação do estudo e o possível agendamento da entrevista. Depois de programadas as entrevistas, estas foram realizadas nos escritórios da empresa, um local mais calmo e privativo. As entrevistas tiveram a duração de cerca de uma hora por entrevistado. Apresentou-se para assinatura, o consentimento informado, onde é referido o âmbito e objetivo do estudo. Foi também pedida autorização verbal para a gravação das entrevistas, o qual foi consentido. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas de forma manual.

Objetivos da entrevista

Foi delineado que, através da entrevista, teríamos que ter alguns objetivos que vão de encontro aos objetivos gerais da investigação. De forma concisa e relativamente direta, queríamos ver respondidas as seguintes questões:

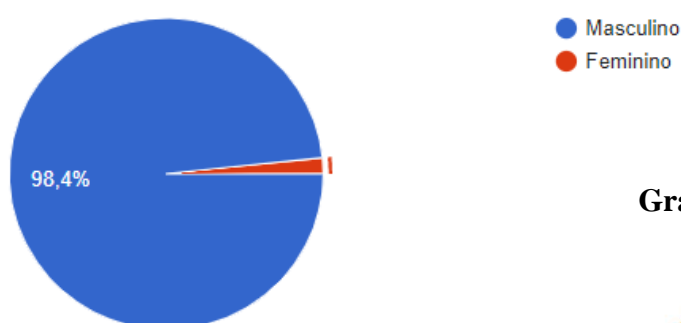
- Qual a importância da comunicação na organização?
- Influência da comunicação na motivação dos colaboradores?
- Como descreve o estado da comunicação na organização?
- Poderia melhorar? De que forma?

Capítulo 4 – Análise dos resultados

4.1 Análise dos resultados - Questionário

Para o tratamento e análise dos resultados foi utilizada a ferramenta Microsoft Office Excel, tendo sido escolhida por ser bastante fiável e capaz de permitir fazer um adequado tratamento dos dados obtidos, proporcionando os resultados alinhados com os objetivos desta investigação. Primeiramente irei fazer uma breve caracterização da amostra, com dados obtidos através da auscultação por questionário. As seguintes ilustrações de gráficos foram recolhidas através da ferramenta Google Docs “Questionário Comunicação Interna – TN”.

Gráfico 1 - Género



Poderemos verificar através desta amostra (gráfico 1) que, a esmagadora maioria dos colaboradores inquiridos do Grupo TN são do sexo masculino, em que mais de 90% têm mais de 31 anos de idade e a grande maioria situa-se entre os 31 e 45 anos de idade (gráfico 2).

Gráfico 2 - Idade

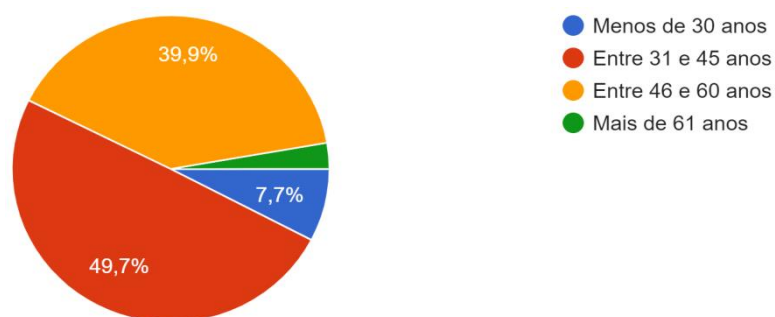


Gráfico 3 – Nível de escolaridade

Quase metade dos colaboradores têm o Ensino Secundário como habilitações literárias e outra grande parte tem o Ensino Básico, sendo que 9 têm somente o Ensino Primário e apenas 5 colaboradores têm como habilitação o Ensino Universitário (gráfico 3).

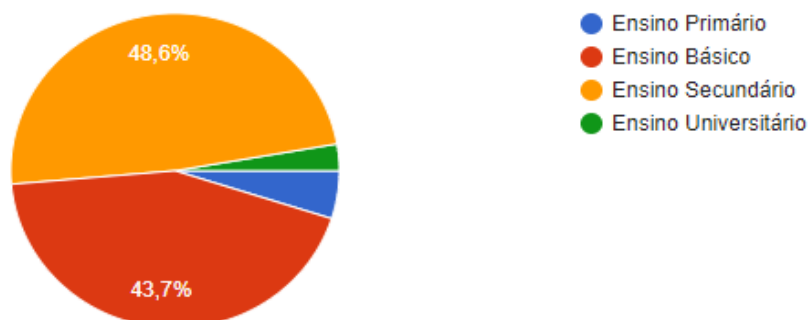


Gráfico 4 - Antiguidade

Ao olharmos para a antiguidade (gráfico 4), verificamos que 34,4% dos colaboradores estão na empresa há menos de cinco anos e 26,2% situam-se entre os seis e os dez anos de antiguidade, sendo a grande variação de serviço neste setor de negócio, uma das justificações para estes dados.

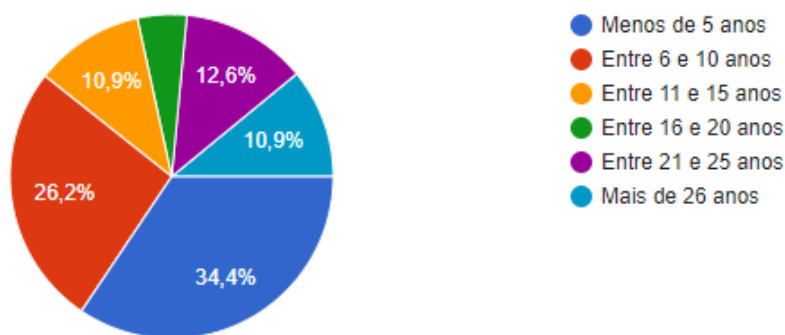
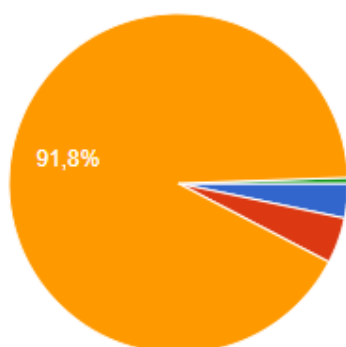


Gráfico 5 - Função

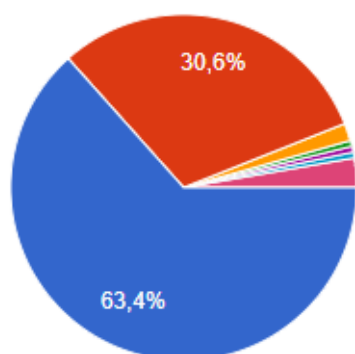


- Chefia
- Administrativo
- Motorista
- Operador

Como seria de esperar a grande fatia dos colaboradores inquiridos têm a função de motorista de transportes rodoviários de mercadorias, representando 93% da amostra. Na função de administrativo

estão representados 4,4% da população total da amostra, 3,3% são parte integrante da chefia e 0,5% são operadores de tráfego (gráfico 5).

Gráfico 6 - Departamento



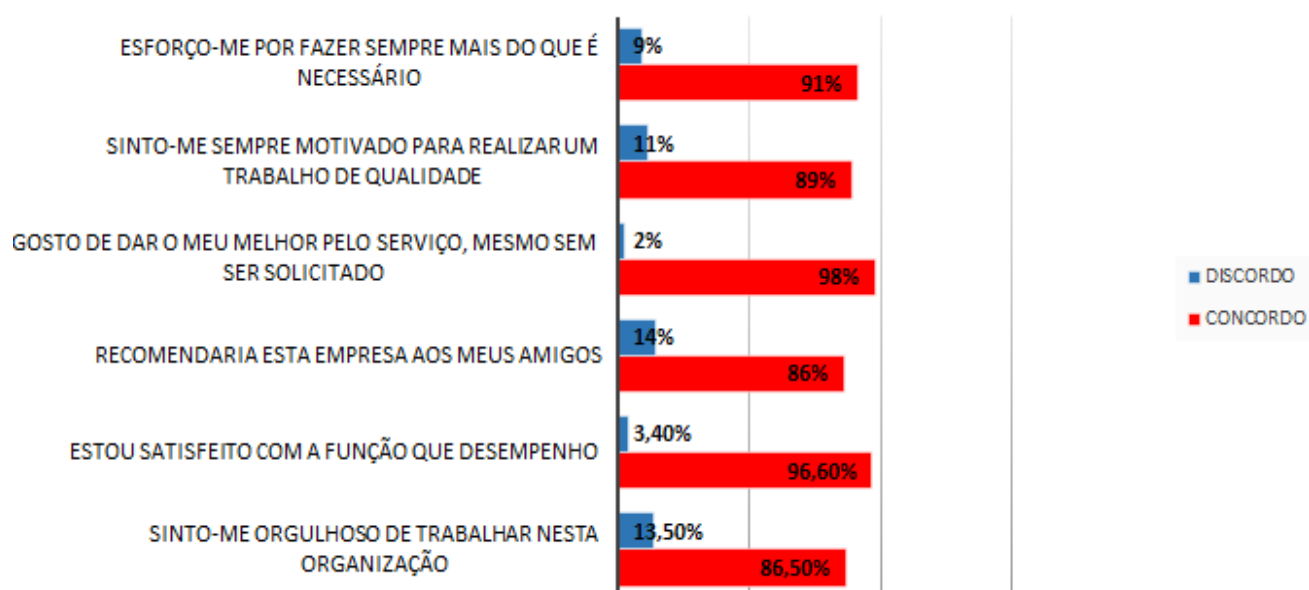
- Tráfego Nacional
- Tráfego Internacional
- Financeiro
- Recursos Humanos
- Higiene, Qualidade, Saúde e Segurança no Trabalho
- Manutenção
- Logística

Em termos departamentais (gráfico 6), dos 183 colaboradores, 116 pertencem ao tráfego nacional e 56 ao tráfego internacional, sendo que 2,7% pertencem à área logística, 1,6% à área financeira, 0,5% é a percentagem de cada uma das seguintes funções: manutenção, HQSST (higiene qualidade, saúde e segurança no trabalho) e recursos humanos.

Partindo para a análise das respostas ao questionário, será apresentado o nível de concordância dos inquiridos às afirmações. Estas afirmações foram construídas alinhadas com os objetivos definidos. As afirmações irão medir o nível de comunicação existente na organização e a motivação dos colaboradores, sendo estas as variáveis em estudo neste construto. Os seguintes gráficos foram realizados com a ajuda do software Microsoft Office Excel.

Motivação

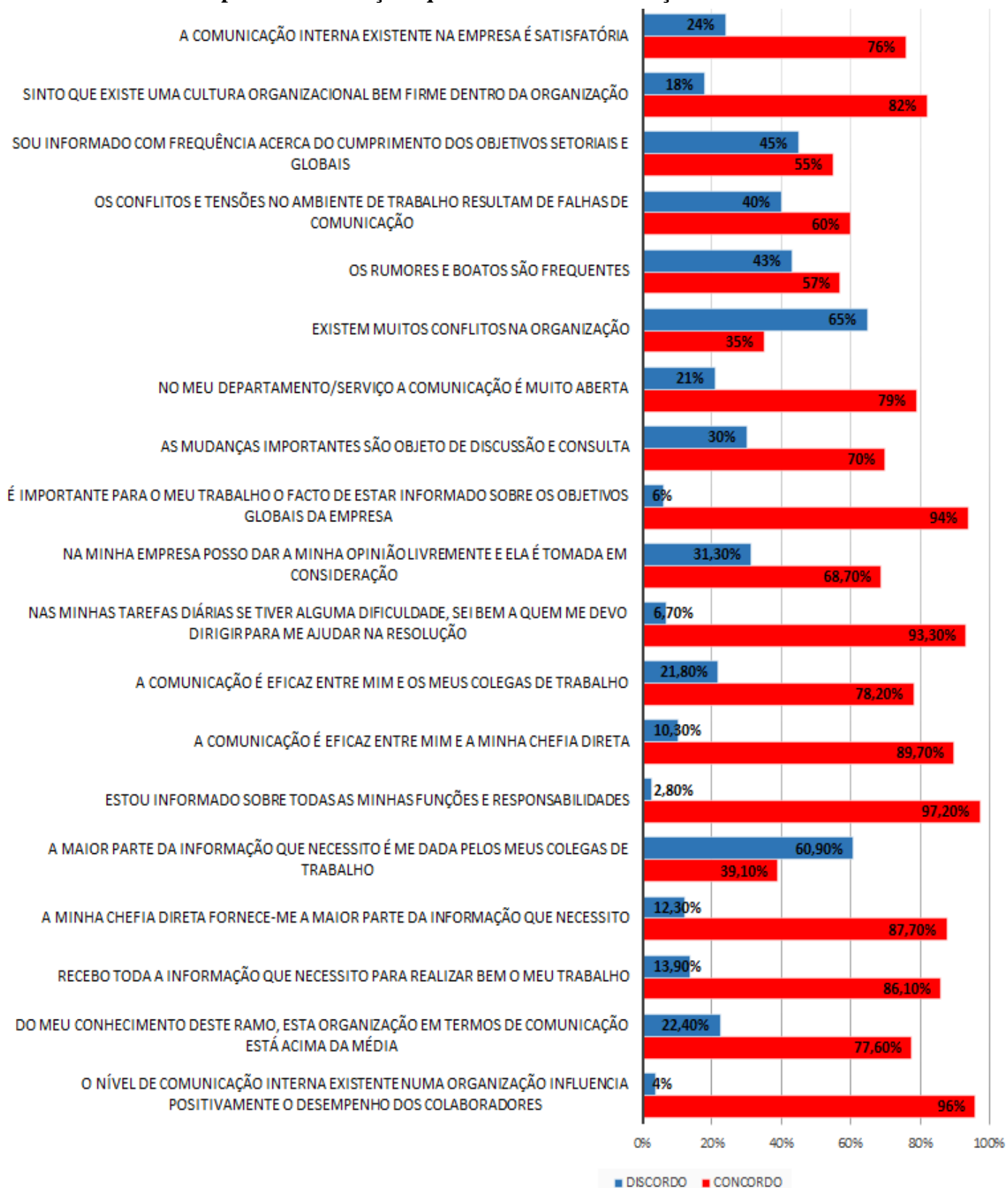
Gráfico 7 - Respostas a afirmações que medem a Motivação



Nota: Neste gráfico, de forma a facilitar a análise, foi decidido dividir as respostas através do nível de concordância, em “discordo” e concordo”. As respostas com os quatro níveis de concordância estão disponíveis em anexo.

Comunicação

Gráfico 8 – Respostas a afirmações que medem a Comunicação



Nota: Neste gráfico, de forma a facilitar a análise, foi decidido dividir as respostas através do nível de concordância, em “discordo” e concordo”. As respostas com os quatro níveis de concordância estão disponíveis em anexo.

Através da apresentação dos dados recolhidos nos gráficos anteriores, numa abordagem muito generalizada, temos condições para dizer que a percepção que os colaboradores têm da comunicação interna é positiva, bem como a sua motivação.

Com a utilização da ferramenta de análise de resultados (Microsoft Office Excel), poderemos verificar se existe relação entre os fatores que caracterizam os colaboradores na amostra e a forma como percebem as duas variáveis de investigação. Para esta análise foram utilizadas respostas às três afirmações chave, identificadas anteriormente no capítulo da metodologia, em concreto na apresentação do questionário, avaliando o estado da comunicação na organização, os níveis motivacionais e a relação entre as duas. As afirmações são indicadas, mais uma vez, a seguir.

- A comunicação interna existente na organização é satisfatória
- Sinto-me sempre motivado para realizar um trabalho de qualidade
- O nível de comunicação interna existente numa organização influencia positivamente o desempenho dos colaboradores

Analisando as respostas à primeira afirmação, que aborda a temática da comunicação interna, verificamos que quanto mais idade possuem os colaboradores, pior é a impressão do nível de comunicação existente na organização, sendo que 27% dos inquiridos entre os 46 e os 60 anos consideram que a comunicação existente não é satisfatória. Em relação ao nível de escolaridade dos mesmos, os resultados dizem-nos que quanto maior o nível, mais negativa é a opinião dos colaboradores, em que 26% dos que possuem o ensino secundário e 40% dos que possuem o ensino universitário, consideram não ser satisfatório o nível comunicacional neste momento. Verificamos também que a antiguidade dos colaboradores tem influência nas percepções, uma vez que, quanto mais anos trabalham na organização, mais negativa é a sua opinião, sendo que, é entre os 6 e os 20 anos de antiguidade que se registam as impressões mais negativa. Entre os 21 e 25 anos de contrato regista-se uma não concordância com a afirmação de 47,6%. De realçar que dos colaboradores com menos de 5 anos de antiguidade concordam 98,4% com a afirmação relacionada com a comunicação interna. A função com a opinião mais negativa acerca do estado da comunicação na organização é a de administrativo, com 55,6% dos mesmos a não concordarem com a afirmação, de seguida 22,5% dos motorista também partilham dessa opinião.

Após a recolha das respostas à afirmação chave que mede o nível de motivação dos colaboradores, verificamos que em termos de idade a concordância com a afirmação é elevada por todos, em que 92,45% concordam que estão motivados. A faixa etária que assume menos motivação situa-se entre os 31 e os 45 anos de idade, com 15,5%. Nesta afirmação registamos resultados muito semelhantes à afirmação analisada anteriormente, em que quanto maior o nível de escolaridade, menor é o nível de concordância em que 20% dos que cursaram na universidade e 17% dos que concluíram o ensino secundário apresentam menos motivação. De realçar que quem possui o ensino primário e básico, concordam em 100% e 95%, respetivamente, com a afirmação.

No que a antiguidade diz respeito, tal como na afirmação que mede a motivação, quem se apresenta mais motivado está na organização há menos de 5 anos (100%). Os grupos menos motivados situam-se entre os 6 e 10 anos e os 16 e 20 anos de antiguidade, com 31% e 22% de discordância, respetivamente. Também no tipo de função, as impressões dos inquiridos vão ao encontro da afirmação analisada anteriormente, em que 22% dos administrativos discordam, sendo o valor mais elevado, 100% das chefias concordam e 89% dos motoristas também dizem estar sempre motivados. Para finalizar, ao avaliar a última afirmação chave enunciada, que mede a influência da comunicação na motivação dos colaboradores, verificamos elevados níveis de concordância.

Atendendo à idade dos colaboradores, registamos 97,85% de concordância de todos e quanto ao nível de escolaridade registamos 98%. Nos grupos de antiguidade 96,37% do total da amostra dizem existir influência, ou seja, não existe uma relevante diferença na opinião quanto à influência da comunicação na motivação, quer nos vários grupos de idade, de nível escolar, bem como na antiguidade.

No tipo de função que desempenham, a chefia apresenta 16,6% de discordância e os administrativos apresentam 11%, sendo que apenas 3% dos motoristas não concordam com a influência de uma variável na outra.

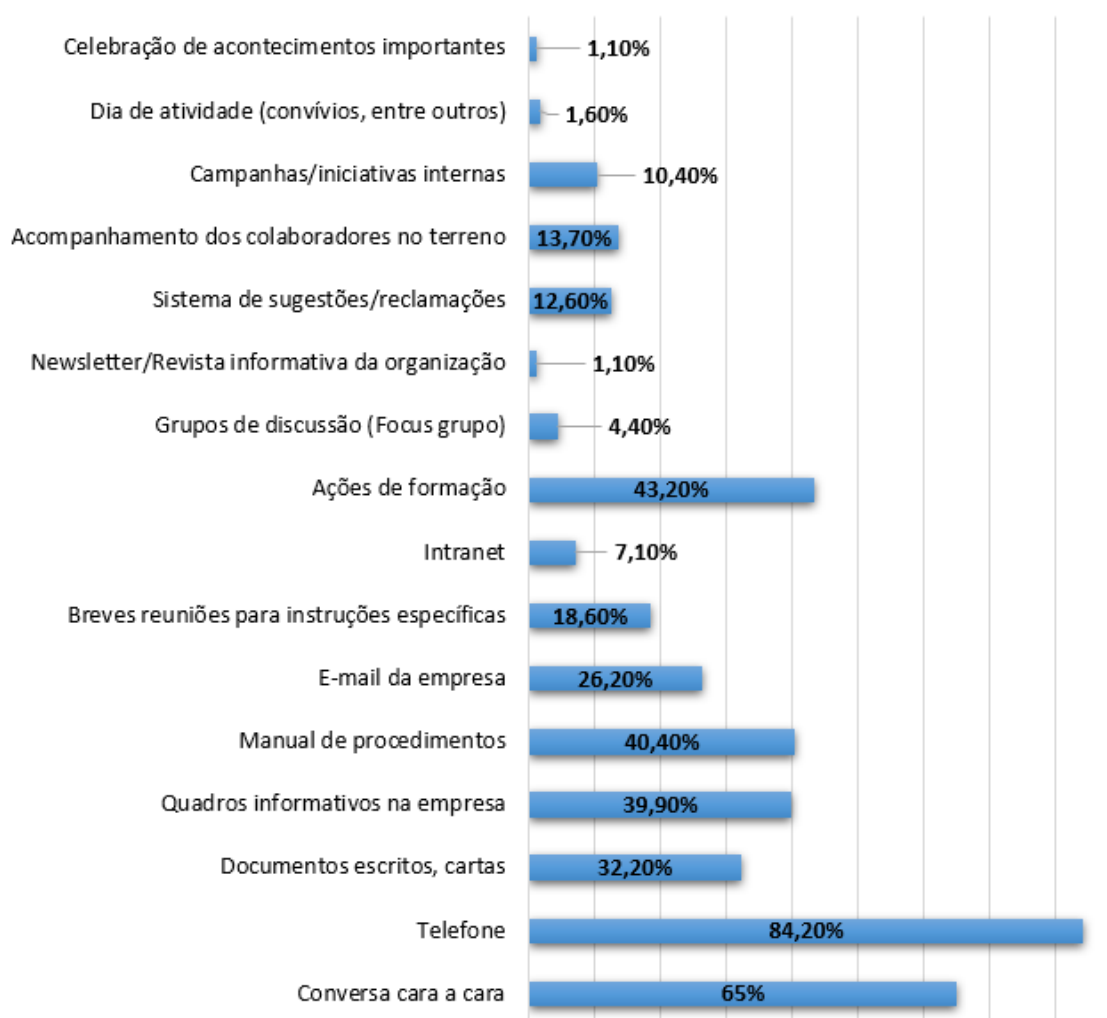
Após análise e reflexão, em termos departamentais, optou-se por não segmentar, uma vez que, não seria muito difícil de se poder identificar as pessoas através da conjugação entre função e departamento, dada a amostra reduzida. Para uma melhor compreensão e análise detalhada, estão representados numa tabela em anexo todos os resultados (Anexo C).

Canais/Ações de Comunicação

Através dos autores estudados, verificamos que existem uma série de canais, ações ou ferramentas que são fundamentais para que a comunicação interna tem mais sucesso. Algumas delas foram utilizadas para este estudo, onde se inquiriu os colaboradores da empresa sobre os que mais se utilizam e os que se deveria utilizar mais.

No gráfico seguinte (gráfico 9) é apresentada a perceção dos inquiridos sobre que canais/ações a empresa mais utiliza.

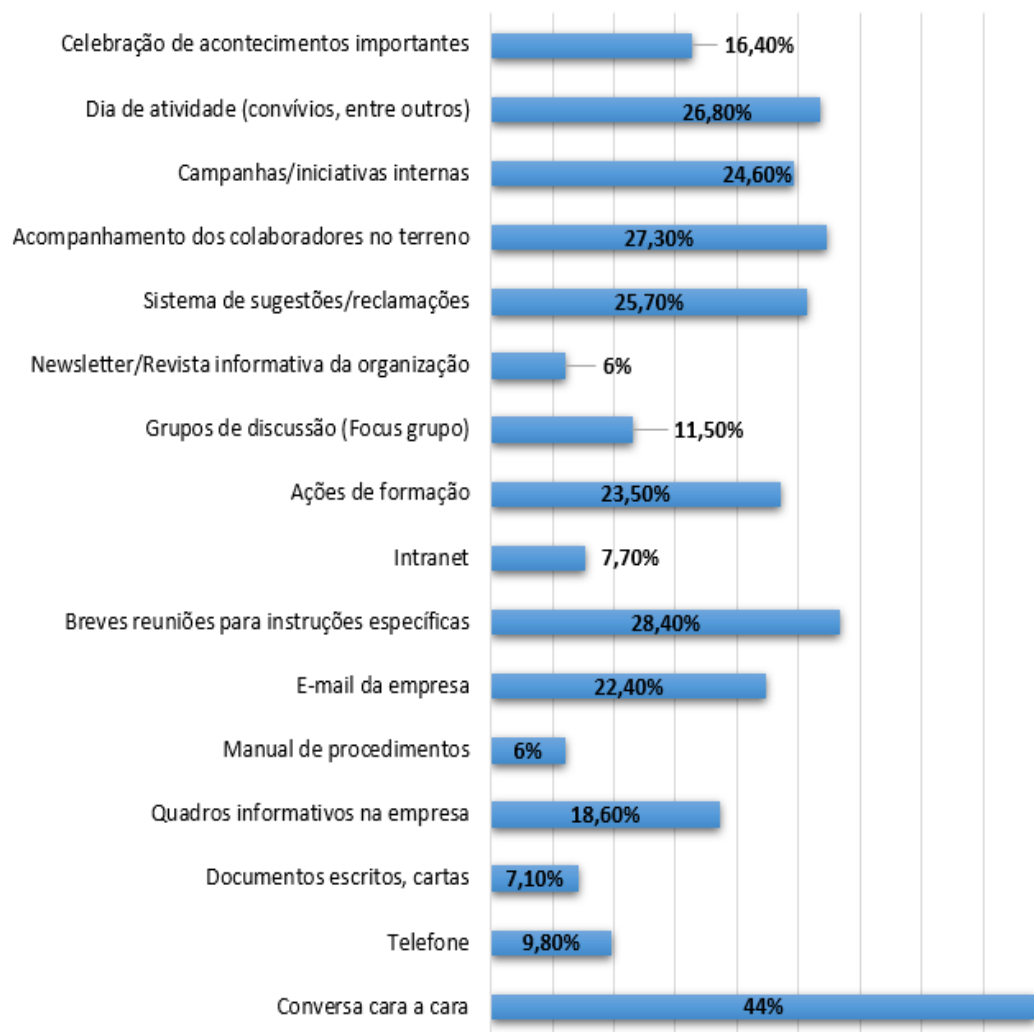
Gráfico 9 – Respostas aos canais/ações de comunicação mais utilizados



Fonte: Google Docs “Questionário Comunicação Interna – TN”

Posteriormente, no gráfico que se segue (gráfico 10), serão expostas as opiniões dos colaboradores sobre quais canais/ações a empresa deveria utilizar mais.

Gráfico 10 - Respostas aos canais/ações de comunicação que deveriam utilizar mais



Fonte: Google Docs “Questionário Comunicação Interna – TN”

Quanto aos canais e ações que a organização mais utiliza para comunicar, verificamos que não existe uma concordância entre o que se utiliza e o que se deveria utilizar. Os colaboradores indicaram que as ferramentas mais utilizadas pela empresa são:

- Telefone
- Conversa cara a cara
- Ações de formação
- Manual de procedimentos

No gráfico anterior (gráfico 10) podemos verificar que, segundo os mesmos, a empresa deveria utilizar preferencialmente os seguintes canais comunicacionais:

- Conversa cara a cara
- Breves reuniões para instruções específicas
- Acompanhamento dos colaboradores no terreno
- Dia de atividade

Entre as ferramentas mais utilizadas e as que se deveriam utilizar mais, segundo os colaboradores, apenas têm concordância na “Conversa cara a cara”. Os colaboradores dão preferência a reuniões para instruções específicas, de forma a esclarecer os objetivos e a evitar ruídos na comunicação. O acompanhamento no terreno por parte de chefias é também uma das ferramentas que os colaboradores mais mencionam. Este dado poderá ser justificado, pelo facto de 93% serem motoristas e olharem para a sua função como solitária e com pouca perceção em concreto da jornada laboral por parte das chefias.

O dia de atividade é a quarta ação mais mencionada como preferencial pelos colaboradores, esta ferramenta é essencial para a envolvência entre a organização e os seus colaboradores ou possivelmente toda a família, desenvolvendo fortemente o sentido de pertença.

Qualquer organização, para ter sucesso na dinâmica comunicacional, deveria auscultar os seus colaboradores, percebendo as suas preferências e aumentando assim a sua motivação para colaborar.

Opinião

Em resposta aberta, os colaboradores optaram por dar várias sugestões de melhoria. Como seria de esperar, em 183 opiniões, cerca de 10% foram nulas ou sem opinião, bem como 20% referiram que não mudariam nada. As respostas foram agrupadas e estão apresentadas de seguida.

- Igualdade de tratamento pelos chefes de tráfego;
- Melhoria das competências de comunicação das chefias;

- Melhoria dos telemóveis fornecidos;
- Reuniões periódicas entre chefia e motoristas;
- Mais utilização de meios digitais;
- Mais formação (profissional e pessoal);
- Aumentar a proximidade entre os motoristas e a administração;
- Ouvir mais a opinião dos motoristas;
- Melhorias na comunicação da oficina/manutenção com os motoristas;
- Melhorias na comunicação da oficina/manutenção com os operadores de tráfego;
- Existência de mais quadros informativos;
- Dar resposta às reclamações;
- Dar reforços positivos (por exemplo: brindes/lembranças);
- Mais presença de chefias no Parque de Leça (parque deslocado do edifício principal, onde alguns motoristas guardam o seu camião e fecham o seu serviço diário).

Para além destas sugestões de melhoria, considerou-se pertinente apresentar algumas respostas em discurso direto:

- “Existência de uma Comissão de Trabalhadores”;
- “Colocar informação quando administrativos vão de férias, para sabermos se podemos comunicar ou não”;
- “...das poucas coisas que mudava era mais de 50% dos motoristas”;
- “Seria satisfatório recebermos uma lembrança no Natal”
- “Nunca tinha trabalhado numa empresa deste nível, top!”
- “Portal do colaborador, com informação de: férias, formações, recibos, serviço, mapas de clientes

4.2 Análise dos resultados - Entrevista

Caraterização da Amostra

Anteriormente à análise dos resultados, é fundamental verificar as características dos 12 entrevistados. Apresentam uma média de idades situada nos 45 anos de idade, com uma antiguidade média de 18 anos, sendo que a menor é de 2 anos e a maior de 37 anos. Dos entrevistados, apenas um colaborador é do sexo feminino e três concluíram o ensino universitário, sendo que os restantes possuem o ensino secundário como nível de escolaridade.

A tabela seguinte apresenta-nos os entrevistados segmentados pela função a que pertencem.

Tabela 3 – Função dos entrevistados

| | Chefia | Administrativo | Operador |
|---------------|---------------|-----------------------|-----------------|
| Função | 4 | 4 | 4 |

Na análise dos resultados pretende-se analisar e verificar as perceções dos colaboradores da organização, através das repostas dadas pelos mesmos no decorrer das entrevistas efetuadas, tendo em conta as questões de investigação elaboradas inicialmente sobre esta temática. Os resultados que se seguem apresentam-se divididos por temas. Primeiramente expõe-se as questões relacionadas com a importância da comunicação na organização, bem como a influência que poderá ter na motivação dos colaboradores. De seguida teremos a descrição do estado atual da comunicação na organização e o seu nível de motivação no momento e por último algumas sugestões de melhoria, providenciadas pelos entrevistados.

De forma a ser o mais fidedigno possível, foi decidido transcrever as respostas mais pertinentes respeitantes a cada tema.

Importância da comunicação

A grande maioria dos entrevistados referiram que a comunicação é parte integrante de uma organização e desempenha uma função importantíssima na mesma.

Para este colaborador “a comunicação é a parte mais importante no funcionamento de uma empresa”, e outro referiu que “a comunicação é um dos pilares, ainda mais num operador de tráfego...costumo estar várias horas ao telefone com os motoristas, quase como um apoio psicológico, e sinto que eles necessitam disso”. Também referiram que “a comunicação é a base para que todo o trabalho seja bem executado dentro da organização”.

Influência da comunicação na motivação dos colaboradores

Nesta vertente, recolhemos várias opiniões como “a comunicação pode mexer com muita coisa”, e “o colaborador está mais motivado para trabalhar se estiver apoiado e esclarecido, vai-se sentir mais confiante...saber que vai trabalhar e não há mal estar, mal entendidos vai muito mais motivado...acho, também, que esta mudança não pode estar só num sentido (de chefia para subordinado), deve ser bem aceite e devolvida por ambas as partes, deve existir reciprocidade”.

Ainda nesta temática recolhemos a impressão de outros colaboradores, tais como “a comunicação é bastante importante para uma organização, não só para a motivação dos seus colaboradores, como para minimizar conflitos e recolher informação importante” e “a comunicação quando bem feita é uma forma de aumentar a motivação. Ainda foi dito que “existindo uma boa comunicação, mais motivação irá haver”.

Estado atual da comunicação na organização

Quanto ao estado atual da comunicação na organização, recolhemos opiniões bastante interessantes, dada a abertura dos entrevistados. Começando por “a boa comunicação é uma das partes mais importantes numa organização, em que na nossa por muitas vezes falha” e “a administração por vezes não resolve algumas confusões e mal entendidos entre os seus colaboradores, o que faz com que elas continuem a evoluir...a meu ver existe também alguma falta de sigilo que algumas chefias possuem, que influencia e dá azo a existirem os tais

grupos que “minam” a organização e o seu ambiente”. Ainda neste seguimento verificamos que “há bastantes fugas de informação por parte de chefias, que não deveriam acontecer, sendo um dos fatores para não existir uma boa comunicação”.

Outro colaborador evidencia que “a comunicação há uns anos atrás já foi quase “ditadura”, e agora parece que o motoristas querem mandar em nós (chefia)...quanto ao pessoal administrativo, penso que não se vive um ambiente saudável neste momento...na minha opinião eles são pouco gratos e têm pouca noção das responsabilidades do patrão”.

Quanto às estratégias comunicacionais que a empresa utiliza, foi dada a opinião de que “não existe estratégia de comunicação e nunca existiu...não está definido o elo de ligação entre os colaboradores e a administração...deve haver um interlocutor...existe um ambiente muito estranho no espaço administrativo, que se tem vindo a degradar...existem processos mal definidos”.

Alguns entrevistados pertencentes ao quadro administrativo e chefias, referem que existe “falta de clareza a quem comunicar o quê? (em particular com a administração)”, “está tudo muito formal, muito frio...não há confiança e é preciso alguém dinamizar”, “deveria existir mais entreajuda”. “O relacionamento entre o pessoal administrativo é péssimo, não há trabalho em equipa nem liderança...a liderança por setores deve ser mais partilhada e não afunilada, deve haver mais delegação de poderes por parte da administração”, “não temos um departamento de RH bem definido, ou seja, não tratam o departamento como ele deve ser tratado, a importância que ele tem”.

No entender de outro entrevistado “neste momento na nossa empresa sinto que a comunicação entre o pessoal administrativo de 0 a 10, está no 3 e entre as chefias e os motoristas está nos 8”.

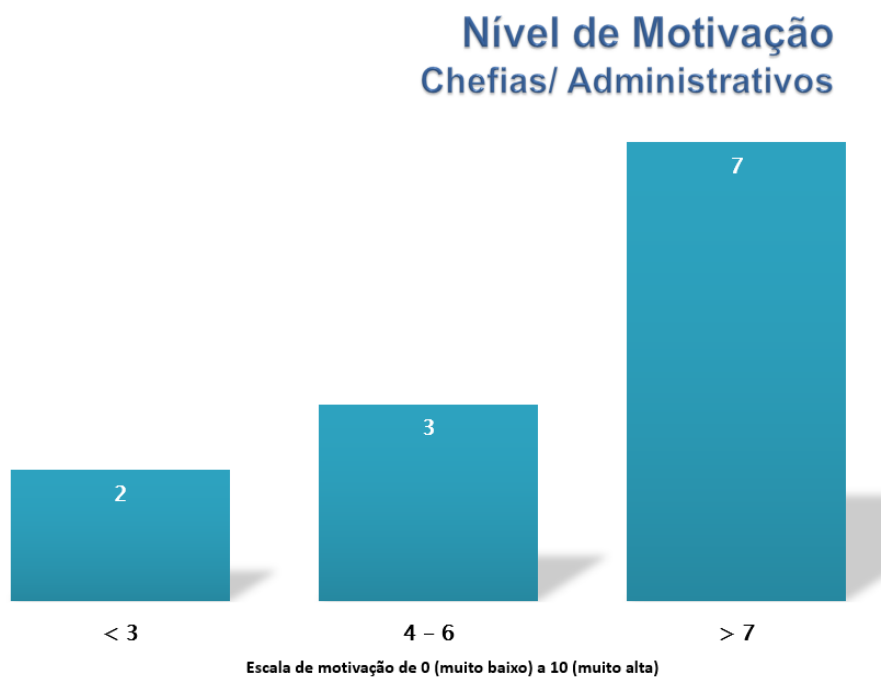
De forma a contrastar um pouco com as opiniões anteriores, alguns colaboradores referiram que, “hoje, na empresa, a comunicação está bem melhor...o sindicalismo veio trazer regras que nós não tínhamos, como a melhor reorganização dos tempos de trabalho...surgiram novos canais de comunicação sem ser os operadores de tráfego, para dar apoio e tirar dúvidas aos motoristas”. “Nos últimos tempos a comunicação na empresa melhorou muito, há mais

abertura e transparência”. Quando questionado numa escala de 0 a 10, sobre o ambiente da organização, respondeu que “...situa-se nos 7-8”.

Nível de motivação

No que diz respeito ao nível de motivação dos colaboradores entrevistados, será apresentado um gráfico que transpõe o nível em que se encontram e posteriormente serão transcritas algumas opiniões.

Gráfico 11 – Nível de motivação dos entrevistados



- “...motivação já tive de 0 a 10, neste momento estou num 6/7...caiu muito com a integração da FRT em 2014...a minha motivação cai ao trabalhar com pessoas no qual não me identifico com os seus valores e elas não se identificam com os valores desta empresa”;
- “neste momento a minha motivação está abaixo de 1”;
- “continuo a desempenhar as minhas funções como acho que devo fazê-las, mas a minha motivação decaiu imenso”;
- “em termos de motivação pessoal, entrei a 10, já tive a 5, mas no momento estou entre 7 e 8”;
- “tenho motivação e prazer em vir trabalhar”

Estas impressões são extremamente importantes e reveladoras da motivação existente no quadro administrativo e chefias, em que, mesmo havendo alguns contrastes, percebemos que existem colaboradores muito pouco motivados para exercer as suas funções na organização.

Em termos gerais os níveis motivacionais são baixos e longe dos recomendados para que a empresa tenha maior sucesso.

Sugestões de melhoria

Durante a entrevista foi pedido aos colaboradores que enunciassem algumas sugestões de melhoria, ao qual a totalidade referiu pelo menos uma sugestão. As mesmas foram recolhidas e serão apresentadas de seguida:

- Focus-grupo, “...será uma boa ferramenta para tratar de problemas entre administrativos, tentando perceber os subgrupos dentro da organização, que muitas vezes minam o ambiente saudável”;
- Dia de atividade, “...que promova atividades de grupo e o espírito de equipa”;
- Newsletter eletrónica, “...onde damos importância a toda a gente da organização e chegamos próximos dos mesmos”;
- Atividades de grupo, “...com foco num objetivo, seria uma boa ferramenta para melhorar o ambiente e a motivação”;
- Reuniões periódicas, “...faz falta reunirmo-nos periodicamente todos, para falar sobre a empresa e onde ela se encontra”;
- Quadros informativos, “...pontos de comunicação na empresa (eletrónico), para passar mensagens importantes”;

Capítulo 5 - Discussão de Resultados

Após a análise descritiva dos resultados, procede-se agora à discussão dos mesmos sempre com o foco em responder à questão que serviu de mote à investigação e que pretende perceber se a comunicação é um fator que influencia o nível de motivação dos colaboradores de uma organização.

Foram utilizados dois métodos de recolha de dados, um quantitativo e um qualitativo, de forma a complementar os dados e aumentar o alcance dos mesmos. De realçar que a taxa de resposta ao questionário foi bastante positiva, sendo que 70% dos colaboradores da empresa respondeu ao questionário, que equivale a 183 respostas. A entrevista vem, como disse anteriormente, complementar estes dados e dar “voz” a uma parte minoritária da organização, já que mais de 90% dos colaboradores são motoristas.

Através destas ferramentas foi delineado o objetivo de responder a algumas questões, que englobavam a importância da comunicação interna e a influência da mesma na motivação dos colaboradores, bem como a descrição do estado comunicacional dentro da organização e de que forma poderia melhorar.

Com o questionário foi-nos permitido concluir que a esmagadora maioria são homens, dadas as especificidades e o historial da profissão de motorista não foi surpreendente, já que “..no setor reside um desequilíbrio entre os géneros dos seus trabalhadores” (Lodovici et al., 2009). Na UE, as mulheres representam apenas 6% dos motoristas de transporte rodoviário de mercadorias (2% em 2018, segundo dados da IRU¹ (2019), em que a média de idades se situa entre os 31 e os 45 anos de idade e quase metade dos mesmos têm concluído o ensino secundário. De notar a baixa antiguidade dos colaboradores da organização, facilmente justificável com um crescimento abrupto da empresa nos últimos anos, o que levou a contratar um número significativo de colaboradores.

Com o método quantitativo verificamos que poderá existir uma relação entre as duas variáveis, havendo influência do nível de comunicação interna e a motivação dos colaboradores. Assim, verificamos que 76% dos colaboradores consideram que o nível de comunicação interna na organização é satisfatória e cerca de 89% considera estar motivado

¹ International Road Transport Union

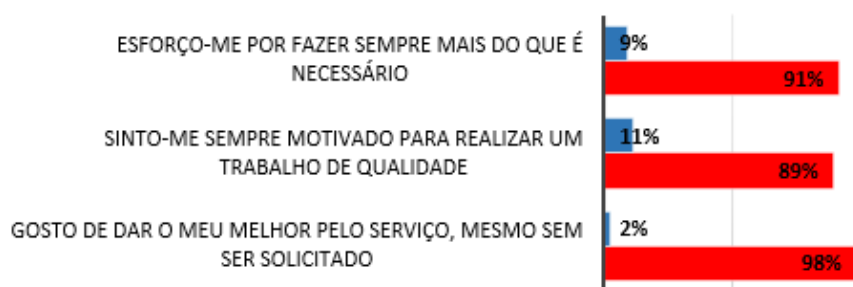
para desempenhar as suas funções com qualidade. Ao relacionar estes dados poderemos concluir que nesta amostra de 183 colaboradores, a grande maioria considera que existe boa comunicação na organização e estão motivados.

Foi possível verificar que existe um défice de informação frequente acerca dos objetivos do setor, bem como dos objetivos globais, dado que 45% dos colaboradores considera que não é informado com frequência relativamente a estas questões, algo expresso nas perceções apresentadas nas questões de opinião e nas entrevistas. Também é relevante a importância que tem para os mesmos a divulgação desta informação, já que 94% dos colaboradores reivindicam essa divulgação. É possível verificarmos ainda alguns problemas comunicacionais na organização, em que mais de metade dos questionados indica que os rumores e boatos são frequentes, este que é um dos graves problemas da má comunicação ou a falta dela. Cascio (2002) indica que, se a organização não promover atualizações de informação regulares e constantes pode estar a contribuir para a criação de uma atmosfera de incertezas e expansão de rumores, suscetíveis de ativar conflitos internos.

Em termos de eficácia na comunicação entre os colaboradores e entre os mesmos e as chefias, podemos concluir que a grande maioria considera que esta é eficaz. Os colaboradores consideram também que o Grupo TN em termos de nível comunicacional está acima da média das restantes organizações posicionadas no mesmo setor. A grande maioria destes colaboradores têm vasta experiência em várias empresas, sendo esta grande rotação uma característica bem presente nesta profissão.

A perceção positiva que os colaboradores têm da comunicação interna da empresa, reflete-se na sua motivação. Olhando para a análise dos resultados, concluímos que os índices de motivação da esmagadora maioria dos colaboradores são bastante positivos, como é exemplificado no gráfico 12.

Gráfico 12 – Respostas às afirmações que medem a motivação



Sintetizando estes resultados, retiramos que, apenas três colaboradores (1,6%) consideram que a comunicação é satisfatória, porém não estão motivados e vinte e cinco colaboradores (13,7%) consideram que a comunicação não é satisfatória, porém estão motivados, ou seja, o inverso. Em suma, 155 da totalidade dos colaboradores inquiridos consideram que a comunicação está num bom nível e que conseqüentemente estão motivados, sendo representativo de 85% da amostra. Para complementar esta relação, verificamos que 96% dos colaboradores consideram que o nível de comunicação influencia positivamente o seu desempenho e conseqüentemente a sua motivação. Esta constatação vem responder diretamente à nossa pergunta de partida, assumindo uma relação entre a comunicação e a motivação, as variáveis alvo do estudo.

Com a recolha de dados qualitativa a 12 administrativos e chefias, retiraram-se conclusões bastante indicativas do contexto laboral existente entre os mesmos, que operam no mesmo espaço físico. A grande maioria dos entrevistados referiram que a comunicação é parte integrante de uma organização e desempenha uma função importantíssima na mesma. Indo ao encontro dos resultados no questionário, aqui também sobressaiu a opinião de que a comunicação interna, estando num bom nível, tem influência na motivação.

No que diz respeito à percepção do nível de comunicação na organização, aqui os resultados diferem um pouco da amostra no questionário. Consideram que a comunicação falha muitas vezes, e na grande maioria delas, a administração não resolve essas falhas, havendo várias fugas de informação, dando origem a boatos. Indicam, também, que quanto ao pessoal administrativo, não se vive um ambiente saudável, havendo quem relate que este é “péssimo”, muito devido ao défice de qualidade na comunicação, não existindo estratégias comunicacionais bem definidas e não existindo elo de ligação entre os colaboradores e a administração. Em conclusão, consideram que existe um baixo nível de comunicação no “edifício administrativo”.

Quanto ao estado motivacional destes colaboradores, percebemos que em termos gerais os níveis são baixos e longe dos recomendados para que a empresa tenha maior sucesso, existindo colaboradores muito pouco motivados para exercer as suas funções na organização, apresentando níveis negativos. Complementando esta informação, apurou-se a existência de um paralelismo entre os resultados dos questionários e as entrevistas. Nos questionários, os resultados mais baixos do nível de comunicação existente e de motivação

são dos administrativos e nos seus diversos departamentos. Resultados esses que não sobressaem nas respostas aos questionários, uma vez que, estas funções são pouco representativas (7,7% dos inquiridos).

Posto isto, a utilização de dois métodos distintos de recolha de dados, veio revelar-se fundamental para dar resposta à pergunta de partida, que moveu a elaboração este construto. Num instrumento a grande maioria da amostra indica-nos que existe um bom nível de comunicação dentro da organização e os seus níveis de motivação são elevados. No outro instrumento verificamos exatamente o inverso, ou seja, os entrevistados relatam-nos várias falhas na comunicação, indicando mesmo um nível pouco favorável da mesma, confidenciando com isto, que os seus níveis de comunicação em média estão baixos e longe dos níveis ideais.

Esta constatação de factos leva-nos a concluir que o nível da comunicação interna de uma organização tem influência na motivação dos seus colaboradores.

Capítulo 6 - Conclusão

Com o desenrolar do presente construto, verificou-se que a comunicação interna é uma ferramenta essencial nas organizações, compreendendo-se ainda, que ao longo dos tempos tem sido uma área em estudo, devido à constatação da sua importância como fator na motivação dos colaboradores.

De uma forma geral, pode-se verificar que a comunicação interna atua como um agente de motivação nas organizações. Quando não existe, ou não é expressa de forma correta, pode originar a desmotivação dos colaboradores. Esta primeira impressão foi transmitida pela revisão bibliográfica, já que Robbins (2002) afirma que a comunicação tem quatro funções básicas no seio de uma organização ou de um grupo, sendo uma delas a motivação dos colaboradores. Nesse sentido, afirma que a comunicação facilita a motivação na medida em que esclarece os colaboradores sobre o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorar. Os colaboradores devem perceber bem como devem desempenhar as suas tarefas, caso contrário podem surgir efeitos secundários, como a desmotivação.

Para Doukakis (2003), uma correta comunicação interna pode originar vários resultados positivos, tanto a nível individual como organizacional, entre outros a motivação. Para os autores Silva et al. (2009), esta comunicação interna eficaz reduz o esforço dispensado em conflitos, que são muitas vezes derivados de falta de informação, originando assim desmotivação.

Dutermé (2002), indica que os profissionais de RH se devem focar no tipo de relações comunicacionais entre a chefia e os restantes colaboradores, sobre a maneira mais eficaz de levar estes últimos a dar o melhor de si mesmos, com recurso a um conjunto de ferramentas, entre elas, a comunicação interna.

Para Park e Rainey (2012), as experiências que os indivíduos têm na posição que ocupam, determinam se as expectativas e os objetivos são atingidos. Os fatores que influenciam estas experiências incluem a própria função, os sistemas de incentivos, a participação e comunicação dos colaboradores, entre outros (Perry, Mesch e Paarlberg, 2006). Os autores indicam ainda que a motivação do colaborador pode ser alterada consoante a etapa em que se encontra, alterando as suas necessidades e expectativas, sendo também

diferente de pessoa para pessoa. A motivação não é algo que se pode pedir ou exigir, até porque está dependente de diversos fatores, muitos dos quais estão fora do controlo da organização. Não é possível falar de uma simples regra geral quando se procura explicar o seu significado, uma vez que as regras devem ser abrangentes e a motivação é, geralmente, precisa e particular (Aguilar, 1999). O grande objetivo das organizações é tentar estimular e incentivar os fatores que poderão levar a que os colaboradores estejam mais motivados. Como por exemplo o melhoramento do nível de comunicação interna. Verificamos aqui que a motivação é muitas vezes uma variável difícil de controlar e influenciar, podendo a comunicação interna ter alguma influência no seu controlo. A revisão da literatura veio munir-nos com uma formulação de hipótese de resposta à pergunta de partida, podendo afirmar que *o nível da comunicação interna tem influência na motivação dos colaboradores*. Não obstante, existem vários fatores, para além da comunicação interna, que contribuem para a motivação dos colaboradores.

Segundo o que pude observar primeiramente na organização alvo do estudo de caso, existem alguns fatores que poderão dificultar as relações comunicacionais entre chefias e restantes colaboradores. Não só por ser um setor de atividade em constante reivindicação, perpetuada por greves e manifestações, bem como o facto de a maioria dos colaboradores serem motoristas. Isto significa que grande parte do dia estão fora das instalações da empresa, o que torna muito mais difícil a comunicação entre chefias e motoristas, bem como a gestão de expectativas e a verificação de estados de ânimo. Podem facilmente surgir alguns problemas de comunicação, gerando insatisfação em ambas as partes, sendo situações por vezes difíceis de resolver no imediato.

Procedeu-se então à realização de uma investigação interna, de forma a perceber se nesta organização o nível de comunicação interna tem influência na motivação dos seus colaboradores, estando assim em harmonia com os autores estudados.

Tal como enunciado anteriormente, na discussão de resultados apurou-se a existência de um paralelismo entre os resultados dos questionários e as entrevistas. Nos questionários, os resultados mais baixos do nível de comunicação e de motivação são dos administrativos, resultados esses que não sobressaem nas respostas aos questionários, uma vez que, estas funções são pouco representativas. Concluiu-se ainda que a utilização de dois métodos distintos de recolha de dados, veio revelar-se fundamental para dar resposta à pergunta de partida, em que num instrumento a grande maioria da amostra indica-nos que existe um bom

nível de comunicação dentro da organização e os seus níveis de motivação são elevados e no outro instrumento verificamos exatamente o inverso, ou seja, os entrevistados relatam-nos várias falhas na comunicação, indicando mesmo um nível pouco favorável da mesma, confidenciando com isto, que os seus níveis de comunicação em média estão baixos e longe dos níveis ideais.

Esta constatação de factos leva-nos a concluir que o nível da comunicação interna de uma organização tem influência na motivação dos seus colaboradores. Ao contrário do que estávamos a pensar primeiramente, quando apuramos a dificuldade de gerir a maior parte dos colaboradores desta organização, os motoristas, dadas as características da sua função.

A maior insatisfação com a forma como a comunicação está a ser planeada e executada na TN, parte dos colaboradores administrativos e chefias, bem como os índices baixos de motivação. Urge, portanto, intervir neste nicho de colaboradores, dada a sua importância vital para que a organização prospere continuamente. Estes relatos de um ambiente pouco saudável, influenciados pela estratégia de comunicação interna indefinida por parte da organização, resulta numa motivação enfraquecida para contribuir diariamente da melhor forma para o sucesso da organização.

Podemos referir que os objetivos da investigação foram atingidos com sucesso, identificando claramente o nível de comunicação percecionado pelos colaboradores, podendo agrupar facilmente essas perceções, o que é ótimo para uma possível intervenção. Foram identificadas as práticas e ações de comunicação interna existentes (gráfico 9), não sendo as mais favoráveis para a contribuição da motivação dos colaboradores. Os níveis de motivação foram explanados de forma clara, bem como a influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores. Nesta análise conseguimos apurar que a forma como se gere a comunicação pode ter uma influência enormíssima numa organização.

Após concluir que existe uma grande influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores, objetivo ao qual me propus com este construto, realço que encontrei na empresa uma enorme vontade de melhorar o seu nível de comunicação, estando já a evoluir nesse sentido em termos práticos nomeadamente com a implementação no ano de 2020, do novo software de ERP, que visa aumentar a forma como se gere os recursos humanos, bem

como intrinsecamente, melhorar a comunicação entre todas as partes da organização, tal como referido anteriormente.

Nesse sentido e seguindo essa linha, ainda durante a realização deste estudo de caso, fui sugerindo à administração algumas propostas de melhoria, materializando assim um dos propósitos do mesmo. Estas foram espontaneamente aceites pela administração da empresa, sendo que parte delas já estão em prática e outras estão planeadas para serem levadas a cabo a seu tempo. Estas propostas de melhoria foram sustentadas no que os autores investigados referem, bem como nas questões que os colaboradores mais valorizam e que segundo os mesmos melhorará os níveis de comunicação na organização.

Foi elaborado um plano de ação (tabela 4) que abrange 2020 e 2021, que está representado de seguida na tabela.

Tabela 4 – Plano de ação Grupo TN

| Ações | 2020 | 2021 | | | | | | | | | | | |
|--|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | Dez. | Jan. | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
| Formação em Liderança | ■ | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| Implementação de um Chat Interno | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Meetings | | | | | ■ | | | | | ■ | | | ■ |
| Newsletter eletrónica | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Team Building (dependente da situação pandémica) | | | | | | | | | | | | | |
| Reciclagem dos equipamentos de comunicação | ■ | | | | | | ■ | | | | | | ■ |
| Avaliação 180° Liderança/Administrativos | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |

Como podemos verificar no plano de ação acima referido, algumas ações já foram implementadas, como são exemplo a Formação de Liderança, em que três elementos da administração e dois elementos das chefias diretas, já tiveram várias sessões de formação de liderança numa entidade certificada para o efeito. Estas sessões de formação foram planeadas e agendadas pelo departamento de Recursos Humanos.

No mês de dezembro foi iniciado entre todos os colaboradores do edifício administrativo a utilização de um chat geral para uma comunicação mais fluída e rápida

entre eles. Também, no mesmo mês, foi efetuada uma reciclagem dos equipamentos de comunicação, em que foram renovados 100% dos computadores dos administrativos e chefias, bem como 40% dos equipamentos de comunicação móvel dos motoristas. De todos os motoristas, 15% já têm como equipamento de comunicação um tablet, tendo sido elegidos primeiramente os motoristas de matérias perigosas, proporcionando uma facilidade de comunicação e o do envio de documentação importante no momento, ultrapassando burocracias inerentes à função e à organização.

Este plano de ação irá progredir ao longo do presente ano, estando intimamente ligado à definição de objetivos a atingir, referidos na tabela seguinte (tabela 5), através da implementação dessas ações.

Tabela 5 – Ações e objetivos

| Ações | Objetivos |
|--|---|
| Formação em Liderança | Desenvolvimento de Competências de Liderança |
| Implementação de um Chat Interno | Melhoria da comunicação interna |
| Meetings | Transparência e compromisso coletivo |
| Newsletter eletrónica | Informar e alimentar o sentimento de pertença |
| Team Building | Trabalho em equipa |
| Reciclagem dos equipamentos de comunicação | Melhoria da qualidade da comunicação |
| Avaliação 180° Liderança/Administrativos | Melhoria das Competências e Auto Conhecimento |

Estas ações estão a ser muito bem acolhidas pelos colaboradores da organização, registando-se algumas melhorias relatadas pelo departamento de RH e estando a ser gerada grande expectativa por parte dos mesmos em relação ao futuro e à evolução da comunicação interna.

A implementação destas ações como prática da organização, poderá ter o foco na medição dos níveis motivacionais e de comunicação com o passar do tempo.

Nesta análise conseguimos apurar que a forma como se gere a comunicação pode ter uma influência vital numa organização.

Capítulo 7 - Limitações do estudo e oportunidades da investigação

Como principal limitação deste trabalho, aponta a situação pandémica devido ao vírus altamente contagiante da Covid-19, que se instalou um pouco por todo o mundo, ao qual Portugal não pôde fugir. Esta situação indesejável tornou muito mais difícil o trabalho de investigação no terreno, em particular na entidade empresarial que foi alvo deste construto.

Dadas as circunstâncias adversas, durante este ano de 2020 a empresa teve uma redução de serviço, implicando a realização de um *Layoff* para uma percentagem dos motoristas, entre abril e junho de 2020, e 50% dos administrativos e chefias realizaram teletrabalho durante um longo período, fazendo com que atrasasse a realização das reuniões implícitas à investigação, bem como à realização dos questionários.

Teve ainda uma influência negativa na realização das entrevistas, uma vez que, foi-me impossibilitado de realizar a todos os colaboradores que inicialmente tinha planeado, exatamente devido a uma ausência temporária longa de alguns destes.

Realço a importância desta investigação para outras organizações deste setor de atividade, transportando se houver compatibilidade e concordância, algumas das conclusões e sugestões de melhoria indicadas nesta exposição. A inovação na forma como as organizações deste ramo de atividade gerem a comunicação interna, assume-se como um objetivo desta investigação.

Contudo não poderei deixar de referir que existe abertura para que o estudo possa ser replicado futuramente, de forma a serem verificados resultados diversos ou mais conclusivos.

Referências Bibliográficas

AGUILAR, M. (1999), *Motivação humana nas organizações: análise crítica do comportamento humano no contexto das teorias e técnicas motivacionais aplicadas em organizações*. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, Brasil;

ALMEIDA, LUÍS ANTÓNIO SANTOS (2013), *Comunicação e Ciências Empresariais*, Dossier Temático - A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores, Número 8;

BATISTA, R. (2009), *Citado:” Gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégia”*. ISLA, Carvalho, C., (2012);

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

CALDAS, M. P. (2002), *Comportamento organizacional - (Stephen Robbins - 2002)*. Revista de Administração Contemporânea, 6 (3), 223-223;

CARVALHO, M.A.; SILVA, B. (2006), *A Motivação para o trabalho com enfoque no aspeto financeiro*. XIII Simpep – Simpósio de Engenharia de Produção;

CASCIO, F. (1996), *The guide of responsibility restructuring*;

CHRISTENSEN, P. (2002), *Motivational strategies for public managers: The budgetary belt-tightening precipitated by the recession has placed renewed emphasis on the importance of employee motivation*. Government Finance Review. Government Finance Officers Association, 1 de April de 2002, Vol. 18, 2;

CLAMPITT, P. G. (1991), *Communicating for Managerial Effectiveness*. Newbury Park: Sage;

CLAMPITT, P.G., & GIRARD, D.M. (1993), *Communication satisfaction: A useful construct?* New Jersey Journal of Communication, 1(2), 84-102;

CUNHA e PINA, Miguel; REGO, Arménio; CAMPOS e CUNHA, Rita; CABRAL-CARDOSO; MARQUES, Carlos; ALVES, Carlos; GOMES, Jorge F.S. (2010), Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, Lisboa: 2ª ed./ Edições Sílabo;

DORTOK (2006), A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation. *Corp Reputation Rev* 8, 322–338;

DUQUE, M. S. R. V. (2013), A Comunicação Interna nas Organizações: uma meta-análise. Dissertação de Mestrado. ISEG, Universidade de Lisboa;

DUTERME, C. (2002), A comunicação interna na empresa. A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações. Lisboa: Instituto Piaget. employees. Dissertação de Mestrado, MODUL University Vienna, Viena, Áustria;

FERREIRA, J. M. C., NEVES, J. & CAETANO, A. (2001), Manual de Psicossociologia das organizações. Amadora: McGraw Hill de Portugal (obra original publicada em 1996);

FREIXO, M. (2011), Metodologia Científica: Fundamentos, métodos e técnicas. (3ªEd). Lisboa: Instituto Piaget;

FREIXO, M. (2009), Manuel João Vaz. Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas. 2. ed. Lisboa: Piaget;

GARNETT J., MARLOWE J. e PANDEY S. (2008), Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's Impact on Public Organizational Performance;

GOMES, D. & BORBA, D. (2011), Motivação no trabalho. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra;

GOMES, D. R., ASSEIRO, V., & RIBEIRO, N. (2013), A Motivação de colaboradores em contextos adversos: comparando a importância de preditores de relação indivíduo-organização e indivíduo-trabalho. Coimbra: Business and management research;

GOMES, E. D., & MICHEL, M. (2007), A Motivação de Pessoas nas Organizações e suas Aplicações para Obtenção de Resultados. pp. 1 – 6;

GONÇALVES, M. H. S. (2005), Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing, a “arte da acção comunicacional”. SOPCOM: Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, 503-512;

JÚNIOR, P. & OLIVEIRA, J. (2009), Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional;

LODOVICI et al. (2009), EU Skills Panorama, 2014;

MELO, M. M. C. S. D. (2012), Comunicação Interna como Fator de Motivação dos Colaboradores. Dissertação de Mestrado. ISEG, Universidade de Lisboa;

NAKAMURA, C.; FORTUNATO, J.; ROSA, L.; MARÇAL, R.; PEREIRA, T. & BARBOSA, D. (2006), Motivação no trabalho. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, 2(1), 20-25;

NASCIMENTO, E. (2005), Administração de conflitos;

PARK, S. M. e RAINEY, H G. (2012), Work motivation and social communication among public managers. The International Journal of Human Resource Management;

PERRY, J. L.; MESH, D.; PAARLBERG, L. (2006), Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited;

RAMOS, H. M. (1997), A Comunicação Interna, Estudo de caso no C.E.T;

RAUPP, R., FILHO, C., PINTO, C, & NAYRA. A. (2008), Estratégias da comunicação em marketing. Rio de janeiro: Editora FGV;

RIBEIRO, J. (2008), Comportamento Organizacional;

RICHARD L DAFT; ROBERT H LENGEL, (1998), Organizational information requirements, media richness and structural design, Management Science (1986-1998); May 1986; 32, 5; ABI/INFORM Global;

ROCHA, J. A. O. (2007), Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. 2º Edição. s.l. : Escolar Editora citado por Galhanas, C. R. G. 2009;

SEMREN, A. (2017), The relationship between organizational communication and motivation;

SHANNON, C. E., WEAVER, W. (1975), A teoria matemática da comunicação;

SHIRLEY, C. (2006), Gestão da Comunicação organizacional, conhecendo as suas ferramentas;

SILVA, J. F. (2009), A comunicação interna e a imagem organizacional. Estudo de caso na Fnac Braga. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, especialização em Relações Públicas e Publicidade, Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, Braga;

TAVARES, E. (2011), A comunicação interna como agente de motivação dos colaboradores. Estudo de caso: agência nacional das comunicações;

VIGNERON, J. L. (2001), Comunicação Interna além das Mídias;

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;

YIN, R. K. (1994), Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos (2 ed.). Porto Alegre: Bookman;

Anexos

Anexo A – Questionário realizado aos colaboradores do Grupo TN

Comunicação Interna

O presente questionário destina-se à realização de um estudo sobre Comunicação Interna integrado numa tese de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Pretende-se medir o estado atual da Comunicação Interna na empresa TN - Transportes M. Simões Nogueira, S.A., através da auscultação dos seus colaboradores.

As respostas são confidenciais e anónimas, sendo analisadas de forma global e apenas com o intuito do estudo académico. Para isso peço a maior seriedade e veracidade nas respostas.

O questionário terá a duração de cerca de 6 minutos a ser preenchido.

Agradeço a vossa colaboração.

André Moreira Morais

***Obrigatório**

Avançar para a pergunta 1 *Avançar para a pergunta 1*

Dados para caracterização da amostra

1. Género *

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

Menos de 30 anos

Entre 31 e 45 anos

Entre 46 e 60 anos

Mais de 61 anos

3. Nível de escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Primário
- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Universitário

4. Há quanto tempo pertence a esta organização? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos
- Entre 21 e 25 anos
- Mais de 26 anos

5. Tipo de Função *

Marcar apenas uma oval.

- Chefia
- Administrativo
- Motorista
- Operador

6. Departamento *

Marcar apenas uma oval.

- Tráfego Nacional
- Tráfego Internacional
- Financeiro
- Recursos Humanos
- Higiene, Qualidade, Saúde e Segurança no Trabalho
- Manutenção
- Logística

Questões

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 4 (sendo 1- Discordo completamente e 4- Concordo completamente)

7. O nível de comunicação interna existente numa organização influencia positivamente o desempenho dos colaboradores *

Marcar apenas uma oval.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

8. Do meu conhecimento deste ramo, esta organização em termos de comunicação está acima da média *

Marcar apenas uma oval.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

9. Recebo toda a informação que necessito para realizar bem o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

10. A minha chefia direta fornece-me a maior parte da informação que necessito *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

11. A maior parte da informação que necessito é me dada pelos meus colegas de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

12. Estou informado sobre todas as minhas funções e responsabilidades *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

13. A comunicação é eficaz entre mim e a minha chefia direta *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

14. A comunicação é eficaz entre mim e os meus colegas de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

15. Nas minhas tarefas diárias se tiver alguma dificuldade, sei bem a quem me devo dirigir para me ajudar na resolução *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

16. Na minha empresa posso dar a minha opinião livremente e ela é tomada em consideração *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

17. Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta organização *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

18. Estou satisfeito com a função que desempenho *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

19. Recomendaria esta empresa aos meus amigos *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

20. É importante para o meu trabalho o facto de estar informado sobre os objetivos globais da empresa *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

21. As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

22. No meu departamento/serviço a comunicação é muito aberta *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

23. Gosto de dar o meu melhor pelo serviço, mesmo sem ser solicitado *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

24. Existem muitos conflitos na organização *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

25. Os rumores e boatos são frequentes *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

26. Os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas de comunicação *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

27. Sou informado com frequência acerca do cumprimento dos objetivos setoriais e globais *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

28. Sinto-me sempre motivado para realizar um trabalho de qualidade *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

29. Esforço-me por fazer sempre mais do que é necessário *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

30. Sinto que existe uma cultura organizacional bem firme dentro da organização *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

31. A comunicação interna existente na empresa é satisfatória *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Discordo completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo completamente |

Canais/Ações de comunicação

Assinale os canais/ações de comunicação que:

32. Tem conhecimento que a empresa mais utiliza *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Conversa cara a cara
- Telefone
- Documentos escritos, cartas
- Quadros informativos na empresa
- Manual de procedimentos
- E-mail da empresa
- Breves reuniões para instruções específicas
- Intranet
- Ações de formação
- Grupos de discussão (Focus grupo)
- Newsletter/Revista informativa da organização
- Sistema de sugestões/reclamações
- Acompanhamento dos colaboradores no terreno
- Campanhas/iniciativas internas
- Dia de atividade (convívios, entre outros)
- Celebração de acontecimentos importantes

33. A empresa deveria utilizar mais *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Conversa cara a cara
- Telefone
- Documentos escritos, cartas
- Quadros informativos na empresa
- Manual de procedimentos
- E-mail da empresa
- Breves reuniões para instruções específicas
- Intranet
- Ações de formação
- Grupos de discussão (Focus grupo)
- Newsletter/Revista informativa da organização
- Sistema de sugestões/reclamações
- Acompanhamento dos colaboradores no terreno
- Campanhas/iniciativas internas
- Dia de atividade (convívios, entre outros)
- Celebração de acontecimentos importantes

Opinião

Responda de forma breve e sucinta à seguinte questão:

34. Se pudesse fazer alterações ao modo como funciona a Comunicação na organização, o que mudaria? *

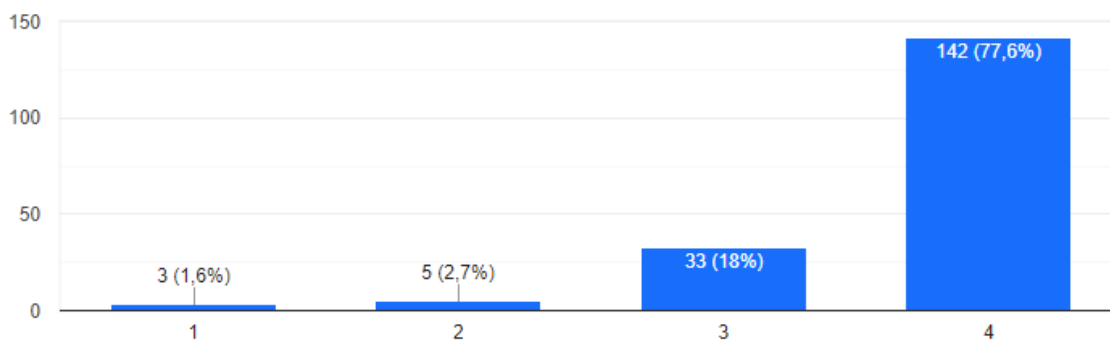
Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

Anexo B - Respostas à secção 2 do questionário

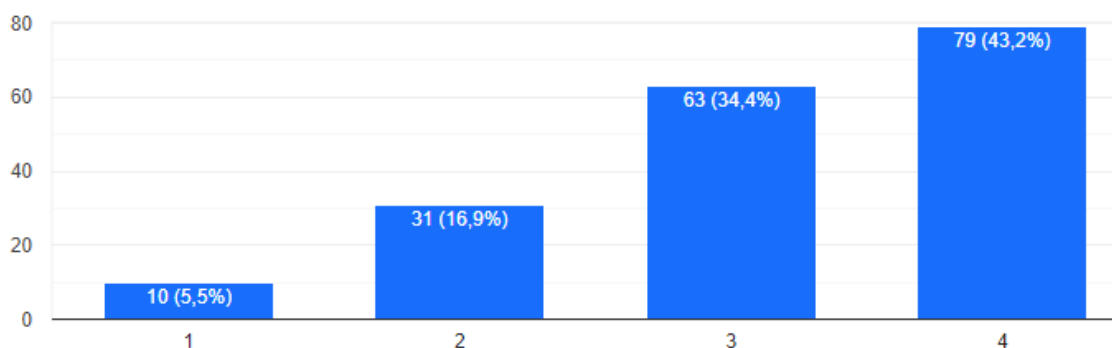
O nível de comunicação interna existente numa organização influencia positivamente o desempenho dos colaboradores

183 respostas



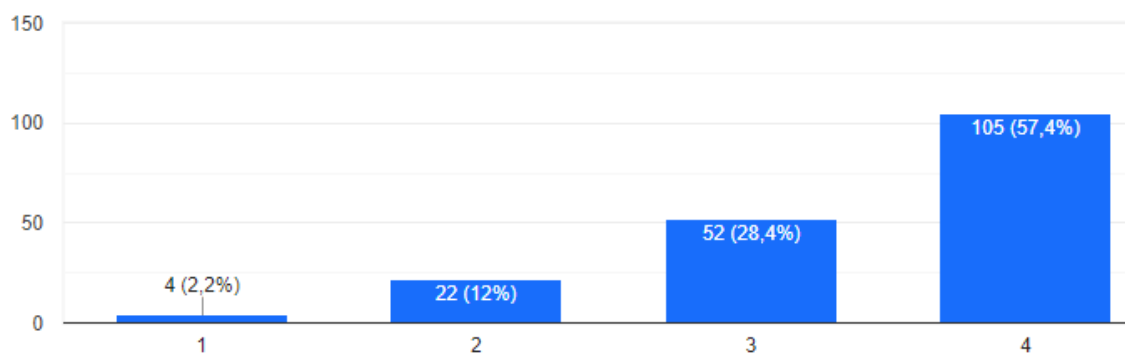
Do meu conhecimento deste ramo, esta organização em termos de comunicação está acima da média

183 respostas



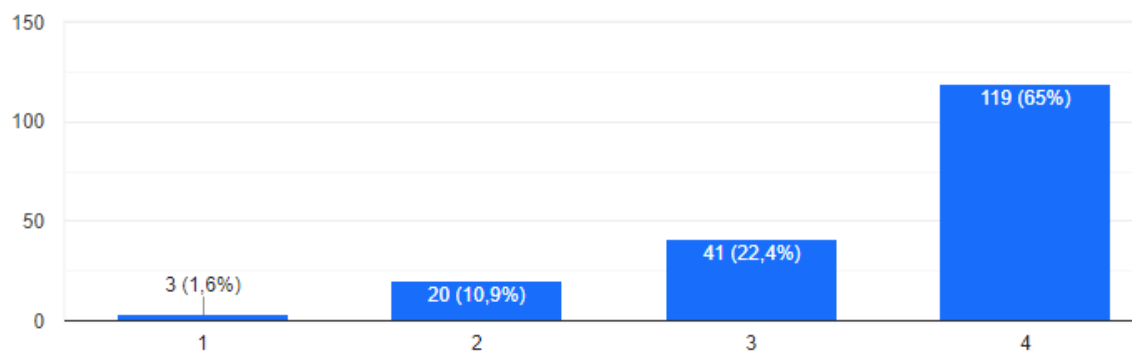
Recebo toda a informação que necessito para realizar bem o meu trabalho

183 respostas



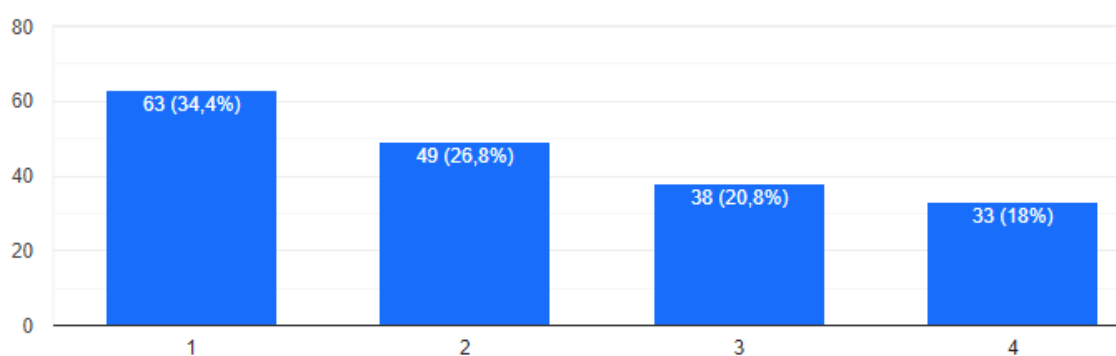
A minha chefia direta fornece-me a maior parte da informação que necessito

183 respostas



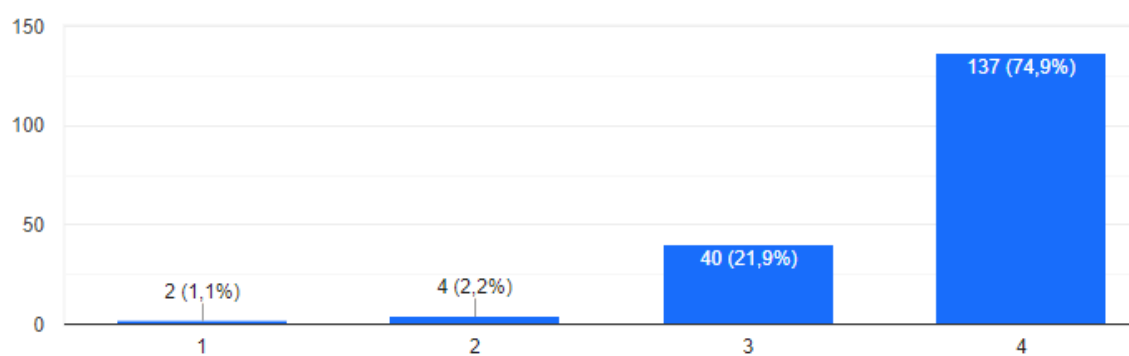
A maior parte da informação que necessito é me dada pelos meus colegas de trabalho

183 respostas



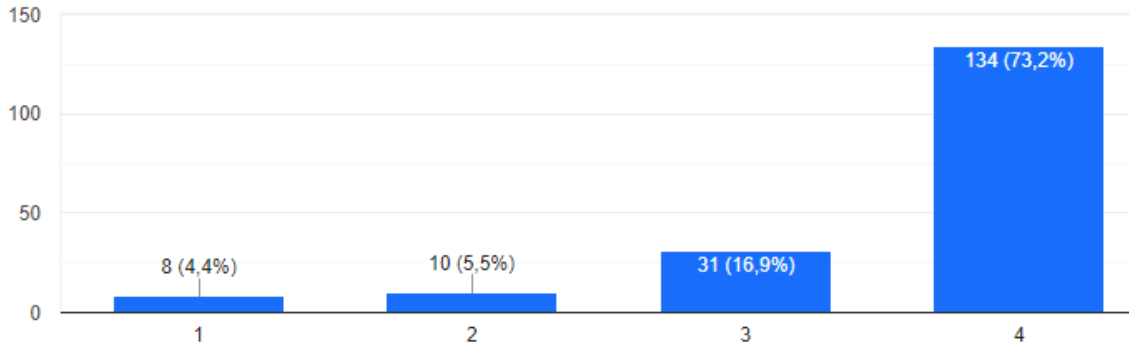
Estou informado sobre todas as minhas funções e responsabilidades

183 respostas



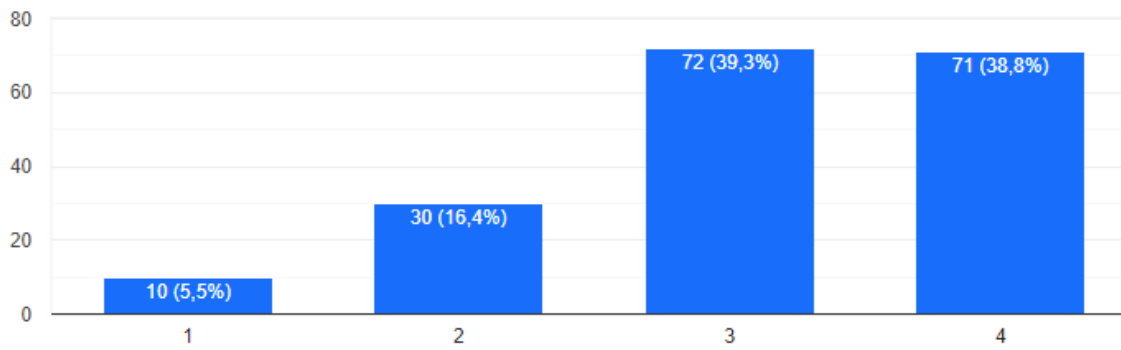
A comunicação é eficaz entre mim e a minha chefia direta

183 respostas



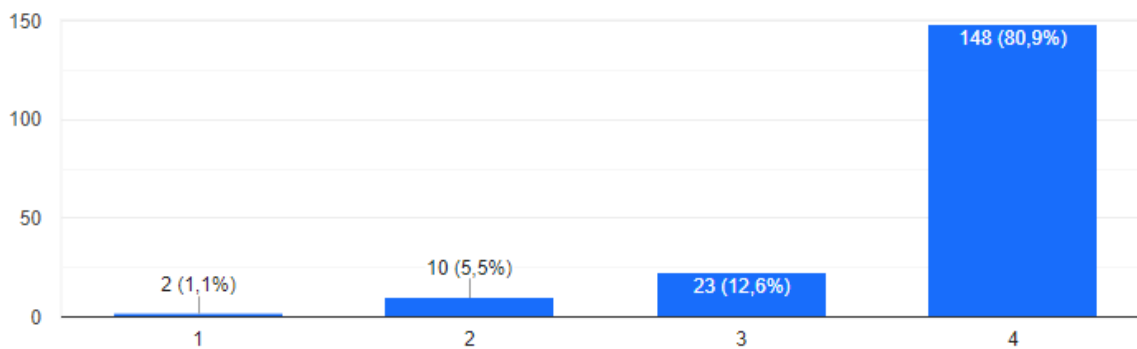
A comunicação é eficaz entre mim e os meus colegas de trabalho

183 respostas



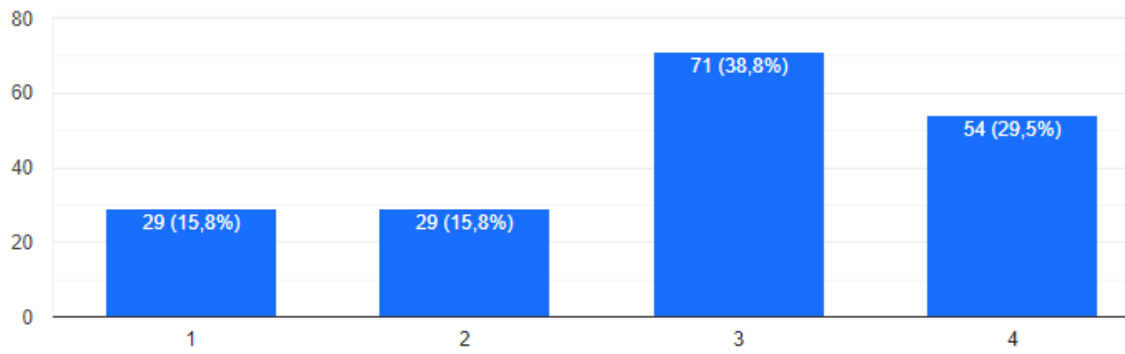
Nas minhas tarefas diárias se tiver alguma dificuldade, sei bem a quem me devo dirigir para me ajudar na resolução

183 respostas



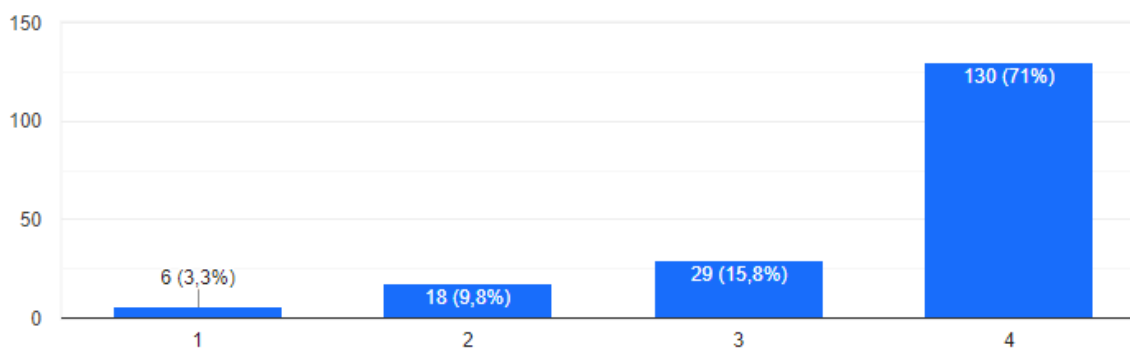
Na minha empresa posso dar a minha opinião livremente e ela é tomada em consideração

183 respostas



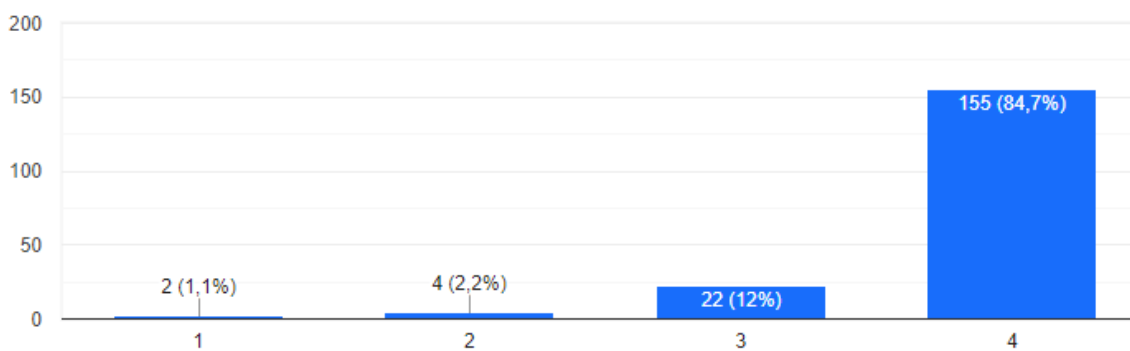
Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta organização

183 respostas



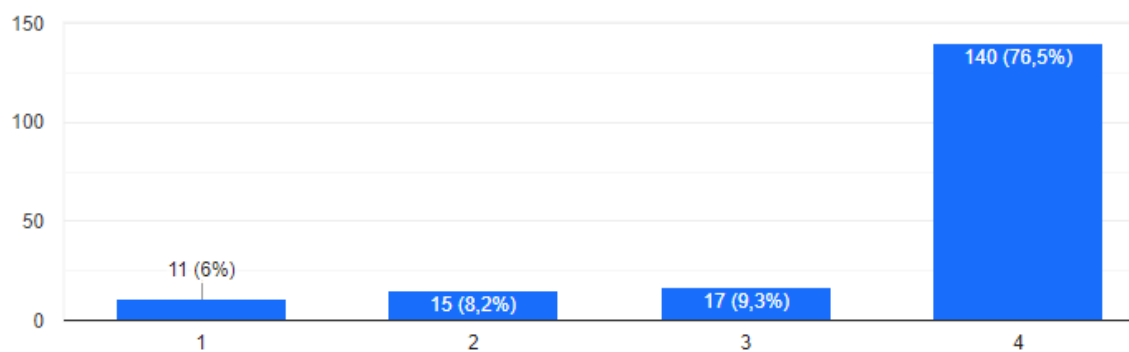
Estou satisfeito com a função que desempenho

183 respostas



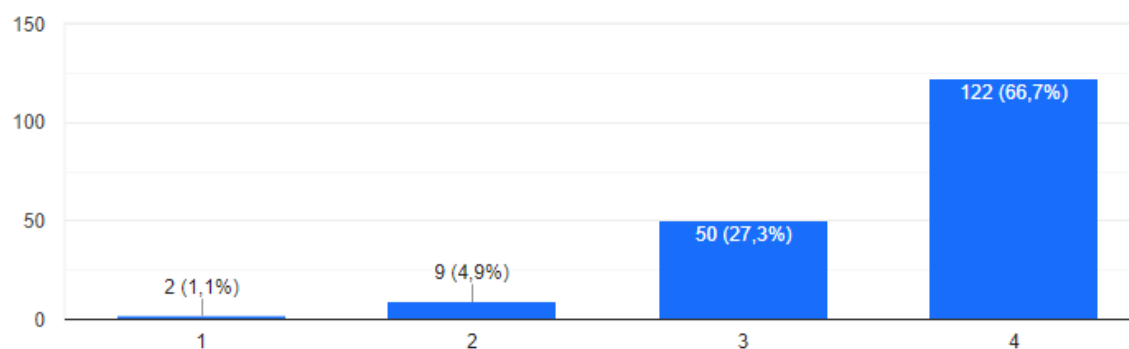
Recomendaria esta empresa aos meus amigos

183 respostas



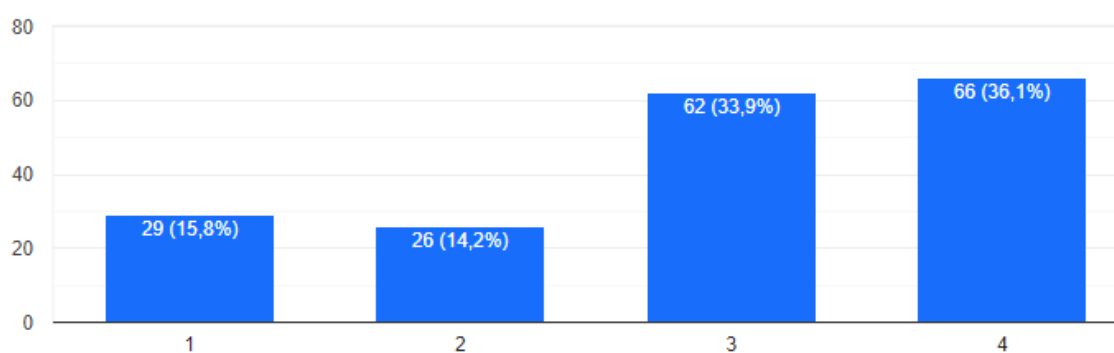
É importante para o meu trabalho o facto de estar informado sobre os objetivos globais da empresa

183 respostas



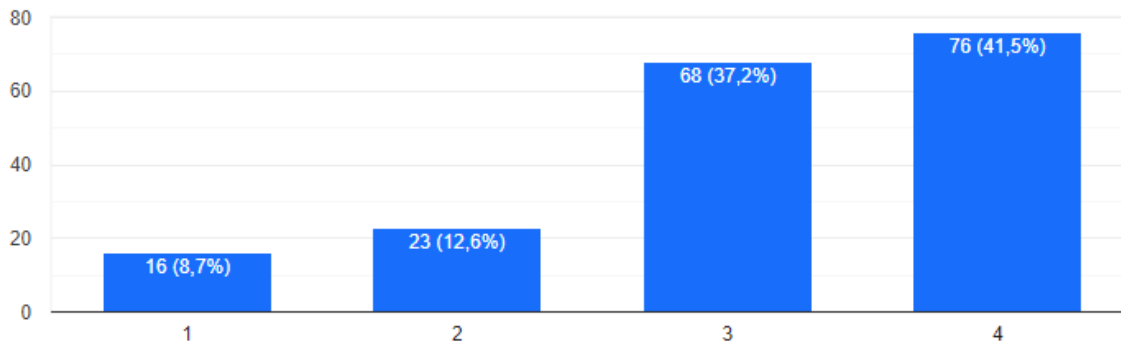
As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta

183 respostas



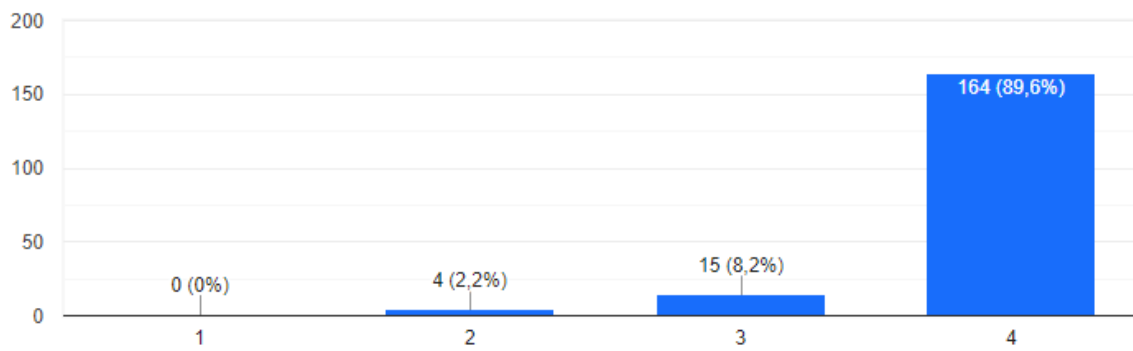
No meu departamento/serviço a comunicação é muito aberta

183 respostas



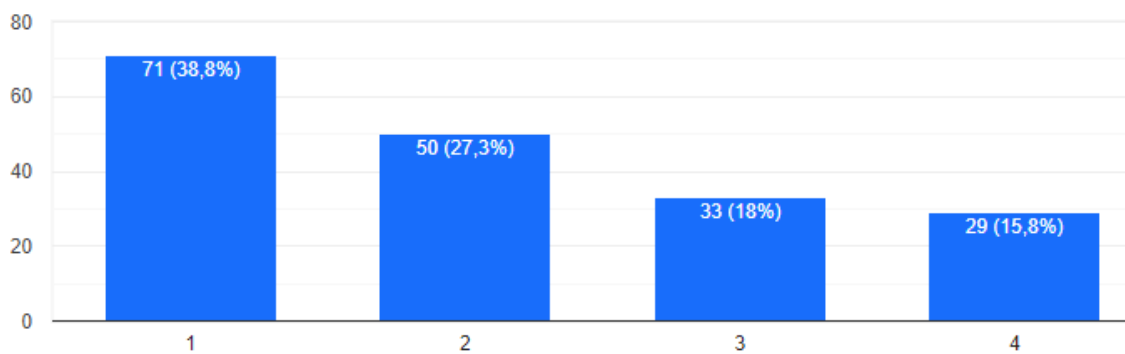
Gosto de dar o meu melhor pelo serviço, mesmo sem ser solicitado

183 respostas



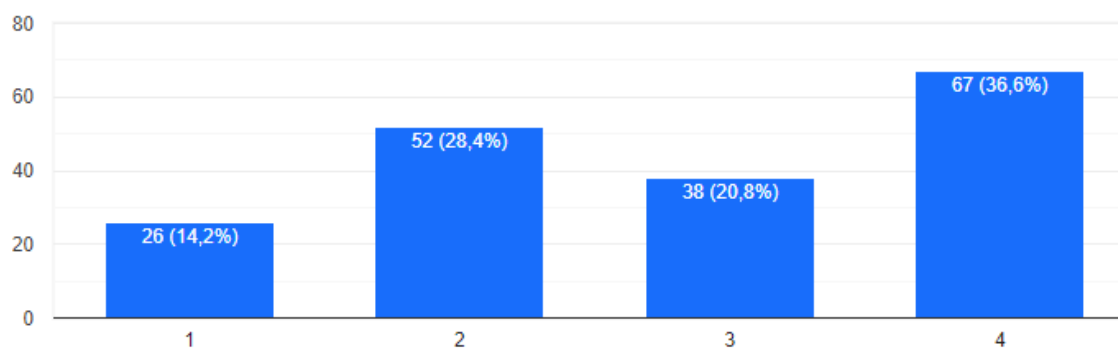
Existem muitos conflitos na organização

183 respostas



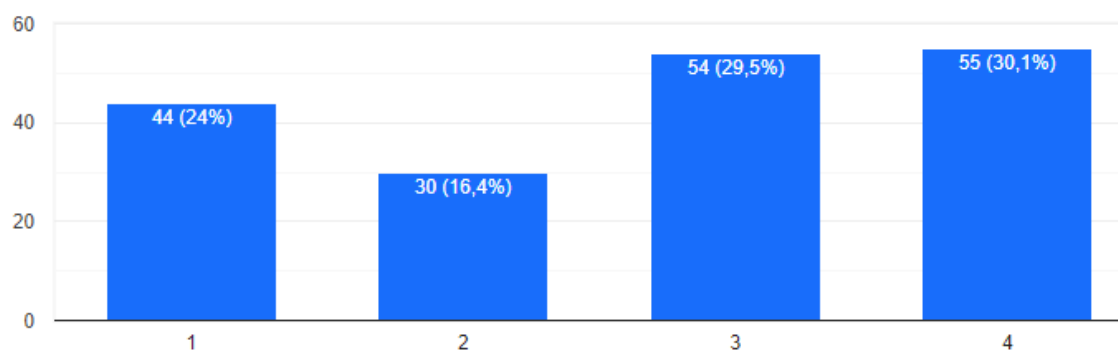
Os rumores e boatos são frequentes

183 respostas



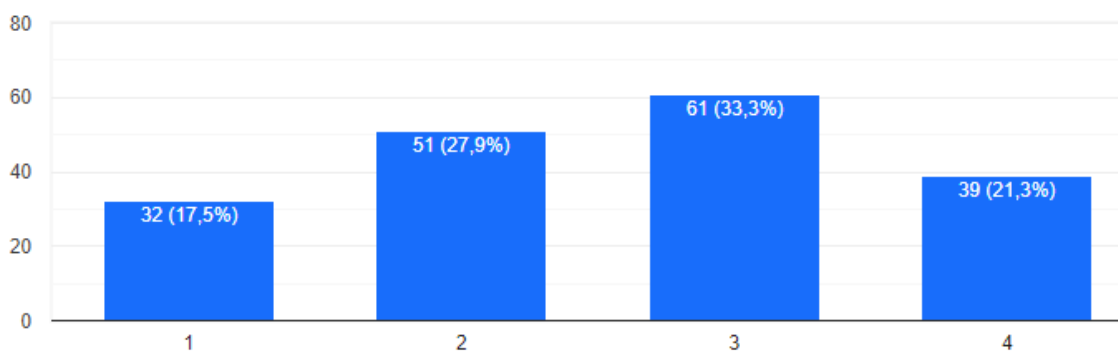
Os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas de comunicação

183 respostas



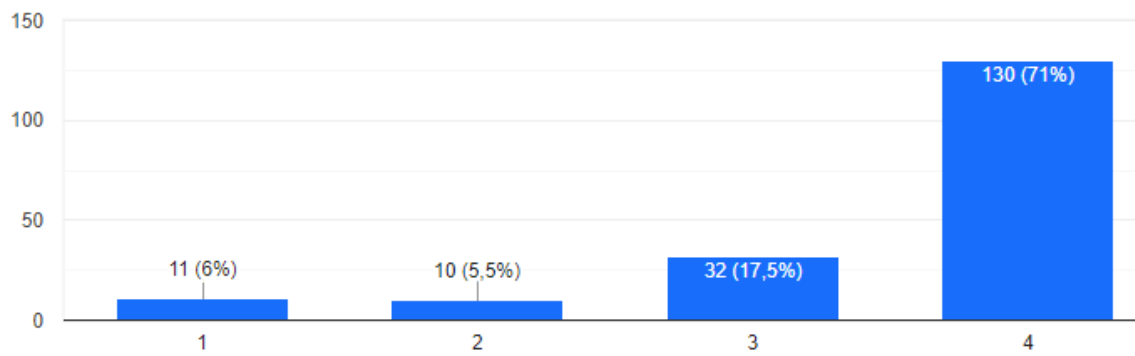
Sou informado com frequência acerca do cumprimento dos objetivos setoriais e globais

183 respostas



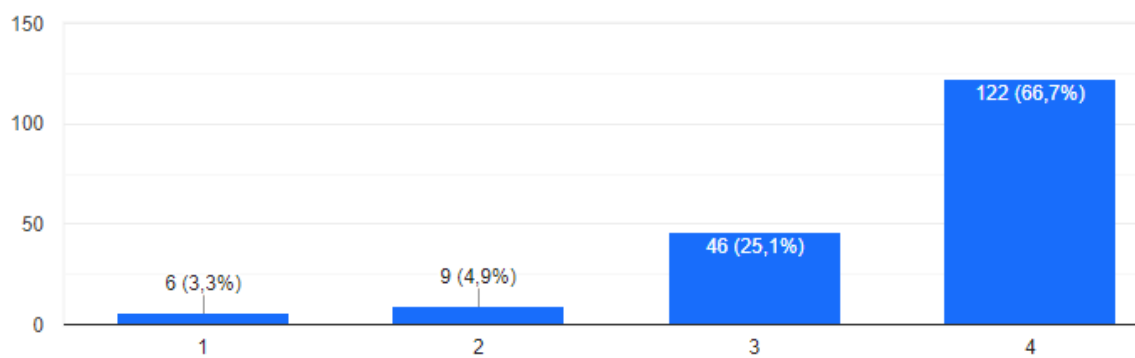
Sinto-me sempre motivado para realizar um trabalho de qualidade

183 respostas



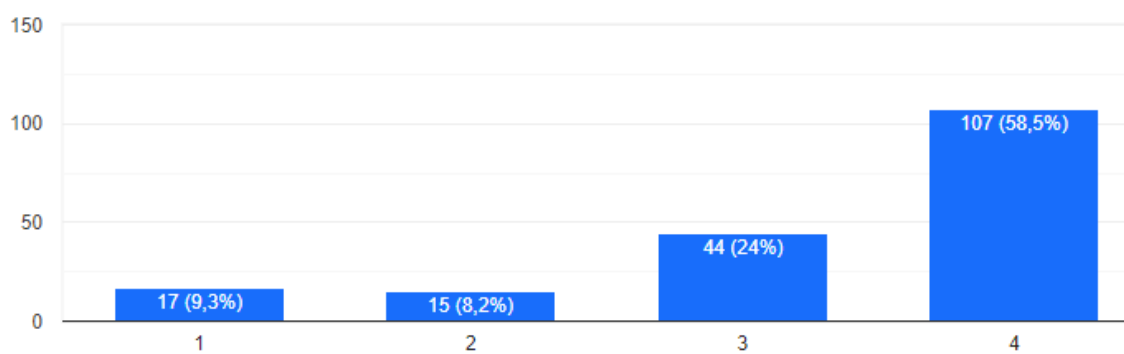
Esforço-me por fazer sempre mais do que é necessário

183 respostas



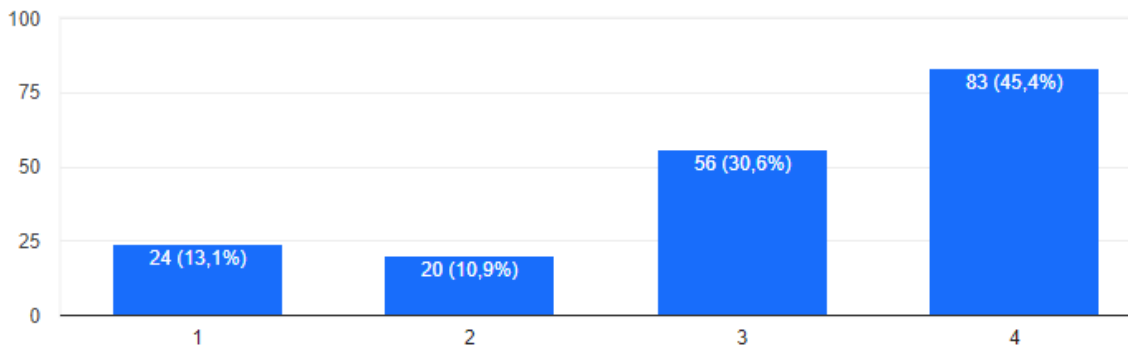
Sinto que existe uma cultura organizacional bem firme dentro da organização

183 respostas



A comunicação interna existente na empresa é satisfatória

183 respostas



Anexo C – Análise estatística das respostas às afirmações chave

| A comunicação interna existente na empresa é satisfatória | | |
|--|-----------------|---------------------|
| Idade | concordo | não concordo |
| Menos de 30 anos | 85,00% | 15,00% |
| Entre 31 e 45 anos | 78,00% | 22,00% |
| Entre 46 e 60 anos | 73,00% | 27,00% |
| Mais de 61 anos | 80,00% | 20,00% |
| Média | 79,00% | 21,00% |
| Nível Escolaridade | | |
| | concordo | não concordo |
| Ensino Primário | 89,00% | 11,00% |
| Ensino Básico | 86,00% | 14,00% |
| Ensino Secundário | 74,00% | 26,00% |
| Ensino Universitário | 60,00% | 40,00% |
| Média | 77,25% | 22,75% |
| Antiguidade | | |
| | concordo | não concordo |
| Menos de 5 anos | 98,40% | 1,60% |
| Entre 6 e 10 anos | 62,50% | 37,50% |
| Entre 11 e 15 anos | 65,00% | 35,00% |
| Entre 16 e 20 anos | 78,00% | 22,00% |
| Entre 21 e 25 anos | 52,40% | 47,60% |
| Mais de 26 anos | 80,00% | 20,00% |
| Média | 72,72% | 27,28% |
| Tipo Função | | |
| | concordo | não concordo |
| Administrativo | 44,40% | 55,60% |
| Chefia | 100,00% | 0,00% |

| | | |
|--------------|---------------|---------------|
| Motorista | 77,50% | 22,50% |
| Média | 73,97% | 26,03% |

| Sinto-me sempre motivado para realizar um trabalho de qualidade | | |
|--|-----------------|---------------------|
| Idade | concordo | não concordo |
| Menos de 30 anos | 92,30% | 7,70% |
| Entre 31 e 45 anos | 84,50% | 15,50% |
| Entre 46 e 60 anos | 93,00% | 7,00% |
| Mais de 61 anos | 100,00% | 0,00% |
| Média | 92,45% | 7,55% |
| | | |
| Nível Escolaridade | concordo | não concordo |
| Ensino Primário | 100,00% | 0,00% |
| Ensino Básico | 95,00% | 5,00% |
| Ensino Secundário | 83,00% | 17,00% |
| Ensino Universitário | 80,00% | 20,00% |
| Média | 89,50% | 10,50% |
| | | |
| Antiguidade | concordo | não concordo |
| Menos de 5 anos | 100,00% | 0,00% |
| Entre 6 e 10 anos | 69,00% | 31,00% |
| Entre 11 e 15 anos | 95,00% | 5,00% |
| Entre 16 e 20 anos | 78,00% | 22,00% |
| Entre 21 e 25 anos | 95,20% | 4,80% |
| Mais de 26 anos | 95,00% | 5,00% |
| Média | 88,70% | 11,30% |
| | | |
| Tipo Função | concordo | não concordo |
| Administrativo | 78,00% | 22,00% |
| Chefia | 100,00% | 0,00% |
| Motorista | 89,00% | 11,00% |
| Média | 89,00% | 11,00% |

| O nível de comunicação interna existente numa organização influencia positivamente o desempenho dos colaboradores | | |
|--|-----------------|---------------------|
| Idade | concordo | não concordo |
| Menos de 30 anos | 100,00% | 0,00% |
| Entre 31 e 45 anos | 94,40% | 5,60% |
| Entre 46 e 60 anos | 97,00% | 3,00% |
| Mais de 61 anos | 100,00% | 0,00% |
| Média | 97,85% | 2,15% |

| Nível Escolaridade | concordo | não concordo |
|---------------------------|-----------------|---------------------|
| Ensino Primário | 100,00% | 0,00% |
| Ensino Básico | 100,00% | 0,00% |
| Ensino Secundário | 92,00% | 8,00% |
| Ensino Universitário | 100,00% | 0,00% |
| Média | 98,00% | 2,00% |
| | | |
| Antiguidade | concordo | não concordo |
| Menos de 5 anos | 97,00% | 3,00% |
| Entre 6 e 10 anos | 96,00% | 4,00% |
| Entre 11 e 15 anos | 95,00% | 5,00% |
| Entre 16 e 20 anos | 100,00% | 0,00% |
| Entre 21 e 25 anos | 95,20% | 4,80% |
| Mais de 26 anos | 95,00% | 5,00% |
| Média | 96,37% | 3,63% |
| | | |
| Tipo Função | concordo | não concordo |
| Administrativo | 89,00% | 11,00% |
| Chefia | 83,40% | 16,60% |
| Motorista | 97,00% | 3,00% |
| Média | 89,80% | 10,20% |
| | | |

Anexo D – Entrevista informal realizada aos administrativos e chefias do Grupo TN

1. Qual a sua idade?
2. Qual a sua função?
3. Em que consiste o seu trabalho?
4. Como é constituída a sua equipa de trabalho?
5. O que é mais difícil de gerir no seu trabalho?
6. O seu trabalho influencia e/ou é influenciado pelo trabalho dos seus colegas?
7. O que o motiva mais no seu trabalho?
8. Encontra-se motivado neste momento?
9. Sente que a sua equipa está motivada para o exercício das suas funções?
10. Sabe aquilo que esperam de si no seu trabalho?
11. Como caracteriza a qualidade da interação que estabelece com os seus

subordinados?

12. Quais as formas de comunicação mais frequentes no seu trabalho?
13. O que é que contribui para que a comunicação seja eficaz no seu trabalho?
14. O que é que prejudica a qualidade da comunicação no trabalho?
15. Quais são para si as falhas mais frequentes ao nível da comunicação no seu contexto de trabalho?
16. Para si, uma pessoa que comunica bem é aquela que...
17. O que é que mais valoriza na comunicação com os seus colegas de trabalho?
18. Qual a importância da comunicação interna nesta empresa?
19. Existem falhas na comunicação organizacional? Quais?
20. Qual o nível de comunicação que existe dentro da organização?
21. Crê que existe alguma influência da comunicação na motivação dos colaboradores?
De que forma?
22. Propõe algumas sugestões de melhoria na comunicação interna na organização?