

FERNANDO DIAS CANGATO

**Gestão de Recursos Humanos e Comunicação Interna: Envolvimento e
Comprometimento dos Funcionários com as Organizações**

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

PORTO, 2014

FERNANDO DIAS CANGATO

**Gestão de Recursos Humanos e Comunicação Interna: Envolvimento e
Comprometimento dos Funcionários com as Organizações**

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

PORTO, 2014

III

**Gestão de Recursos Humanos e Comunicação Interna: Envolvimento e
Comprometimento dos Funcionários com as Organizações**

Orientador: Prof. Doutor António Cardoso

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Fernando Pessoa como parte
dos requisitos para obtenção do grau de
Mestre em Ciências Empresariais.

Assinatura do autor:

DEDICATÓRIA

Dedico a vocês este trabalho e obrigado por fazerem parte da minha vida de maneira tão abençoada. Gostaria de agradecer e dedicar esta dissertação de Mestrado à minha família, por me acompanharem e acreditarem em mim, mesmo nos momentos mais difíceis.

Aos meus colegas de profissão e de curso, pelo companheirismo e por compartilharem comigo um percurso sem sempre fácil, mas que em conjunto conseguimos ultrapassar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, por estar sempre presente, por acreditar nos meus objectivos, pelo apoio incondicional e pela inspiração para este projecto fosse bem-sucedido.

Ao meu orientador, Prof. Doutor António Cardoso, pelo acompanhamento, motivação, recomendações e revisões que permitiram a conclusão desta dissertação de mestrado.

Não posso esquecer, e agradecer fraternamente aos colegas de curso, professores, amigos, colegas de profissão pela paciência e companheirismo em mais este percurso da minha vida

À Universidade Fernando Pessoa e à Faculdade de Agudos, em especial à sua Mantenedora Prof. Doutora Márcia, que conseguiu que através desta parceria fosse possível prosseguir a minha formação pós-graduada e, desde modo, concluir o Mestrado em Ciências Empresariais.

RESUMO

Esta pesquisa tem por tema “Gestão de Recursos Humanos e Comunicação Interna: envolvimento e comprometimento dos funcionários com as organizações” e tem por objectivo a analisar a importância da comunicação interna nas organizações da Província de Benguela (Angola), e qual o seu impacto no envolvimento e comprometimento dos funcionários com as organizações.

Para isso, desenvolveu-se um estudo misto com a integração de uma metodologias qualitativa e quantitativas. Assim, o estudo quantitativo, aplicou-se uma entrevista a seis gestores de empresas, com objectivo de avaliar as seguintes dimensões inerentes à orientação para o mercado interno e da comunicação interna utilizada: (1) Recrutamento dos empregados (competir pelo talento); (2) Visão (oferecer uma visão); (3) Formação dos empregados (preparar as pessoas para o desempenho); (3) Trabalho em equipa (dar ênfase ao trabalho em equipa); (4) Autoridade e responsabilidade do pessoal de contato (impulsionar o fator liberdade); (5) Avaliação e recompensas dos empregados (medir e recompensar); (6) Necessidades do empregado (conhecer o seu cliente).

Por sua vez, no estudo quantitativo, administrou-se um questionário junto de 250 quadros de organizações, procurando avaliar as seguintes dimensões: (1) Funcionários como clientes internos; (2) Grau de formalismo da comunicação interna; (3) Ferramentas e meios de comunicação interna; (4) Eficácia dos meios de comunicação interna; (5) Consideração das sugestões dos funcionários; (6) Resposta às solicitações; (7) Avaliação da comunicação; (8) Gestão da comunicação interna; (9) Satisfação com a função; (10) Recomendação; (11) Intenção de ficar.

Para a análise do estudo qualitativo procedeu-se a uma análise de conteúdo, tendo por base as categorias previamente identificadas, fazendo-se comparações entre as várias organizações. Os resultados evidenciam que as organizações estão conscientes da importância dos seus empregados e da necessidade da comunicação interna de modo a envolver e a comprometer os funcionários com a empresa. As organizações demonstram ter uma enorme preocupação da forma como gerem os seus recursos humanos, embora não utilizem toda a sua capacidade de Marketing e Comunicação interna.

Os dados quantitativos obtidos através de questionário foram analisados em SPSS, recorrendo-se a técnicas estatísticas com frequências, médias, desvio-padrão, correlações e regressão linear, tendo-se obtido valores de alfa de cronbach muito satisfatórios (alfa=0,965). Foi possível aferir através dos dados do questionário que a comunicação interna é muito formal, não sendo utilizados muitos dos meios de comunicação interna modernos, que são vistos, como tendo baixa eficácia. Os quadros valorizam a comunicação com os seus superiores e consideram que as suas sugestões são consideradas. Por isso, revelam que estão satisfeitos com as suas funções e manifestam intenções em permanecer na empresa.

Palavras-chave: Recursos Humanos; comunicação interna, envolvimento, comprometimento

ABSTRACT

This research has the theme "Management of Human Resources and Internal Communications: employee commitment and involvement with organizations" and aims to analyze the importance of internal communication in organizations of Provincia de Benguela (Angola), and its impact on involvement and commitment of employees to organizations.

For this, we developed a joint study with the integration of qualitative and quantitative methodologies. Thus, the quantitative study, we applied an interview to six company, with the aim of assessing the following dimensions inherent orientation to the domestic market and internal communication used: (1) Recruitment of employees (compete for talent); (2) Overview (offer insight); (3) Training of employees (preparing people for performance); (3) Teamwork (to emphasize teamwork); (4) Authority and responsibility of personal contact (boost freedom factor); (5) Evaluation and rewards employees (measure and reward); (6) Needs of the employee (know your customer). In turn, the quantitative study, we administered a questionnaire with 250 workers of organizations, to assess the following dimensions: (1) employees as internal customers; (2) degree of formalism of internal communication; (3) Tools and means of internal communication; (4) Effective internal communication means; (5) Consideration of employee suggestions; (6) Response to requests; (7) Assessing communication; (8) Management of internal communication; (9) Satisfaction function coma; (10) Recommendation; (11) Intention to stay.

For the analysis of the qualitative study was undertaken to a content analysis, based on the previously identified categories, making comparisons between the various organizations. The results show that organizations are aware of the importance of their employees and the need for internal communication to engage and commit employees to the company. Organizations have shown a huge concern how they manage their human resources are not actually using all its capacity of Marketing and Internal Communication.

The quantitative data obtained from the questionnaire were analyzed using SPSS, Statistics resorting to techniques with frequencies, means, standard deviation, correlation and linear regression, yielding values of Cronbach's alpha very good ($\alpha=0.965$). Was possible to determine from the data that internal communication is very formal, not used many of the modern means of internal communication, which are seen as having low efficacy. Tables value communication with their superiors and consider that their suggestions are considered. Therefore, reveal that they are satisfied with their functions and intentions expressed in stay in business.

Keywords: Human Resources; internal communication, involvement, commitment

INDICE GERAL

	Pág.
DEDICATÓRIA	V
AGRADECIMENTOS	VI
RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
INDICE DE TABELAS	XII
LISTA DE ABREVIATURAS	XIV
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COMUNICAÇÃO	7
1.1. Nota Introdutória	7
1.2. Âmbito e Prática na Gestão de Recursos Humanos	9
1.3. Do Capital Humano às práticas de Gestão Organizacional	10
1.4. Práticas da Gestão de Recursos Humanos que Buscam o Comprometimento	14
1.5. O Desafio da Comunicação Interna nas Organizações	15
1.5.1. Factores de Comunicação Interna	17
1.5.1.1. Fluxos de Informação	18
1.5.1.2. Níveis de Complexidade	19
1.5.1.3. Suportes de Comunicação	19
1.5.1.4. Formalidades de Comunicação	20
1.5.2. Funções da Comunicação Interna	20
1.6. A Comunicação Interna numa Perspectiva de Marketing	20
1.6.1. O Marketing Interno	22
1.6.2. Objectivos do Marketing Interno	24
1.6.3. Como Particar Marketing Interno	25
1.6.3.1. Competir pelo Talento	25
1.6.3.2. Oferecer uma Visão	26
1.6.3.3. Preparar as Pessoas para o Desempenho	26
1.6.3.4. Valorizar o Trabalho em Equipa	27

1.6.3.5. Impulsionar a Autonomia e a Responsabilidade	28
1.6.3.6. Avaliação e Recompensas	29
1.6.3.7. Conhecer os Clientes	31
1.7. Notas Conclusivas	32
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	33
2.1. Nota Introdutória	33
2.2. O Contexto do Estudo Empirico	34
2.3. Métodos de Pesquisa	35
2.4. Fases do Porcesso de Pesquisa	36
2.4.1. Definição do Problema e Questões de Pesquisa	37
2.4.2. Objectivos de Investigação	39
2.4.3. Design de Pesquisa	40
2.4.4. Método de Investigação	41
2.4.5. População e Amostra	42
2.4.6. Métodos de Recolha de Dados	44
2.4.6.1. O Estudos Qualitativo - Entrevista	44
2.4.6.2. O Estudo Quantitativo - Questionário	54
2.4.7. Técnicas de Análise de Dados	56
2.5. Notas Conclusivas	57
CAPÍTULO III – ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO	59
QUALITATIVO	
3.1. Nota Introdutória	59
3.2. Dimensão da Amostra	59
3.3. Caracterização das Organizações	60
3.4. Análise de Dados através da Análise de Conteúdo	61
3.4.1. Tema Visão	62
3.4.2. Tema Recrutamento dos Funcionários	68
3.4.3. Tema Formação dos Colaboradores	75
3.4.4. Tema Trabalho em Equipa	81
3.4.5. Tema Autoridade e Responsabilidade	83
3.4.6. Tema Sistema de Avaliação e Recompensas dos Colaboradores	86

3.4.7. Tema Recompensas dos Colaboradores	89
3.5. Notas Conclusivas	94
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO QUANTITATIVO	96
4.1. Nota Introdutória	96
4.2. Perfil da Amostra	96
4.3. Análise dos Resultados Obtidos	100
4.3.1. Análise das Frequências Absolutas e Relativas	100
4.3.2. Análise da Fiabilidade e Validade da Escala	109
4.3.2.1. Mercado Interno	110
4.3.2.2. Avaliação da Comunicação Organizacional	111
4.3.2.3. Consideração das Sugestões	114
4.3.2.4. Resposta às Solicitações	115
4.3.2.5. Orientação para o Mercado Interno e Gestão da Comunicação Interna	116
4.4. Correlações entre Variáveis	119
4.5. Medição de Impacto através da Regressão Linear	121
4.6. Discussão dos Resultados	123
4.7. Notas Conclusivas	125
CONCLUSÃO	127
BIBLIOGRAFIA	134
APENDICES	

INDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1: Áreas e práticas de gestão de recursos humanos nas organizações	13
Tabela 2: Práticas de Recursos Humanos	15
Tabela 3: Estapas do processo de pesquisa	37
Tabela 4: Dimensões, categorias e itens utilizados no questionário	55
Tabela 5: Caracterização da organização	60
Tabela 6: Formas de comunicar a visão	65
Tabela 7: Frequência da comunicação da visão	66
Tabela 8: As razões da importância de comunicar a visão	67
Tabela 9: Formas de recrutamento interno	68
Tabela 10: Técnicas de recrutamento externo	69
Tabela 11: Recrutamento, níveis hierárquicos ou qualificação colaboradores	70
Tabela 12: Número de colaboradores da empresa que realizam entrevistas	73
Tabela 13: Número de entrevistas realizadas ao candidato até à selecção	74
Tabela 14: Formação dos colaboradores	76
Tabela 15: Meios utilizados para detectar as necessidades de formação	79
Tabela 16: Avaliação das acções de formação	80
Tabela 17: Avaliação do conteúdo das acções de formação	81
Tabela 18: Meios utilizados para encorajar o trabalho em equipa	83
Tabela 19: Tomar decisões – Recursos providenciados ao pessoal de contacto	85
Tabela 20: Organizações com avaliação informal	87
Tabela 21: Organizações com sistemas de avaliação formal	88
Tabela 22: Tipo de recompensas	90
Tabela 23: Meios para detectar as necessidades dos colaboradores	92
Tabela 24: Género dos inquiridos	96
Tabela 25: Grupo etário	97
Tabela 26: Estado civil dos inquiridos	97
Tabela 27: Grau de escolaridade	97
Tabela 28: Nacionalidade	97
Tabela 29: Classificação da empresa	98
Tabela 30: Sector de actividade da empresa	98
Tabela 31: Número de trabalhadores	99
Tabela 33: Cargo desempenhado na empresa	99
Tabela 34: Tempo de serviço na função	99
Tabela 35: Tempo de serviço na instituição	100
Tabela 36: Percepção do mercado interno	101
Tabela 37: Classificação da comunicação interna	102
Tabela 38: Meios de comunicação interna utilizados	102
Tabela 39: Eficácia dos meios de comunicação interna utilizados	102
Tabela 40: Percepções quanto á informação institucional	103
Tabela 41: Percepções da informação dos superiores	103
Tabela 42: Percepções da informação inter-departamental	104
Tabela 43: Consideração das sugestões (adm, superiores hierárquicos, colegas)	105
Tabela 44: Resposta às solicitações (adm, superiores hierárquicos, colegas)	105
Tabela 45: Percepção sobre a gestão da informação informal	106
Tabela 46: Percepção sobre a gestão da informação formal face-a-face	106
Tabela 47: Percepção sobre a gestão da informação formal por escrito	107

Tabela 48: Percepção sobre a disseminação da informação	107
Tabela 49: Percepção sobre a resposta	108
Tabela 50: Satisfação com a função exercida	108
Tabela 51: Recomendação	109
Tabela 52: Intenção de ficar	109
Tabela 53: Confiabilidade da dimensão “mercado interno”	110
Tabela 54: Análise factorial – mercado interno	111
Tabela 55: Confiabilidade da dimensão “comunicação institucional”	111
Tabela 56: Análise factorial – comunicação insitucional	112
Tabela 57: Confiabilidade da dimensão “comunicação dos superiores”	112
Tabela 58: Análise factorial – comunicação dos superiores	113
Tabela 59: Confiabilidade da dimensão “Comunicação interdepartamental”	113
Tabela 60: Análise factorial – comunicação interdepartamental	114
Tabela 61: Confiabilidade da dimensão “impacto actividades”	114
Tabela 62: Análise factorial – impacto actividades	115
Tabela 63: Confiabilidade da dimensão “resposta às sugestões”	115
Tabela 64: Análise factorial – resposta às sugestões	115
Tabela 65: Orientação para o mercado interno e gestão da comunicação interna	116
Tabela 66: Análise factorial – gestão comunicação interna	116
Tabela 67: Comunalidades	117
Tabela 68: Matriz das componentes antes da rotação	117
Tabela 69: Matriz das componentes após rotação varimax	119
Tabela 70: Correlações entre as variáveis	120
Tabela 71: Correlações entre staisfação e diferentes dimensões	120
Tabela 72: Correlações entre satisfação, recomendação e intenção ficar	121
Tabela 73: Resumo do modelo	121
Tabela 74: Resumo do modelo	122
Tabela 75: ANOVA	122
Tabela 76: Teste T Variáveis excluidas	123

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Triângulo da Comunicação do Marketing de serviços	21
Figura 2: Triângulo de Marketing	23

LISTA DE ABREVIATURAS

PME - Pequena e Médias Empresa

SPSS - Stastical Package For Social Science

MRLM – Modelo de Regressão Linear Múltipla

INTRODUÇÃO

A sociedade actual passa por grandes transformações ao nível político, socio-cultural, económico, natural e tecnológico, traduzindo-se em oportunidades e, ou ameaças para as organizações.

As organizações devem estar atentas ao seu meio envolvente contextual e transaccional, desenvolvendo sistemas de vigilância e fiscalização competitiva, tecnológica e ambiental que lhes permitam responder atempadamente às mudanças registadas.

Hoje mais do que nunca, qualquer organização (pública, privada, governo, município, associação, fundação, etc...) deve comunicar, de modo a dar vida à sua actividade pública, à sua ideia, ao seu produto, à sua causa, etc... Nos planos e estratégias de desenvolvimento de muitas organizações surgem, com bastante frequência, restrições e problemas do foro financeiro, material e tecnológico que parecem condicionar a implementação da estratégica e crescimento sustentável. Mas essas empresas esquecem-se de referir um dos seus principais recursos e activos: o homem e a sua necessidade de comunicar dentro de um espaço/lugar onde passa a maior parte das suas horas de trabalho (em qualquer organização o homem transmite a maior parte de sua energia física e mental).

Tradicionalmente, o principal objetivo das organizações sempre era o de produzir mais rápido e mais barato, e conseqüente aumentar os seus resultados (lucros). Hoje, o contexto da mobilidade e a interdependência organizacional, muito por força da globalização e do crescimento empresarial, obrigou a repensar as estratégias das organizações, com implicações claras na mobilização das capacidades humanas e na equação de novas e inovadoras estratégias.

A empresa testá confrontada com um ambiente, cada vez mais organizado, competitivo, imprevisível e turbulento. Os trabalhadores das empresas passam a ser vistos como recursos e activos que devem ser mobilizados, que exigem investimento que se traduzirá no desenvolvimento da empresa.

Este desenvolvimento envolve uma comunicação interna permanente e de qualidade.

Ora, ao longo dos anos as teorias da organização mudaram o seu foco de atenção que deixou de se concentrar apenas nos factores produtivos e tecnológicos, para começar a equacionar e a valorizar os factores humanos. Nesta valorização do capital humano e intelectual, enquanto recurso estratégico das organizações modernas, a comunicação interna é determinante para que todos entendam a estratégia da empresa e saibam o que se espera deles para a prossecução da missão e objectivos empresariais. Colaboradores envolvidos e motivados, fortalecem o seu vínculo e comprometimento com a organização, com ganhos visíveis na sua satisfação e no relacionamento com os clientes. Eles são os verdadeiros Marketeers das organizações com grandes responsabilidades de marketing, pois devem cumprir as promessas feitas exteriormente (comunicação externa), contribuindo decisivamente para a satisfação dos clientes.

Ainda que complexa e multidisciplinar a comunicação interna e a sua integração dentro de uma abordagem de marketing interno, enquanto visão holística, é, cada vez mais, uma peça fundamental na gestão das empresas modernas. Por isso, trata-se de um desafio procurar conhecer esta problemática na perspectiva das organizações angolanas.

A Gestão de Recursos Humanos e a comunicação interna são temas que despertam interesse tanto a nível académico como profissional. Esta é uma área que sempre suscitou interesse ao longo da formação pós-graduada obtida no MBA de Gestão Empresarial da FAAG (Faculdade de Agudos) conducente ao Mestrado em Ciências Empresariais, assim como das funções profissionais desenvolvidas junto do Governo Provincial de Benguela. Os princípios da economia de mercado começam a ter um impacto na competitividade das organizações angolanas que rapidamente devem adoptar princípios de gestão estratégica e de gestão de recursos humanos que as preparem para um mercado, cada vez, mais global e turbulento. O seu crescimento sustentável e duradouro dependerá desta capacidade de gestão e da valorização do seu capital humano e intelectual que permitam orientar as organizações no futuro.

Face ao ambiente organizacional actual, fruto das mudanças constantes no seu ecossistema, importa reflectir na forma como as organizações Angolanas veem a gestão de recursos humanos e como integram a comunicação de modo a motivar, envolver e comprometer os seus colaboradores.

Assim, a questão de partida e que norteou a presente investigação foi a seguinte: Qual percepção dos gestores e dos colaboradores quanto à orientação da organização para o mercado interno e quais as estratégias de gestão da comunicação interna utilizadas?

No seguimento da definição do problema enunciado anteriormente surgiram várias questões de pesquisa:

- Organizações valorizam os funcionários enquanto mercado interno?
- As organizações têm uma orientação para o mercado interno?
- No processo de Recrutamento dos colaboradores as empresas valorizam a competição pelo talento?
- As organizações têm uma definição da Visão? Partilham-na e comunicam-na aos colaboradores?
- As organizações preocupa-se e valorizam a formação dos colaboradores e preparam as pessoas para o desempenho?
- As organizações dão ênfase ao trabalho em equipa?
- Qual o grau de autoridade e responsabilidade delegada aos colaboradores
- As organizações avaliam e recompensam os colaboradores?
- As organizações desenvolvem estratégias para conhecer as necessidades dos colaboradores?
- Qual o grau de formalismo da comunicação?
- Quais os meios de comunicação interna utilizados e a percepção quanto á sua eficácia?
- As sugestões e solicitações dos colaboradores são consideradas e respondidas pela instituição, pelos superiores hierárquicos e pelos colegas?
- Qual a percepção dos colaboradores quanto à comunicação institucional, das chefias e dos diferentes departamentos?
- A orientação para o mercado interno e as estratégias de comunicação interna têm impacto na satisfação dos colaboradores, na sua intenção em permanecer na organização e nas comunicação externa (recomendação)?

Deste modo, o objectivo geral da investigação é o de avaliar a percepção dos gestores e dos colaboradores, das empresas que actuam na província de Benguela, quanto à

orientação da organização para o mercado interno e quais as estratégias de gestão da comunicação interna utilizadas.

Tendo em vista o objectivo proposto, realizámos uma pesquisa bibliográfica às diversas obras que abordam esta temática. Esta pesquisa permitiu-nos fazer uma abordagem ao tema escolhido e esclarecer alguns conceitos a ele subjacentes, bem como fazer um breve enquadramento da gestão de recursos humanos, na ligação da gestão de recursos humanos com a comunicação, e a sua abordagem dentro de uma perspectiva de marketing interno. Esta pesquisa, onde se definiu o estado da arte, permitiu orientar a metodologia da investigação e a desenvolver os instrumentos de pesquisa (entrevista e questionário).

O estudo qualitativo surge como uma parte fundamental deste trabalho de investigação, pois procura-se analisar o comportamento das empresas de Benguela (Angola) relativamente à valorização do capital humano, traduzido na orientação para o mercado interno e nas estratégias de comunicação internas utilizadas nas organizações estudadas.

Na elaboração do guião da entrevista semi-estruturada (estudo qualitativo) teve-se por referência os sete elementos essenciais do marketing interno (1) Recrutamento dos empregados (competir pelo talento); (2) Visão (oferecer uma visão); (3) Formação dos empregados (preparar as pessoas para o desempenho); (3) Trabalho em equipa (dar ênfase ao trabalho em equipa); (4) Autoridade e responsabilidade do pessoal de contato (impulsionar o fator liberdade); (5) Avaliação e recompensas dos empregados (medir e recompensar); (6) Necessidades do empregado (conhecer o seu cliente); (7) Conhecer os Clientes) apresentados por Berry e Parasuraman. A técnica de investigação utilizada foi a entrevista, e a posterior análise de dados foi realizada através da análise de conteúdo e respecticas categorias temáticas (*Template Analysis*).

De modo a explorar os dados obtidos nas entrevistas num maior numero de organizações, optamos por desenvolver um estudo quantitativo, através do recurso ao questionário, que permitisse não apenas compreender o fenomeno, mas também quantificar e descrever. O questionário incluiu as dimensões que são objecto de medida: funcionários como clientes internos, grau de formalismo da comunicação interna, ferramentas e meios de comunicação interna, eficácia dos meios de comunicação

interna, consideração das sugestões dos funcionários, resposta às solicitações dos funcionários, avaliação da comunicação organizacional (institucional, superiores hierárquicos e interdepartamental), gestão da comunicação interna (gestão da informação informal, gestão da informação formal face-a-face, gestão da informação formal por escrito, disseminação da informação, resposta institucional)

Uma das grandes dificuldades na realização da investigação foi o acesso a documentação científica e a base de dados, livros e artigos científicos, partir de Angola. Apesar do objecto de estudo ser alvo de investigações à escala internacional, na verdade não se encontraram estudos que retractassem a problemática da comunicação interna no mercado Angolano.

Por uma questão operacional o trabalho está estruturado em quatro capítulos.

O primeiro capítulo é dedicado à revisão da literatura, onde se apresenta o estado da arte sobre a problemática da gestão de recursos humanos e comunicação, em particular da comunicação interna. Os subtemas capital humano, valorização dos colaboradores, comprometimento organizacional, comunicação interna (factores, funções, fluxos, meios, formalismo) e enquadramento desta forma de comunicação numa lógica de marketing interno são, também, explorados.

Em seguida, no segundo capítulo apresenta-se a metodologia, o método da pesquisa utilizado, instrumentos de recolha de informação e toda a parte processual inerente à recolha de dados. Nomeadamente as opções pelo estudo qualitativo, através do recurso à entrevista, e pelo estudo quantitativo através do questionário

No quarto capítulo faz-se a análise dos resultados obtidos no estudo qualitativo. Dado ter-se optado pela realização de entrevistas semi-estruturadas, a análise foi feita através da análise de conteúdo e categorias, procurando fazer-se comparações entre as várias organizações estudadas.

Por fim, o capítulo quinto é dedicado à análise dos dados do estudo quantitativo e recolhidos através do questionário que será sujeita a uma análise univariada, bivariada e multivariada de dados, recorrendo ao *software* SPSS. Assim, procede-se à

caracterização da amostra, à análise da estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, análise da fiabilidade e validade da escala através da análise dos alfas de Cronbach e análise factorial com aplicação do método de componentes principais (ACP). São feitas correlações e teste de impacto entre variáveis, através da regressão linear múltipla. No final faz-se a discussão dos resultados

CAPÍTULO I – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COMUNICAÇÃO

1.1. Nota Introdutória

Neste capítulo far-se-á a revisão da literatura sobre a problemática em estudo, a começar, desde logo, pela temática da gestão dos recursos humanos, algumas teorias e estado da arte, passando de imediato para a importância da comunicação interna no processo de envolvimento e comprometimento dos funcionários com as organizações.

A gestão dos recursos humanos está considerada como parte integrante dos modelos de gestão estratégica das organizações (Barney e Wright, 1998).

Miles e Snow (1984) estudaram a adaptação de um estilo de gestão mais voltado para a importância dos recursos humanos no todo da organização que promove o desenvolvimento do potencial humano dos funcionários. Outros estudos procuraram a relação existente entre a gestão de recursos humanos e as características do meio envolvente, tal como o apresentaram Gómez Mejía, Balkin e Candy (1998) ao investigar a influência da estabilidade e da complexidade do ambiente na organização.

Quer nos estudos acima identificados, quer na presente investigação, trata-se de medir o grau de adequação das estratégias de recursos humanos no conjunto das estratégias corporativas das organizações.

Outro enfoque mais recente é o da aplicação da Teoria dos Recursos e Capacidades (Barney, 1991). A literatura neste âmbito reconhece a dificuldade em considerar como um verdadeiro recurso organizacional o factor humano, devido à não estrita propriedade organizacional de aspectos fundamentais dos colaboradores, tais como o seu conhecimento ou a aplicação das suas competências e habilidades técnicas na organização (Ordiz Fuentes e Avella Camarero, 2002). Quando isto acontece, a gestão de recursos humanos deverá elaborar e aplicar um conjunto de estratégias internas que integrem todos os seus colaboradores de forma a tentar alcançar um comportamento harmónico e convergente na busca da eficiência, não só ao nível dos recursos humanos, mas do todo da organização.

A colaboração dos recursos humanos entre si, a comunicação e o trabalho em equipa facilitam a gestão organizacional no seu todo, o que, segundo Ulrich *et al.* (1998), conduz ao aparecimento e/ou à consolidação de vantagens competitivas, multiplicando o capital intelectual da organização.

Convém acrescentar que autores como Pümpin e García Echevarría (1998) defendem que a colaboração dos recursos humanos entre si, a comunicação e o trabalho em equipa, tem um papel preponderante naquilo que se pode designar por cultura empresarial da organização como mecanismo estratégico para favorecer este compromisso múltiplo desde os recursos humanos e as estratégias de negócio, bem como para favorecer um menor custo de coordenação na comunicação interna organizacional.

As últimas décadas em trabalhos de investigação relativas à direção estratégica de recursos humanos tem tentado explicar sobre como cada organização pode criar vantagens competitivas através das melhores práticas de gestão com os seus recursos humanos. Estas supõem uma evolução dos modelos tradicionais de gestão em face da consideração dos recursos humanos como um potencial competitivo das organizações (Lattman e García Echevarría, 1992; Bailey, 1993; Delany e Huselid, 1996; Ichmiowski, *et al.*, 1996 e Colbert, 2004).

Superando os pressupostos convencionais baseados nos sistemas da "administração do pessoal" ou o "estudo dos postos de trabalho" atualmente privilegia-se os do valor do "conhecimento e das competências" (Prietula e Simon, 1989) que caracterizam os recursos humanos.

Os investimentos em "capital humano" (Jones e Wright, 1992; Ulrich, 1998) a médio prazo produzem a possibilidade de obter colaboradores em posições competitivas de relevo no mercado. Wright e McMahan (1992), a título de exemplo, e apoiando-se na teoria dos recursos e capacidades e nas condições impostas por Barney (1991), indicam que a organização pode vir a obter vantagens competitivas se os seus recursos humanos acrescentarem valor no processo de trabalho (criatividade, dedicação...). E quanto melhores forem as capacidades e habilidades pessoais de cada colaborador, numa

combinação de capital humano com os demais colaboradores, possibilita uma posição difícil de imitar por parte das organizações concorrentes.

Bailey (1993) e Huselid (1995) reconhecem que o potencial dos funcionários está frequentemente fragilizado por falta de motivação ou de esforços de participação dos mesmos no processo da própria organização. Bailey, acrescenta a esta circunstância que certas modalidades de gestão na área de recursos humanos, favorecem o compromisso das pessoas para controlar o seu próprio rendimento no local de trabalho, nomeadamente nas empresas prestadoras de serviços onde a liberdade do funcionário no trabalho costuma ser maior.

Também se abordará a importância da comunicação interna enquanto ferramenta estratégica ao serviço da gestão das organizações, e neste caso em particular, ao serviço da gestão de recursos humanos.

A correcta aplicação desta ferramenta permitirá alcançar ganhos para a organização, e essencialmente o comprometimento dos seus colaboradores, e por essa razão existe uma progressiva implementação das políticas de comunicação interna nas organizações de Benguela. Não obstante, e dado tratar-se de um fenómeno relativamente recente carece de estudo, porque a política de comunicação interna das organizações assume cada vez mais um papel fundamental no desenvolvimento organizacional e inclusive social.

1.2. Âmbito e práticas na Gestão de Recursos Humanos

As modalidades da gestão de pessoal aplicadas à prática da direção competitiva foram reconhecidas e analisadas pela literatura (Huselid, 1995; Colbert, 2004) tendo em conta a premissa de que estas práticas só podem alcançar um rendimento se estiverem alinhadas com as estratégias da organização.

Investigações no âmbito da gestão de recursos humanos (Marr e García Echevarría, 1984; De Cenzo e Robbins, 1994; Claver Cortés *et al.*, 1996) analisaram a evolução do conteúdo organizacional e das responsabilidades incluídas na função especializada da direção de recursos humanos de uma organização. Nesse sentido, a literatura inclui

diversas áreas que segundo a perspectiva estratégica, e mediante os autores mencionados, sintetizamos em oito categorias: responsabilidades do contexto organizativo; planificação de recursos humanos; sistema retributivo e de compensação; recrutamento e seleção; formação e desenvolvimento profissional; regulação laboral; gestão para a saída dos colaboradores das organizações; e sistemas de informação e controlo.

Por outro lado, para que seja possível o exercício da responsabilidade directiva em cada área da gestão, são necessárias ferramentas específicas de trabalho que contribuam para a captação e desenvolvimento do capital humano da organização: a seleção de pessoal; a sua formação; o sistema de compensações e incentivos; a configuração de um clima laboral adequado; um sistema de promoção baseado nas competências individuais, etc, melhorarão a produtividade e conseqüentemente o rendimento de qualquer organização (Heskett *et al.*, 1994).

Ainda que não exista unanimidade, as modalidades de gestão de pessoas, cujo fim principal é alcançar uma maior efetividade no alinhamento estratégico antes mencionado, denominam-se de alto rendimento (Huselid *et al.*, 1997). Por outro lado, existem outras práticas e técnicas de gestão de recursos humanos que apenas identificam a necessidade em encontrar pessoas para trabalharem nas respetivas organizações (Delaney, Lewin, e Ichmiowski, 1998; Pfeffer, 1994 e 1998).

Estas práticas designadas de “alto rendimento” adstritas a um modelo de direção estratégica de recursos humanos, representam um avanço na gestão de pessoal, incluindo um conjunto de ferramentas tais como: planificação do pessoal; seleção de pessoal por competências; formação e desenvolvimento do pessoal, etc. tal como veremos em seguida.

1.3. Do capital humano às práticas de gestão organizacional

Como reconhecem Wrigth, Dunford e Snell (2001) o modelo conceptual dos recursos humanos é estudado tendo em conta a sua relação com o seu meio ambiente concreto, tendo presente três componentes essenciais:

- a) O “grupo humano” de que dispõe a organização, seus conhecimentos e competências profissionais, representam um conjunto de recursos que se ajustará em cada momento segundo as necessidades estratégicas da organização;
- b) O “comportamento cognitivo e relacional” dos indivíduos e das equipas comprometidas com o êxito da organização (MacDuffie, 1995);
- c) O “sistema de gestão estratégica de pessoal”, que integra diferentes práticas para além da sua função técnico-administrativa: desenho de tarefas e responsabilidades, treino, sistemas de retribuição baseados no nível de desempenho, etc.

Estes três componentes, como reconhecem os autores mencionados, podem contribuir para gerar uma verdadeira vantagem competitiva se essas componentes são harmónicas entre si. Essa situação configura um alto nível de resposta às tarefas e um alto dinamismo que permita a cada colaborador uma eficaz adaptação às variações estratégicas das organizações.

Neste contexto sistémico e instrumental, situamos as práticas de gestão estratégica de recursos humanos a que alude este trabalho, como medidas que reforçam o potencial dos recursos humanos (Lattman e García Echevarría, 1992) na busca da autonomia e do compromisso do pessoal, com diferentes conteúdos em cada caso em particular, mas sempre com o objetivo de melhoria estratégica organizacional.

A contribuição de Pfeffer (1998) definiu os fins destas práticas postulando sete aspetos que o autor considera essenciais para o êxito de uma organização:

- a) Estabilidade no emprego, prazo e horizonte de trabalho dos colaboradores;
- b) Mecanismos de contratação de pessoal que facilitem a idoneidade de adaptação do posto de trabalho/indivíduo;
- c) Sistema de compensações e retribuições em função dos resultados obtidos e dos objetivos definidos;
- d) Política de formação contínua e desenvolvimento na carreira;
- e) Diminuir as barreiras organizacionais e o número de níveis das hierarquias organizacionais.

- f) Estímulo orientado para o trabalho em equipa e descentralização;
- g) Transparência nos sistemas de informação necessários para cada nível organizacional.

Percorrendo outros trabalhos empíricos (Ulrich et al.,1993; Boxall e Steeneld, 1999; Sheppeck e Militello, 2000) encontramos vários grupos genéricos de práticas comuns sobre os quais também desenvolvemos investigação empírica neste trabalho, nomeadamente:

- a) Aquelas que promovem a inserção dos recursos humanos: recrutamento, análise e configuração dos postos de trabalho e gestão por competências;
- b) Desenvolvimento e promoção dos recursos humanos: formação, melhoria de conteúdos e aprendizagem da organização;
- c) Valorização do rendimento no posto de trabalho e sistemas de compensações que permitam uma retribuição contingente a resultados: direção por objetivos, incentivos e participação nos resultados;
- d) Integração da planificação estratégica dos recursos humanos na planificação das atividades da organização: estratégias e objetivos específicos, controlo integrado da gestão de recursos humanos;
- e) Mecanismos sociais para integrar o comportamento dos recursos humanos com os da organização: comunicação interna e clima laboral por exemplo.

A proposta que abaixo fazemos teve como referência oito possíveis áreas de gestão indicadas anteriormente e extraídas da literatura de autores como Lattman e García Echevarría (1992) e Gómez Mejía *et al*, (1998). As tarefas e responsabilidades mais significativas junto das ferramentas que são suscetíveis de serem utilizadas na gestão dos recursos humanos das organizações (tabela 1):

Tabela 1: Áreas e práticas de gestão de recursos humanos nas organizações

ÁREAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES	
Contexto Organizacional	
<p style="text-align: center;">ÂMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participação no desenho organizacional da empresa • Responsabilidades sobre unidades de recursos humanos noutras entidades e/ou departamentos • Comunicação Interna 	<p style="text-align: center;">FERRAMENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de clima laboral • Estudos de cultura organizacional • Valorização dos postos de trabalho • Boletins/newsletters e outros meios de comunicação interna • Portais internos (TIC's)
Planificação de Recursos Humanos	
<p style="text-align: center;">ÂMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integração no plano estratégico da organização • Orçamentos, inventarios e desenvolvimento de equipas de trabalho 	<p style="text-align: center;">FERRAMENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas para medição das atividades profissionais • Reingenharia de processos • Gestão por competências
Sistema de compensações e contribuições	
<p style="text-align: center;">ÂMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenha da estrutura e escalas compensatórias e contribuições e retribuições no trabalho • Administração do pessoal e folhas de pagamento • Benefícios sociais 	<p style="text-align: center;">FERRAMENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de informação especializado • Escalas, Convénios, Acordos... • Incentivos • Compensações sociais
Recrutamento e Seleção	
<p style="text-align: center;">ÂMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleção própria ou subcontratada • Trabalho temporário • Altos gestores de recursos humanos 	<p style="text-align: center;">FERRAMENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modalidades contratuais • Empresas de trabalho temporário
Contexto Laboral	
<p style="text-align: center;">ÂMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociação de convénios coletivos • Relação com sindicatos • Compromiso vs Disciplina • Prevenção de riscos laborais 	<p style="text-align: center;">FERRAMENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convénio d organização • Serviço de prevenção • Serviço médico • Mecanismos de conciliação profissional e pessoal.
Formação e Desenvolvimento Profissional	
<p style="text-align: center;">ÂMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifica as ações de formação • Concebe e contrata recursos formativos • Planos de desenvolvimento pessoal 	<p style="text-align: center;">FERRAMENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Execução de ações de formação • <i>e-learning</i> • Planos de carreira profissional • Modelos de direção por objetivos • Avaliação de desempenho
Gestão da saída dos recursos humanos da organização	
<p style="text-align: center;">ÂMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processos de despedimento individual, coletivo e negociação de cessações de contratos • Reformas e pré-reformas 	<p style="text-align: center;">FERRAMENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Políticas de reforma antecipada • Sistemas de recolocação laboral
Sistemas de Informação e Controlo	
<p style="text-align: center;">ÂMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiência e produtividade • Evolução e definição das estruturas das equipas de trabalho: absentismo 	<p style="text-align: center;">FERRAMENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlo da gestão especializado (TIC's)

Fonte: Adaptado de Lattman e García Echevarría (1992) e Gómez Mejía, *et al.*, (1998).

A utilização deste modelo pressupõe a criação de várias ferramentas de análise no intuito de obter a informação das organizações, o que permitirá verificar as tipologias reais destas práticas de gestão de recursos humanos.

Cada tipologia avaliada poderá contribuir para a medição do possível impacto destas práticas de gestão de recursos humanos nas distintas organizações. Neste trabalho de investigação em particular, apenas estudaremos com detalhe a dimensão do Contexto Organizacional, com ênfase na dimensão da comunicação interna. Não obstante no estudo qualitativo também abordaremos as tipologias do Recrutamento e Seleção, e por fim a Formação e Desenvolvimento Profissional.

1.4. Práticas de gestão Recursos Humanos que buscam o comprometimento

Uma boa gestão dos recursos humanos pode tornar as organizações mais eficazes. Este investimento nas pessoas é mais eficaz se for planeado e executado numa perspectiva de longo prazo (Morrow e McElroy, 2001).

Meyer e Herscovitch (2001) sustentam através das suas investigações que o compromisso afetivo organizacional é a forma mais desejada de compromisso por parte de qualquer organização em abstrato. Pelo contrário o compromisso normativo com a organização tem-se mostrado negativamente correlacionado com o sucesso da organização, logo com a própria implicação e comprometimento do funcionário, conforme comprovam Meyer *et al.* (1993) e Morrison (1994).

Os mesmos autores, Meyer e Herscovitch (2001), alertam para o facto de que uma forma de compromisso pode contaminar outra, ou seja, existe a possibilidade de que os efeitos positivos ou negativos com uma determinada prática de gestão de recursos humanos contribuam para o aumento ou anulação do tipo de efeito de comprometimento. A possibilidade de existirem efeitos positivos após a utilização para aumentar o compromisso afetivo podem ser neutralizados ou diminuídos pelo efeito negativo do compromisso calculativo que gerou esta mesma prática.

Com o objetivo de ilustrar estes resultados de algumas práticas de gestão de recursos humanos no desenvolvimento do compromisso organizacional McElroy (2001) definiu um conjunto de sete práticas (tabela 2) que caracterizam as organizações e que enfatizam o papel dos recursos humanos e a sua relação/influência com os diferentes tipos de compromisso.

Tabela 2. Práticas de Recursos Humanos

PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS	TIPOS DE COMPROMISSO		
	Afetivo	Normativo	Calculativo
Segurança dos colaboradores	-	-	+
Contratação seletiva	+	-	0
Equipas auto-geridas/descentralização	+	+	+
Recompensas baseadas no desempenho	+	0	+
Formação contínua	+	+	0/+
Redução das diferenças entre colaboradores	+/-	+/-	+/-
Partilha de informação	+	+	0

Fonte: Adaptado de McElroy (2001)

Em jeito de conclusão podemos afirmar que as práticas de gestão de recursos humanos que aumentam o compromisso afetivo residem no desenvolvimento de estratégias que que apoiem os seus colaboradores, contribuam de forma justa para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Acreditamos ainda que no âmbito da tipologia do Contexto Organizacional, nomeadamente através da dimensão Comunicação Interna, a probabilidade de aumentar o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores com as organizações será ainda maior.

Nesse sentido apresentamos de seguida o processo de comunicação interna nas organizações.

1.5. O desafio da comunicação interna nas organizações

Num mercado tão complexo e competitivo, as organizações devem utilizar todas as ferramentas de que podem dispor para competir, ou simplesmente para se adaptarem às modificações do seu entorno.

Segundo a Inforpress num relatório elaborado para o Observatório da Comunicação Interna (OBI, 2014), já em 2003 em Portugal num estudo elaborado a 500 empresas, na sua conclusão dizia-se que

“... a comunicação interna é a ferramenta chave para dar resposta às mudanças contínuas nas empresas. E tem também um valor acrescentado que produz benefícios: é importante para a divulgação da missão e valores corporativos, e garante o sentido de pertença nos colaboradores. (...) Actualmente os diretores são conscientes que o à vontade em comunicar, reforça a liderança e é um factor motivador dos Recursos Humanos.” (p.24).

Em Angola, nomeadamente em Benguela, a realidade, neste momento, não será distinta da apresentada neste documento. E nele verifica-se que uma gestão adequada da comunicação interna nas organizações possibilita um comprometimento e envolvimento positivo e reforçado do colaborador com a organização.

Qualquer organização deve ter colaboradores envolvidos, comprometidos, motivados, não obstante isso não é possível se não estiverem devidamente informados e se todos os níveis hierárquicos da mesma não se comunicarem adequadamente, e por essa razão não será possível potencializar a força humana da organização (Ruggiero, 2002).

A comunicação interna é, segundo Almeida (2000, p.35):

“(...) é um processo pelo qual se desenvolvem as relações não só entre pessoas do ponto de vista físico, mas essencialmente, entre as mesmas e a empresa enquanto pessoa moral. Estas relações não influenciam unicamente a vida das pessoas, elas são também a constituição da pessoa moral – empresa – moral porque possui uma identidade, uma personalidade, história e valores determinados por um lado, pelas condições da criação e pelos seus fundadores, e por outro lado, pelo quotidiano onde pertencem as visões individuais e colectivas.”

A comunicação interna ajuda a desenvolver a participação e envolvimento de todas os colaboradores em todos os processos da instituição. Engloba todos os actos de comunicação que se produzem no interior de uma organização e que variam nas modalidades em que são utilizados, nos instrumentos e nas funções que desempenham (Westphalen, 1992), e tem por objectivos principais: tornar influentes, informados e integrados todos os colaboradores; possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente interno; facilitar a comunicação organizacional, deixando-a clara e objetiva para os colaboradores. Em qualquer empresa, a comunicação interna contribui fortemente para a construção e manutenção do espírito de grupo no seu seio (Brochand, *et al.*, 1999).

Segundo Rosmaninho *et al.* (2008, p.295) “O público interno é peça fundamental na engrenagem que vai conduzir a instituição ao sucesso ou ao fracasso. Por isso, fazer

deles parte integrante de um grupo com os mesmos objectivos, valorizá-los, incentivá-los e municiá-los de informações estratégicas é primordial.”

A comunicação interna é, por vezes, esquecida ou desvalorizada. Por vezes até substituída pela comunicação externa na qual o investimento é quase sempre maior. De acordo com Lindon *et al.* (2000) a comunicação interna deve ser potenciada porque é através dos colaboradores que a imagem da empresa também é divulgada para fora; porque deve ser coerente com a comunicação externa; e finalmente porque possibilita a motivação e o comprometimento dos colaboradores melhorando a sua performance, e é esta função a que mais importa neste trabalho de investigação.

A necessidade de tornar os funcionários comprometidos, com sentimento de pertença organizacional, integrados e informados do que acontece na organização, fez da comunicação interna um mecanismo muito importante na gestão das organizações.

Através dos mecanismos da comunicação interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente em todos os níveis de de gestão (institucional, intermédio e operacional) da organização com os seus colaboradores. Nesse sentido, entender a importância da comunicação interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficiência organizacional. O envolvimento dos colaboradores em todo o processo organizacional desenvolvendo a capacidade de boa comunicação interpessoal é condição imprescindível para o bom desempenho da organização.

Através da comunicação devemos conseguir comunicar a cultura da empresa, ou seja, os seus valores, a sua missão e visão, para que os colaboradores se sintam verdadeiramente integrados e comprometidos com organização.

2.5.1. Factores de comunicação interna

Os processos de gestão da comunicação interna não se devem limitar à emissão de directivas da gestão de topo para os colaboradores, nem diminuir a importância da opinião dos mesmos sobre o funcionamento da organização.

1.5.1.1. Fluxos de informação

De entre os factores da comunicação identificamos quatro: fluxos de informação; níveis de complexidade; canais de comunicação; e formalidades da comunicação. No que diz respeito aos fluxos de comunicação, a conjugação entre eles é fundamental para aumentar a eficácia da comunicação interna das organizações.

O fluxo de informação é influenciado pela estrutura da organização. É esta que organiza o seu circuito interno e dessa forma estrutura as relações comunicacionais. Para Madureira (1990) elas dividem-se da seguinte forma:

- a) Comunicação ascendente. Refere-se aos canais de informação que transmitem informação desde os membros de mais baixo nível hierárquico de uma organização até ao topo. O objectivo, segundo Urrutia (2000), é fazer chegar informação geral sobre os colaboradores aos responsáveis, promovendo e institucionalizando vias de comunicação que incitem esse processo. Segundo o mesmo autor as suas funções são estimular a participação e o compromisso entre todos; proporcionar ao nível de gestão institucional a informação necessária sobre os problemas e outros assuntos de interesse; ser uma fonte primária de retorno informativo para a direcção que permita determinar a eficácia da sua comunicação descendente.
- b) Comunicação descendente. Flui de cima para baixo. Dos superiores hierárquicos para os colaboradores, fazendo chegar desde o nível hierárquico institucional aos seus colaboradores os aspectos mais relevantes da cultura da organizacional. As suas principais funções são proporcionar aos membros informação adequada com o processo de trabalho a realizar; enviar ordens múltiplas ao longo da hierarquia; mostrar aos colaboradores os valores da organização.
- c) Comunicação horizontal. É a que se dá entre as pessoas consideradas iguais na hierarquia da organização, isto é, entre empregados do mesmo nível. A sua função essencial é a de passar a informação para os demais serviços da organização, no sentido de que toda a organização possa ter uma visão mais global.
- d) Comunicação diagonal. Fluxo de informação entre um nível hierárquico superior e elementos de outro grupo de trabalho quando ela exerce autoridade funcional.

Visa o fluxo de informação entre especialistas em diferentes níveis de gestão e equipas de trabalho (Madureira, 1990).

1.5.1.2. Nível de complexidade

Quanto ao nível de complexidade identificamos as seguintes formas: a) Comunicação interpessoal: troca de informação entre duas ou mais pessoas; b) Comunicação em grupo: acontece entre indivíduos de determinado grupo; c) Comunicação em toda a organização: ocorre quando a informação parte da administração e abarca todos os empregados da organização. Tem como objectivo dotar os colaboradores de informações sobre os procedimentos da mesma.

Envolve o conhecimento necessário do indivíduo e seus comportamentos linguísticos, contexto físico, social, competências comunicativas Fischer e Adams (1994).

1.5.1.3 Suportes de comunicação

A comunicação interna utiliza distintos canais de comunicação, e por esse motivo necessita de caracterizar o padrão de comunicação estabelecido de acordo com os propósitos do grupo alvo. A comunicação interna pode estabelecer-se por redes de comunicação centralizadas ou descentralizadas.

Os modos e suportes de comunicação estão identificados. Dentro da comunicação escrita existem os seguintes suportes que habitualmente são utilizados pelas organizações: relatório de reunião ou de acontecimentos, nota de serviço, carta ao pessoal, caixa de sugestões, jornal interno, memorando. No que concerne à comunicação oral, os seus suportes estão catalogados como: entrevista, reuniões, visita às instalações, telefone/telemóvel. A comunicação audiovisual tem como suportes os filmes de informação/promoção, o jornal televisivo. As novas tecnologias de informação também vieram contribuir para a facilidade e incremento da comunicação interna. Os seus suportes são a Intranet (plataformas próprias), Internet (correio eletrónico, vídeo conferências, redes sociais) (Almeida, 2000, Westphalen, 1992; Bland e Jackson, 1992).

1.5.1.4. Formalidades da comunicação

Quanto ao contexto formal da comunicação, esta divide-se em dois tipos: a) Formal: comunicação que ocorre dentro da estrutura formal adoptando normalmente a forma escrita; b) Informal: ocorre independentemente da estrutura formal e assume, essencialmente, a forma oral.

Uma comunicação interna eficaz compreende ambos os sistemas, o formal e o informal, que devem ser devidamente determinados, verificados no seu funcionalismo e utilização em todo o processo de transmissão de mensagens, isto é, devem ser planeados (o formal) e controlados (o formal e o informal) (Madureira, 1990).

1.5.2. Funções da comunicação interna

A comunicação interna tem várias funções. Pretende ser uma ferramenta de liderança, animação e de fomento do diálogo interno em toda a organização (expor resultados, transmitir informações e explicar o projecto da instituição ou novas orientações da mesma, por exemplo). Fomentar uma cultura de colaboração e comprometer os colaboradores (sendo esta a dimensão que mais nos importa estudar neste trabalho). E finalmente otimizar a imagem interna, o que potencia a externa, ou seja, a reputação da organização.

Para Westphalen (1992) as mensagens difundidas para dentro da organização podem dividir-se em: a) comunicação operacional: informações imprescindíveis ao funcionamento da organização; e b) comunicação informativa ou motivacional de todos os assuntos que os colaboradores precisam ou estão interessados em saber.

“A comunicação interna não é uma mera transmissão de informações – não basta fazer chegar as decisões ao conhecimento das pessoas – porque, em termos de eficácia e para limitar a emergência de conflitos sociais deve ser efectuado um profundo trabalho de pedagogia e explicação. A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos colaboradores e da instituição, mediante o estímulo e o diálogo, a troca de informações e de experiências e a participação de todos os níveis. Pensar a comunicação interna enquanto função e reconhecê-la numa dupla vertente, como modo de relação entre as pessoas, bem como instrumento estratégico das instituições.” (Rosmaninho *et al.*, 2008).

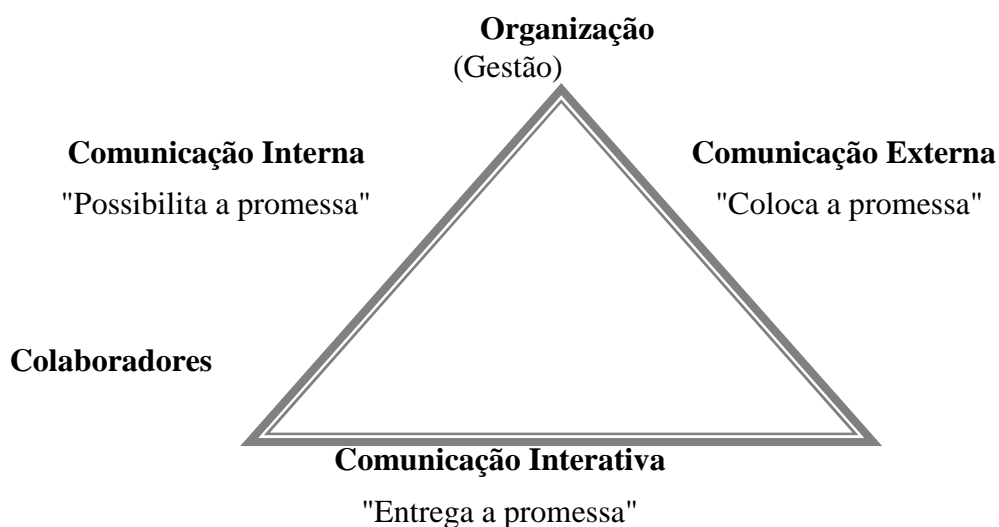
1.6. A comunicação interna numa perspectiva de marketing

A qualidade do desempenho dos colaboradores em qualquer organização é crucial. Este facto leva a que as organizações tenham necessidade de cuidar e planear a comunicação

interna, e que esta forma de comunicação seja uma ferramenta de controlo organizacional e promova o comprometimento dos colaboradores com a organização.

Zeithaml e Bitner (1996) defendem que existem três tipos de variáveis que têm de ser praticados eficazmente para que uma organização tenha sucesso (figura1): a variável da comunicação externa, a da comunicação interactiva, e a da comunicação interna. Todas elas giram em torno da promessa de satisfação do clientes e/ou utente.

Figura 1 – Triangulo da Comunicação do Marketing de Serviços



Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner (1996)

O esquema apresentado pelas autoras, demonstra que é crucial desenvolver ações de comunicação interna uma vez que estas ações tornam os colaboradores capazes de poder cumprir as promessas que feitas aos clientes/utentes com mais eficiência, e naturalmente com maior comprometimento.

Todos os esforços voltados para fora visam criar expectativas e fazer promessas aos clientes/utentes. Contudo, se os colaboradores não tiverem capacidade e vontade para ajudar no cumprimento dessas promessas, a organização terá maior dificuldade em obter sucesso. A comunicação interativa também é um factor crítico uma vez que ocorre na entrega do serviço/produto, ou seja, quando os colaboradores interagem com os clientes/utentes. É nesse preciso momento que a promessa é entregue, e se não for cumprida, todos os esforços voltados para o ambiente externo terão sido inúteis (idem).

A gestão de recursos humanos mediante a dimensão da comunicação interna promove

nos colaboradores a potencial capacidade de cumprirem as as promessas efectuadas pela variável externa da comunicação, ao permitir-lhes, tal como argumenta Grönroos (1995), terem um bom desempenho no momento interactivo, ou seja, entregam o serviço/produto tal como foi prometido.

A preocupação com a vertente interna das organizações possibilitou a tomada de consciência da importância de bons colaboradores, empenhados e comprometidos de forma a que estes possam fazer o melhor trabalho possível. Grünroos (1995) e Joseph (1996) asseveram que se os recursos humanos se encontram motivados para a consciência da empresa orientam-se também mais e melhor para os clientes/utentes.

Grönroos (1995) afirma que a premissa da variável interna das organizações é de extrema importância para que se alcance o sucesso nos mercados externos, e por isso as relações internas entre a organização e as equipas de trabalho devem funcionar eficazmente.

1.6.1. Marketing Interno

Com a importância que os serviços têm em quase todos os negócios, emergiu a noção que um empregado bem treinado, desenvolvido, e orientado para os serviços e para o cliente, é um recurso com uma importância crítica e, eventualmente, difícil de conseguir. Só se consegue um bom serviço/produto se os colaboradores o compreenderem. Assim, um número cada vez maior de organizações tem sentido a necessidade de praticar ações de marketing interno (Grünroos, 1995).

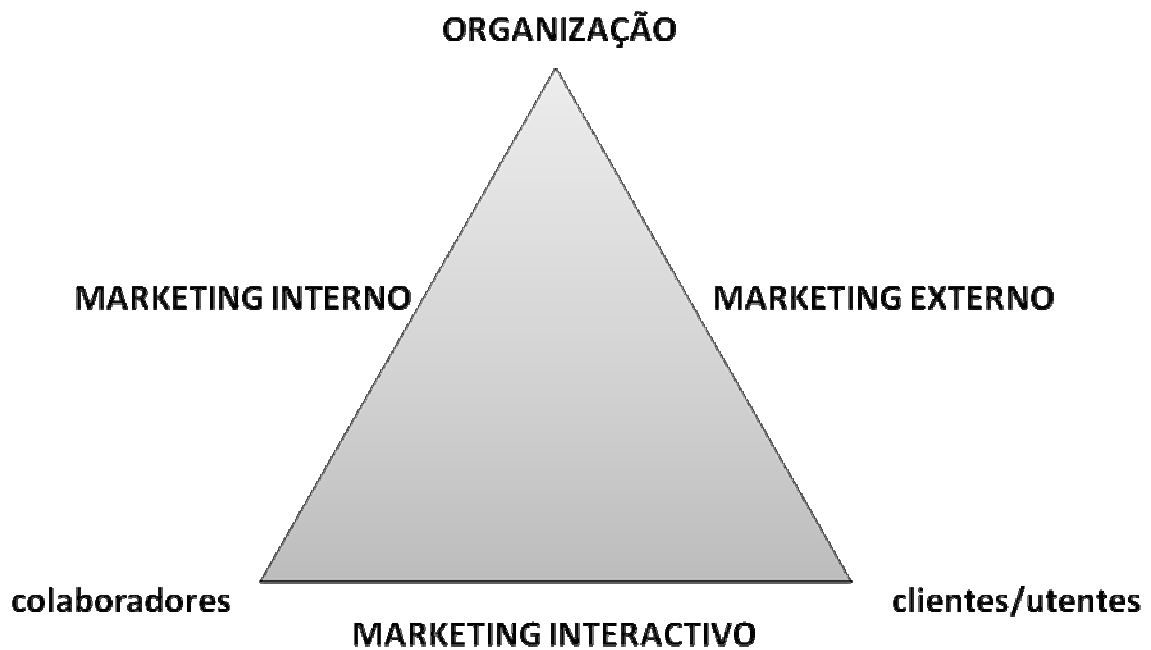
O mesmo autor (1995, p.280) afirma que “(...) o conceito de marketing interno afirma que o mercado interno constituído por empregados motiva-se mais para a consciência de serviços e orientam-se mais para os clientes, se houver uma abordagem activa de marketing, onde uma variedade de actividades são usadas internamente de forma coordenada, e activa”.

O marketing interno vai motivar, mobilizar, e gerir os colaboradores em todos os níveis da organização para melhorar a forma como o serviço é prestado. Na realidade, todos os funcionários têm que reconhecer que têm clientes/utentes para servir. Para que o cliente/utente final receba um serviço de qualidade, todos os colaboradores da

organização têm que prestar um serviço de qualidade (Baron e Harris, 1995). Grünroos (1995) afirma que a premissa do marketing interno é de que antes que uma empresa possa ter êxito nos mercados externos, as relações internas entre a organização e as equipas de trabalho devem funcionar eficazmente.

Uma ideia que está na base do marketing interno é de que os colaboradores constituem o primeiro mercado interno para as organizações (figura 2).

Figura 2: Triângulo do Marketing



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2013)

Baron e Harris (1995), no âmbito do conceito do marketing interno, focam a ideia de que a organização deve promover o seu serviço a todos os colaboradores. Os autores consideram que para as organizações terem funcionários eficientes, estes têm que compreender e estar de acordo com a missão da empresa, de tal forma que possam trabalhar todos para um objectivo comum. A missão é a expressão geral do propósito da organização, e deve ser comunicada internamente e absorvida pelos seus colaboradores.

As preocupações de marketing interno, não só asseguram que todos os colaboradores estejam preparados e motivados para actuarem de uma forma orientada para os serviços, mas também assegura que estes compreendam e aceitem o negócio bem como todas as

demais actividades da organização (Grünroos, 1995).

Pensar em marketing interno como estratégia de gestão de recursos humanos, “é ver os empregados como clientes internos, ver os empregos como produtos internos, e depois fazer um esforço em oferecer produtos internos que satisfaçam as necessidades e os desejos desses clientes internos, enquanto se lhes comunica os objectivos da empresa” (Baron e Harris, 1995, p.127). As práticas de marketing usadas internamente não só respondem às necessidades dos colaboradores mas também os fazem avançar em direcção aos objectivos e à missão da empresa (Joseph, 1996).

As conclusões do estudo de Roberts-lombard (2010) prevêm que deve ser feita uma tentativa mais coerente para melhorar o nível de comunicação interna entre os gestores e seus empregados, de modo a criar um ambiente que promova o respeito mútuo, a confiança e a preocupação entre a administração e os funcionários.

Do mesmo modo, segundo os resultados obtidos por Abzari *et al.* (2011) revelam que o marketing interno afeta, direta e indirectamente, o comprometimento organizacional através de orientação para o mercado. Isso significa que os fatores do marketing Interno influenciam a orientação para o mercado e, por sua vez, a orientação para o mercado afecta o comprometimento organizacional.

1.6.2. Objectivos do Marketing Interno

Para Berry e Parasuraman (1991), o grande objectivo do marketing interno é desenvolver em toda a empresa um comportamento de marketing, isto é, que todos os empregados sejam "especialistas de marketing", e que estejam dispostos e sejam capazes de criar verdadeiros clientes para a empresa. Mais especificamente, é atrair, desenvolver, motivar, e reter empregados qualificados, para que estes sejam capazes de servir eficazmente os clientes externos.

Grünroos (1995) também partilha da mesma opinião. Segundo o autor, os objectivos do marketing interno são fazer com que os colaboradores se motivem para uma orientação ao cliente e desempenhem o serviço de uma forma consciente, e por conseguinte, tenham um bom desempenho no marketing interactivo. Quanto melhor funcionar o marketing interno, mais atraente será a organização aos olhos dos funcionários e,

consequentemente, consegue atrair e reter os bons colaboradores, dada a sua atratividade interna.

1.6.3. Como praticar o Marketing Interno

Como Grünroos (1995) refere, não existe uma lista exclusiva de actividades ou práticas que pertençam ao marketing interno, uma vez que qualquer prática que tenha influência nos empregados de forma a que estes tenham um bom desempenho e se sintam comprometidos com a organização pode ser utilizada. Não obstante, Berry e Parasuraman (1991) definem sete elementos essenciais na prática do marketing interno. Todos contribuem para o principal objectivo do marketing interno que é atrair, desenvolver, motivar, comprometer e reter empregados qualificados, e portanto, serem capazes de satisfazer as necessidades dos clientes externos.

Os sete elementos essenciais do marketing interno que vamos utilizar para a realização do estudo qualitativo junto das organizações benguelenses são: Competir pelo Talento; Oferecer uma Visão; Preparar as Pessoas para o Desempenho; Dar Ênfase ao Trabalho em Equipa; Impulsionar o Factor Liberdade; Medir e Recompensar; e Conhecer o Seu Cliente.

1.6.3.1. Competir pelo talento

Um factor-chave é contratação das melhores pessoas para executar o serviço. As empresas necessitam de ter uma boa política de gestão de recursos humanos para identificar os melhores colaboradores e competir com outras empresas por esses mesmos funcionários, isto é, competir pela «Quota de Mercado do Talento». Habitualmente, o marketing é usado para competir pela «Quota de Mercado das Vendas», mas não é utilizado para competir pela «Quota de Mercado do Talento», e isso é algo que deve ser repensado em termos de gestão de pessoas nas organizações.

As organizações para identificarem e competirem pelos melhores funcionários, devem desenvolver perfis de candidatos para cada posição na empresa e usá-los ao recrutar os candidatos. Devem entrevistar múltiplos candidatos para uma posição, e envolver múltiplos colaboradores na entrevista, quando for possível. O perfil de candidato, particularmente o do pessoal de contacto, deve ser desenvolvido baseado nas

expectativas que os consumidores têm da prestação do serviço.

Podemos concluir que o desenho do emprego, tal como o desenho de um produto dirigido aos clientes, tem que ser ajustado aos consumidores desse mesmo emprego, de forma a poder atrair e fidelizar esses candidatos.

1.6.3.2. Oferecer uma visão

Para Berry e Parasuraman (1991) atrair, desenvolver, motivar, e reter empregados qualificados, requer uma visão clara, que valha a pena perseguir. A visão é o estado futuro desejado para a organização. É uma aspiração em torno da qual, a organização tenta captar a energia dos seus empregados.

Zeithaml e Bitner (1996) argumentam que os colaboradores precisam de compreender e partilhar da visão da empresa para que se motivem e se interessem em permanecer na mesma e ajudá-la na persecução dos seus objectivos. Os funcionários podem ficar motivados com o ordenado e com outros benefícios, mas se não estiverem comprometidos com a visão da empresa, poderão ser atraídos por outras oportunidades, principalmente os melhores empregados. Berry e Parasuraman (1991) também partilham desta opinião. Os colaboradores precisam de saber como o seu trabalho contribui para o sucesso da organização. Têm que compreender e acreditar no objectivo para o qual contribuem. A organização tem que lhes dar uma "causa" para que se esforcem em atingi-la. A visão deve ser simples e clara de forma a que os funcionários a compreendam.

1.6.3.3. Preparar as pessoas para o desempenho

As organizações precisam de preparar os seus colaboradores para desempenharem o serviço com eficiência. Devem fornecer-lhes um treino das habilidades técnicas e dos conhecimentos necessários para executarem as suas tarefas.

Para além do treino das habilidades técnicas e do conhecimento, os colaboradores necessitam de treinar as suas habilidades interactivas para que aprendam habilidades interpessoais, aprendam a resolver problemas, a comunicar, e a ouvir, e consequentemente, prestem um serviço cortês, responsável, cuidado, e empático.

O treino deve ensinar como os colaboradores devem tomar decisões por eles próprios, e deve desenvolver neles uma constante preocupação pelos problemas do cliente.

Desta forma, podemos dizer que a organização ao treinar as habilidades e a desenvolver os conhecimentos dos colaboradores, não só assegura que eles sejam capazes prestar um bom serviço, mas também asseguram uma motivação para uma orientação para o cliente.

A organização deve ver o desenvolvimento das habilidades e dos conhecimentos dos colaboradores como um processo contínuo, e não como um ato único. A organização não deve treinar os colaboradores através de um curso, por exemplo, de uma semana, e considerá-los treinados. Os colaboradores necessitam de formação continua para que se motivem e ganhem confiança.

Uma organização que tem por norma o desenvolvimento dos seus colaboradores, cria uma reputação no mercado de investir nos seus recursos humanos e, conseqüentemente, beneficia com essa reputação e com o próprio desenvolvimento dos empregados. Investir nos empregados é atrair, desenvolver, motivar e reter empregados qualificados.

Podemos concluir que as organizações ao prepararem os funcionários para desempenhar o serviço intensificam a atracção, o desenvolvimento, a motivação, e a retenção dos empregados mais qualificados. Isto porque desenvolve uma reputação por investir nos seus empregados, e portanto, os melhores colaboradores sentem-se mais atraídos e motivados para ingressar na organização. Também porque, a organização ao desenvolver as habilidades e os conhecimentos dos colaboradores, estes vão ficar mais capazes e mais motivados para o desenvolvimento das suas tarefas. Como consequência, os colaboradores poderão ganhar uma maior apetência para permanecerem na organização.

1.6.3.4. Valorizar o trabalho de equipa

Muitos empregos, especialmente aqueles em que os funcionários lidam com muitos clientes, podem tornar-se bastante cansativos quer a nível físico quer a nível psicológico. Este facto, leva a que os funcionários se tornem menos cuidados e sensíveis no desempenho das suas funções, e tenham menos vontade de agradar os clientes.

Assim, uma forma para que os funcionários se sintam mais motivados para servir é promover o trabalho em equipa. A organização ao desenvolver uma comunidade interactiva de trabalhadores que se ajudam mutuamente, que se compadecem uns com os outros, e que executem as tarefas e atinjam os objectivos em conjunto, faz com que o serviço não se deteriore.

A satisfação do cliente aumenta quando os colaboradores trabalham em equipa. Quando os empregados sabem que têm uma equipa a apoiá-los, ficam mais motivados e capazes para prestar um serviço de qualidade.

A organização ao dar ênfase ao trabalho em equipa vai reforçar a ajuda mútua, ou seja, vai realçar a colaboração interna. Podemos concluir que uma organização que promova o trabalho em equipa, vai fazer com que melhore o serviço prestado internamente e, conseqüentemente, o serviço prestado externamente.

Outra forma de promover o trabalho em equipa é estabelecer objectivos de equipa e recompensar toda a equipa quando esta os atinge. As recompensas dadas aos colaboradores não devem apenas focar a performance individual, mas a performance da equipa.

O trabalho em equipa para poder funcionar perfeitamente necessita de contactos regulares entre os membros da equipa, necessita que os membros da equipa permaneçam na organização e na própria equipa durante muito tempo, necessita de um líder de equipa, necessita que os colaboradores partilhem dos mesmos objectivos, e necessita que se meça e recompense a performance da equipa.

1.6.3.5. Impulsionar a Autonomia e a Responsabilidade

Uma organização que deseje que os seus clientes fiquem satisfeitos com o seu serviço necessita de dar liberdade de acção aos colaboradores que lidam com os clientes, ou seja, ao pessoal de contacto. Embora estes colaboradores tenham que respeitar certas regras da organização, têm que ter autoridade e responsabilidade para poderem satisfazer as necessidades dos clientes, e para poderem resolver problemas inesperados que possam surgir.

Na realidade, estamos a falar do *Empowerment* que significa dar autoridade e responsabilidade ao pessoal de contacto.

O *Empowerment* é essencial para quando surgem problemas. Os colaboradores que se relacionam com os clientes são os primeiros a conhecerem os problemas e a saberem o que é preciso fazer para satisfazer os clientes. Por isso, é preciso que esses colaboradores tenham autoridade e responsabilidade para poder agir. Deve ser possível dar-se incentivos para eles agirem. Para os autores, essa autoridade refere-se às decisões que são permitidas a esses colaboradores tomar, e aos recursos a que têm acesso para que sejam capazes de tomar essas mesmas decisões. A responsabilidade, refere-se à obrigação que os colaboradores têm de agir.

Podemos afirmar que o *Empowerment* é dar responsabilidade e autoridade ao pessoal de contacto para tomar decisões, mas implica que as organizações dêem recursos a esses colaboradores para que sejam capazes de tomar essas mesmas decisões.

1.6.3.6. Avaliar e Recompensar

Medir e recompensar a performance dos colaboradores é essencial para a organização. Os colaboradores necessitam saber que vão ser avaliados e recompensados pelo seu bom desempenho, e portanto, que vale a pena ter um bom desempenho. Contudo, os sistemas de medir a performance dos colaboradores utilizados por muitas organizações, incidem exclusivamente em medidas de output (p. ex. quantidade das vendas), mas ignoram medidas comportamentais (p. ex. a vontade dos colaboradores em ajudar os clientes e oferecer um serviço rápido, ou a empatia do serviço prestado). Para os autores, a vontade dos colaboradores em ajudar os clientes e em oferecer um serviço rápido, é um dos mais importantes factores que os clientes têm em conta quando avaliam a qualidade do serviço. Por isso, podemos concluir que os sistemas de medir e recompensar a performance dos empregados devem também focar os comportamentos destes.

Um outro aspecto dos sistemas de medição da performance de algumas organizações, é o facto dessa medição não conduzir, aparentemente, a consequência alguma, ou seja, os colaboradores que desempenham bem o serviço, recebem as mesmas compensações, promoções, ou reconhecimento, que os demais.

Segundo os autores a chave para um eficaz sistema de recompensas é um eficaz sistema de medição da *performance* que identifica quem merece as recompensas. E um sistema eficaz, é aquele que mede a performance que mais contribui para a visão e estratégia da organização, e que o faz de uma forma justa, clara, e adequada.

O sistema de medir a *performance* deve ser claro para poder prender a atenção dos colaboradores. Também deve ser adequado àquilo que realmente a organização pretende medir. Por fim, deve ser justo. Um sistema para ser justo implica que: a todos os colaboradores foi dada uma oportunidade para aprender as habilidades e os conhecimentos necessários para que possam sair-se bem no sistema de medição; todos aqueles que vão ser medidos tenham presente a forma como vão ser medidos; a medição seja contínua de forma a minimizar o impacto de apenas uma medição; exista uma consistência entre as prioridades de um desempenho do serviço e a forma pela qual a performance desse desempenho é medida; as medidas sejam uniformes entre os grupos de trabalho para que as regras sejam iguais para todos; várias medidas são usadas para se obter vários pontos de vista sobre a performance do serviço, e para que se possa superar as desvantagens de apenas uma abordagem; e, a justeza e a adequação das medidas que são usadas têm que ser percebidas pelos colaboradores.

Depois de medirem a *performance* dos empregados as organizações devem recompensá-los de acordo com a sua performance. Segundo os autores, muitas organizações que recompensam os empregados oferecem incentivos financeiros, esquecendo-se que existem múltiplas formas de reconhecimento. Assim, apresentaremos algumas linhas orientadoras para um sistema de recompensas, desenvolvidas pelos autores: recompensar as performances que contribuem para a visão e estratégia da organização; distinguir entre pagamento pela competência do empregado (compensação por ele fazer o trabalho), e pagamento pela performance do colaborador (recompensas extras pela sua excepcional performance); usar vários métodos para recompensar os colaboradores que têm ótimas performances (recompensas financeiras, promoções de carreira, reconhecimento não financeiro); compreender que a sinceridade do reconhecimento é o mais importante; recompensar todos os empregados, isto é, não recompensar apenas os colaboradores em determinados cargos (p. ex. os vendedores), mas também em outras posições; e, reforçar o trabalho em equipa com recompensas dirigidas a toda a

equipa, ao mesmo tempo que se recompensa os colaboradores com uma performance superior.

Concluindo, podemos dizer que as organizações necessitam de medir e recompensar a performance dos seus colaboradores para que os objectivos do marketing interno sejam atingidos. As recompensas dadas aos colaboradores motivam-nos, atraem-nos, e retêm-nos. Proporcionam um emprego atraente, e faz com que todos os colaboradores sigam na direcção pretendida pela organização, uma vez que as recompensas estão ligadas à visão e à estratégia da empresa. Faz com que lutem pelos objectivos da empresa, e com que se interessem em obter cada vez melhores performances, pois sabem que obtêm reconhecimento por parte da empresa.

1.6.3.7. Conhecer o cliente

Conhecer os clientes é um factor crítico para o marketing. Para os satisfazer é necessário compreender as suas necessidades. Este facto é tão válido para o cliente como para os colaboradores. Na realidade, colaboradores são clientes que “compram empregos-produtos” às organizações. Assim sendo, torna-se necessário oferecer um “emprego-produto” sensível às suas aspirações, atitudes, e preocupações, para que as organizações possam atrair, desenvolver, motivar, e reter, esses mesmos clientes internos. Os colaboradores sentem-se estimados se as suas necessidades estiverem a ser satisfeitas.

As organizações para identificarem as necessidades dos colaboradores têm que recorrer à pesquisa em marketing. Ela é tão importante no marketing interno como no marketing externo. As organizações não podem conjecturar acerca das necessidades dos seus colaboradores, não podem fazer suposições sobre o que o funcionário.

As pesquisas que as organizações realizam internamente servem para responder às necessidades dos colaboradores que eventualmente não estejam satisfeitas. Assim, as organizações precisam de estar preparadas para agir quando descobrem essas necessidades não satisfeitas, especialmente se são significativas.

Podemos concluir que se as organizações querem oferecer um emprego que satisfaça os colaboradores, têm que ouvi-los. Devem pesquisar internamente, podendo utilizar, por

exemplo, inquéritos por questionário, entrevistas, ou qualquer outro meio formal ou informal, para que consigam investigar as preocupações e necessidades dos colaboradores. Ainda assim, não basta obter essas informações, é necessário que a organização actue mediante os dados obtidos. A organização deve usar esses dados para melhorar o emprego-produto oferecido aos colaboradores.

As organizações ao praticarem todos os elementos aqui descritos vão atrair, desenvolver, motivar, comprometer e reter os colaboradores qualificados, para que estes sejam capazes e estejam dispostos a servir eficazmente os clientes. As organizações ao praticarem o marketing interno não só oferecem um emprego que satisfaz os colaboradores, como os torna dispostos e capazes para criar verdadeiros clientes para a organização.

1.7. Notas Conclusivas

Neste capítulo, para além de termos efectuado o enquadramento do tema através da apresentação dos conceitos fundamentais relacionados com a gestão dos recursos humanos, da comunicação interna e a sua associação com o marketing interno, identificaram-se modelos de pesquisa que servirão de orientação e suporte á presente investigação.

Seguidamente definimos a metodologia que consideramos a mais adequada para a realização da presente investigação.

CAPITULO II – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

2.1. Nota introdutória

Neste capítulo iremos apresentar, clarificar e justificar teoricamente as opções metodológicas desta dissertação de mestrado, assim como de todo o processo de desenvolvimento, e que permitiram realizar este estudo, considerando que uma investigação é uma tentativa de leitura da realidade que se quer conhecer, mediante o recurso aos meios apropriados.

O ponto de partida da escolha do modelo metodológico residiu no próprio carácter do estudo, simultaneamente qualitativo e quantitativo (descritivo), na natureza do objecto de estudo – gestão de recursos humanos e comunicação interna - e na especificidade do assunto abordado - os processos, as formas de comunicação interna, na gestão e relacionamento com os recursos humanos de organizações angolanas.

A determinação do quadro metodológico e operacional da investigação resultou, ainda, do objectivo primordial deste estudo que foi o de conhecer mais profunda e concretamente algumas características da comunicação interna das organizações Angolanas, especialmente no que se refere aos aspectos relacionados com a gestão dos recursos humanos, de modo a revelar a natureza do fenómeno ao nível da comunicação interna (nos seus diferentes formatos e níveis) e do seu impacto na satisfação dos colaboradores.

A preocupação em compreender os processos de construção e desenvolvimento de estratégias de comunicação e relacionamento interno entre diferentes níveis hierárquicos, tendo em consideração as representações sociais em contexto organizacional orientou a estratégia metodológica global, concebida como um modo de abordagem holística e sistémica, devidamente contextualizada nas especificidades da cultura Angolana que se reflectiu no processo da apreensão global das características contextuais, organizacionais e profissionais das organizações, públicas e privadas, angolanas.

Dada a natureza do fenómeno que se pretende estudar, considerou-se pertinente e oportuno a utilização de metodologias cruzadas: método qualitativo e quantitativo.

Deste modo, neste capítulo, iremos apresentar, caracterizar e justificar o processo de investigação desta dissertação de mestrado, assim como de todo o processo desenvolvido. Deste modo, apresentar-se-á o problema, os objectivos, o design da pesquisa, o método de recolha de dados, o processo de amostragem, o método de análise dados.

2.2. O contexto do estudo empirico

Tratando-se o presente trabalho de um estudo em que a natureza do problema incide na compreensão das práticas de gestão e de comunicação interna nas organizações, mais especificamente na descrição e interpretação das políticas e práticas de gestão da comunicação, enquanto parte integrante da política de gestão de recursos humanos levadas a cabo pelos gestores (quadros com funções de chefia) em organizações Angolanas de pequena e média dimensão (PME's), públicas e/ou privadas, a compreensão destes processos partiu da consideração do contexto cultural e organizacional em que ocorreram, por um lado, e dos significados que os actores (gestores de recursos humanos e colaboradores) lhes têm atribuído, por outro, configuração que confere um carácter naturalista e descritivo ao estudo.

Deste modo, a recolha e a interpretação dos dados foi um processo que decorreu em estreita inter-relação com as perspectivas desses actores, exigindo mesmo a sua cooperação pois o investigador não pode limitar-se ao que vê e depois apresentar isso como um conjunto de factos (Brown & Dowling, 1998) na medida em que estes são, afinal, significados com os quais os actores organizacionais concebem e sustentam o seu mundo representativo (Foucault, 1987). Tratando-se de percepções e representações de um fenómeno imbuídas de significado, houve a necessidade de as enquadrar social e culturalmente para se poder construir um conhecimento válido, que exprima essa realidade o mais próxima possível da perspectiva dos actores.

A descrição e a compreensão dos processos de comunicação interna, no contexto organizacional, exigiu a exploração na realidade investigada (Giddens, 1996; Silverman, 2001) de forma a conseguir apreendê-la e compreendê-la como um processo dinâmico e a captar as suas especificidades à luz das quais se fizeram as interpretações dos dados obtidos. Deste modo, considerou-se oportuno realizar previamente uma abordagem

exploratória através de entrevistas (estudo qualitativo) com alguns responsáveis das organizações angolanas (administradores ou gestores de recursos humanos) de modo a identificar práticas, modelos, estratégias, interesses, problemas e preocupações relacionados com o objecto de estudo e para actualizar uma imagem do contexto sociocultural das organizações angolanas no qual essas dimensões assumem uma especificidade própria.

Segundo Gil (1999) a pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, procurando descobrir respostas para os problemas, recorrendo a procedimentos científicos que orientam e delimitam a investigação.

A investigação desta dissertação pode ser classificada de exploratória e descritiva (Gil, 1999), dado que se propõe, simultaneamente, compreender e descrever as características da população estudada, para além de analisar a distribuição das características, avaliando, também, o impacto (relações causais) entre as variáveis independentes e dependentes.

A pesquisa de campo (Vergara, 2000) ocorreu entre Maio a Agosto de 2014 através da realização de entrevistas semi-estruturadas e da aplicação de um questionário a uma amostra de quadros (colaboradores) de várias organizações de pequena e média dimensão (PME's), públicas e privadas, da Província de Benguela em Angola, com o objectivo de recolher e analisar a percepção dos gestores quanto à valorização dos recursos humanos enquanto activo da organização (orientação para o mercado interno), as práticas de comunicação interna desenvolvidas e como isso se reflecte na satisfação e intenção de permanecer na organização.

Estudar estas práticas de gestão em organizações Angolanas, que se querem afirmar e enquadrar na economia de mercado, cada vez mais aberta e dinâmica, implica conhecer os novos desafios da competitividade, desenvolvendo práticas de gestão e estratégias que estimulem os colaboradores na pressucação dos interesses das organizações.

2.3. Métodos de Pesquisa

A realização deste estudo envolveu uma sequência de fases tendo iniciado pela delimitação do campo de análise (identificação dos problemas e definição das questões

da investigação), seguindo-se a identificação das características do contexto a ser investigado, a construção dos instrumentos de recolha de dados (guiões de entrevista e questionário), a pesquisa de campo envolvendo o contacto directo com a realidade e os actores organizacionais (gestores e colaboradores) durante cerca de 5 meses, período de tempo dedicado a observar e registar os elementos fundamentais da situação relevantes para o estudo (dados documentais, entrevistas, respostas a um questionário), terminando com a análise e interpretação da informação recolhida.

Segundo vários autores (Lakatos e Marconi, 2006; Pestana e Gageiro, 2005) o método de investigação inclui um conjunto de actividades sistemáticas e racionais que permitam atingir os objectivos pre-definidos e responder às questões e, ou hipóteses levantadas.

Tendo por base Malhotra (2004), a pesquisa deve distinguir-se pela objectividade e pela neutralidade, procurando fornecer respostas e ou informações que ajudem na resolução de problemas. Segundo o autor o processo de pesquisa engloba seis etapas: (1) Definição do problema, (2) Abordagem ao problema; (3) Concepção da pesquisa; (4) Recolha de dados (trabalho de campo); (5) Análise de dados; (6) Elaboração do relatório.

2.4. Fases do processo de pesquisa

Existem vários modelos e processos de elaboração de um projecto de investigação, pelo que não existem regras padronizadas que devam ser rigorosamente seguidas, pois depende muito do problema a ser investigado, assim como do conhecimento dos investigadores (Hill e Hill, 2002).

Na perspectiva de Gil (1996) é importante que o projecto de investigação clarifique o processo de pesquisa, as etapas e o processo que será desenvolvido para atingir os objectivos, devendo ser suficientemente detalhado e claro.

Deste modo, tendo por base os trabalhos de vários autores (Churchil 1995; Kinnear e Taylor, 1996; Malhotra, 2004) verificamos que o processo e as etapas são muito semelhantes (tabela 3), pelo que se organizou este processo seguindo as recomendações e etapas destes autores.

Tabela 3 : Etapas do processo de pesquisa

Churchill (1995)	Kinnear e Taylor (1996)	Malhotra (2004)
Formulação do problema	Necessidade de informação	Observação - identificação da área a investigar e obtenção preliminar de dados
Determinação do design de pesquisa	Objectivos de pesquisa	Definição do Problema
Determinação do método e forma de recolha de dados	Design de pesquisa e fontes de dados	Formulação de questões
Escolha da amostra e recolha de dados	Procedimentos da recolha de dados	Design da pesquisa
Análise e interpretação dos dados	Design da amostra	Recolha, análise e interpretação dos dados
Elaboração do relatório de pesquisa	Recolha de dados	Deduções
	Processamento de dados	Elaboração do relatório.
	Análise dos dados e apresentação dos resultados	

Fonte: Autor

2.4.1. Definição do Problema e questões de pesquisa

A identificação e definição do problema é o ponto de partida de qualquer investigação. Assim, Malhotra (2004) afirma que a identificação clara e precisa do problema é fundamental para conduzir o estudo de forma adequada, pois estabelece o rumo de todo o projecto de investigação. Uma definição incorrecta do problema provoca é a causa do insucesso de um projecto de investigação.

Na perspectiva de Lakatos e Marconi (2006), o problema é uma dificuldade no conhecimento de algo de real importância, para o qual deverá ser encontrada uma solução. De modo a sermos precisos na sua definição, Gil (1996) enuncia cinco regras para a sua formulação: (1) O problema deve ser expresso como pergunta; (2) O problema deve ser claro e preciso; (3) O problema deve ser empirico; (4) O problema deve ser susceptível de resolução; (5) O problema deve ser delimitado numa dimensão viável.

Assim, procurou-se na literatura informação substancial e relevante (“estado da arte”) sobre o contexto do problema (objecto de estudo) que pudesse auxiliar a definir o problema (Malhotra, 2004). Com base nesta exploração teórica e conceptual sobre o objecto de estudo, formulou-se o problema da pesquisa através de interrogações (questões), pois como referem Gil (1991, 1995), Lakatos e Marconi (2006) e Malhotra (2004), esta é a forma mais fácil de formular o problema.

Assim, a questão de partida e que norteou a presente investigação foi a seguinte: Qual percepção dos gestores e dos colaboradores quanto à orientação da organização para o mercado interno e quais as estratégias de gestão da comunicação interna utilizadas?

No seguimento da definição do problema enunciado anteriormente surgiram várias questões de pesquisa:

- Organizações valorizam os funcionários enquanto mercado interno?
- As organizações têm uma orientação para o mercado interno?
- No processo de Recrutamento dos colaboradores as empresas valorizam a competição pelo talento?
- As organizações têm uma definição da Visão? Partilham-na e comunicam-na aos colaboradores?
- As organizações preocupa-se e valorizam a formação dos colaboradores e preparam as pessoas para o desempenho?
- As organizações dão ênfase ao trabalho em equipa?
- Qual o grau de autoridade e responsabilidade delegada aos colaboradores
- As organizações avaliam e recompensam os colaboradores?
- As organizações desenvolvem estratégias para conhecer as necessidades dos colaboradores?
- Qual o grau de formalismo da comunicação?
- Quais os meios de comunicação interna utilizados e a percepção quanto á sua eficácia?
- As sugestões e solicitações dos colaboradores são consideradas e respondidas pela instituição, pelos superiores hierárquicos e pelos colegas?
- Qual a percepção dos colaboradores quanto à comunicação institucional, das chefias e dos diferentes departamentos?
- A orientação para o mercado interno e as estratégias de comunicação interna têm impacto na satisfação dos colaboradores, na sua intenção em permanecer na organização e nas comunicação externa (recomendação)?

2.4.2. Objectivos da investigação

Assim, e tendo em consideração a questão de partida, enunciada anteriormente, definiram-se os objectivos gerais e específicos da investigação.

Deste modo, o objectivo geral da investigação é o de avaliar a percepção dos gestores e dos colaboradores quanto à orientação da organização para o mercado interno e quais as estratégias de gestão da comunicação interna utilizadas.

Do mesmo modo, dado o problema inicial e as questões de pesquisa enunciadas anteriormente, definiram-se os seguintes objectivos específicos:

- Conhecer a importância e a valorização dos funcionários enquanto mercado interno por parte das organizações;
- Avaliar a orientação para o mercado interno;
- Saber se no processo de Recrutamento dos colaboradores as empresas valorizam a competição pelo talento;
- Identificar se as organizações têm uma definição da Visão e se a partilham e comunicam aos colaboradores;
- Analisar se as organizações valorizam a formação dos colaboradores e preparam as pessoas para o desempenho;
- Determinar se as organizações valorizam ao trabalho em equipa;
- Avaliar o grau de autoridade e responsabilidade delegada aos colaboradores;
- Analisar se as organizações avaliam e recompensam os colaboradores;
- Conhecer as estratégias das organizações para conhecer as necessidades dos colaboradores;
- Avaliar o grau de formalismo da comunicação;
- Identificar os meios de comunicação interna utilizados e a percepção quanto à sua eficácia;
- Analisar em que medida as sugestões e solicitações dos colaboradores são consideradas e respondidas pela instituição, pelos superiores hierárquicos e pelos colegas;

- Examinar a percepção dos colaboradores quanto à comunicação institucional, das chefias e dos diferentes departamentos;
- Avaliar em que medida a orientação para o mercado interno e as estratégias de comunicação interna têm impacto na satisfação dos colaboradores, na sua intenção em permanecer na organização e nas comunicação externa.

2.4.3. Design da Pesquisa

Depois de determinados os objectivos do estudo e enumeradas as necessidades de informação, o próximo passo é delinear o projecto da pesquisa e identificar as fontes apropriadas de informação para o estudo (Kinneer e Taylor, 1996).

O *design* da pesquisa teve carácter emergente (Erlandson, 1993) e em cascata (Colás Bravo & Buendía Eisman, 1992), ou seja, o plano foi sendo construído à medida que a investigação avançava.

O processo, baseado na utilização de métodos e técnicas de recolha flexíveis, na articulação entre recolha e reflexão, permitiu desenvolver o referencial teórico, os pressupostos e conceitos, que orientaram a progressão da investigação. O foco inicial foram os processos e as práticas da gestão da comunicação interna, enquanto vectores estratégicos da política de recursos humanos, sob consideração de duas perspectivas, a dos gestores e a dos colaboradores.

Deste modo, a opção recaiu inicialmente por uma abordagem exploratória (entrevista) aos actores sociais (gestores), sendo posteriormente reforçada e complementada, por uma abordagem descritiva, através do recurso a um questionário, a uma amostra mais ampla de colaboradores.

Tendo em consideração os requisitos da metodologia escolhida o investigador teve a possibilidade de interagir estreitamente com os sujeitos da pesquisa, de quem foi possível obter uma colaboração proveitosa apesar dos constrangimentos sociais e profissionais sentidos pelos sujeitos (preservação da imagem, receio de represálias, expectativas quanto aos efeitos da investigação, etc.), problemas já relatados em outros trabalhos de investigação realizados em Angola (Wima, 2013; Dambi, 2014).

O design da pesquisa refere-se às concepções que podem ser adoptadas. Na perspectiva de Lambin (2004) e Malhotra (2005) existem 3 tipos de pesquisa: exploratória, descritiva e causal.

A pesquisa exploratória, caracterizada pela sua flexibilidade e versatilidade, tem por objectivo explorar um problema de modo a fornecer critérios e compreender a situação, sendo utilizada quando não existem estudos que tenham explorado essa problemática ou quando o investigador não dispõe do entendimento suficiente para prosseguir com o projecto de pesquisa (Lambin, 2004; Malhotra, 2004).

A pesquisa descritiva consiste em descrever características e fazer associações entre variáveis, exibindo um enunciado claro do problema, hipóteses e necessidades detalhadas de informações (Lambin, 2004; Malhotra, 2004).

A pesquisa causal procura obter evidências sobre relações de causa e efeito, pelo que recorre ao método experimental (Lambin, 2004; Malhotra, 2004). É, por isso, utilizada quando se deseja compreender as relações entre as quais as variáveis independentes (constituem a causa) e as variáveis dependentes (constituem o efeito), isto é, determinar a natureza da relação entre as variáveis causais e o efeito a ser previsto.

No caso da presente investigação, tendo por base as classificações anteriores (Lambin, 2004; Malhotra, 2004), podemos definir o nosso estudo como simultaneamente exploratório e descritivo, pois pretende-se não só estudar e compreender um fenómeno, mas também investigar a percepção dos gestores e colaboradores quanto à orientação das organizações para o mercado interno e práticas de gestão da comunicação interna, em empresas públicas e privadas de pequena e média dimensão a actuar na provincia de Benguela (Angola), ao mesmo tempo que se pretende estabelecer relações entre as variáveis independentes e dependentes.

2.4.4. Método de investigação

Os métodos de pesquisa podem ser segmentados em qualitativos e quantitativos (Malhotra, 2004). A pesquisa qualitativa procura estudar em profundidade determinado fenómeno de modo a compreender o contexto de um problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e recorre à análise estatística.

Na presente investigação utilizamos uma metodologia mista, ou seja, o recurso a ferramentas de pesquisa que nos proporcionam dados de natureza quantitativa e qualitativa. A escolha justifica-se na medida em que desta forma se conseguem obter dados que se podem complementar através da dimensão qualitativa das entrevistas e da dimensão quantitativa dos inquéritos, pois procuramos, não só compreender o problema, mas também o quantificar e descrever.

2.4.5. População e amostra

De modo a explorar o objecto de estudo, e dada a impossibilidade de investigar toda a população, a amostra é a forma através da qual o fenómeno é analisado pois, a partir dela é possível fazer observações e gerar material empírico (Hamel, 1993; Pestana e Gageiro, 2005). Por isso, deve ser, o mais possível uma réplica e representação da população estudada (Schmitt & Klimoski, 1991, Malhotra, 2004; Pestana e Gageiro, 2005).

O objecto específico de investigação deste estudo é o conjunto dos processos (estratégias e práticas) de gestão da comunicação interna tanto ao nível institucional, como ao nível dos departamentos (comunicação interdepartamental) e entre funções (chefias – subordinados), quer seja formal ou informal. É possível caracterizar esses processos através da recolha e análise das opiniões, das atitudes e das representações dos gestores e funcionários face às mesmas, sendo que esses dados teriam sempre de ser confrontados com outros obtidos a partir de fontes diferentes e por meio de métodos variados (Pestana e Gageiro, 2005).

Assim, os gestores e colaboradores de organizações a actuar em Angola, públicas ou privadas, constituem o universo da investigação que permite captar o sentido do real e, deste modo, conhecer e descrever os modelos e práticas da comunicação interna, enquanto parte integrante de uma política da gestão dos recursos humanos.

Dada a impossibilidade metodológica e prática de estudar toda a população (por um lado condicionantes temporais e financeiras, por outro lado devido à dispersão, dimensão do território e á dificuldade de aceder a todas as organizações e pessoas (Malhotra, 2004; Pestana e Gageiro, 2005), foi necessário definir uma amostra da população a estudar, pois tal como refere Goetz & LeCompte (1988) quando o universo é demasiado grande torna-se inviável e pouco proveitoso integrar todos os indivíduos.

Por questões de proximidade e localização do investigador, restringiu-se a pesquisa à Província de Benguela. Acresce também o facto de, pela dispersão e pela dificuldade de aceder aos sujeitos, associadas às limitações temporais e financeiras inerentes à investigação, ter sido muito difícil estabelecer, à partida, a possibilidade de escolher um certo elemento desse universo (índice de probabilidade) pelo que estava fora de questão uma amostragem probabilística aleatória (Pestana & Gageiro, 2005). Uma vez que as circunstâncias da investigação (exaustibilidade, impredictibilidade, dispersão dos indivíduos, heterogeneidade da população, interesse do investigador) obstaram a amostragem estatística/probabilística, optou-se por uma amostra não probabilística por conveniência (Pestana & Gageiro, 2005), isto é uma amostra selectiva, onde o critério que determina o valor da amostra passa a ser o da sua adequação aos objectivos da investigação (Albarello *et al.*, 1997).

Esta opção não retira valor ao estudo pois, como refere Fink (1995) a selecção da amostra é um procedimento aberto e *ad hoc*, e não um parâmetro *à priori* do desenho qualitativo.

Assim, para o estudo exploratório (entrevista) escolheram-se seis organizações. A escolha desta amostra foi intencional (Marconi & Lakatos, 1999), representando para o investigador a que melhor se adequava ao estudo, pois a preocupação fundamental consistia em recolher os traços característicos do universo de sujeitos com que se estava a lidar. As organizações escolhidas e os entrevistados resultaram da disponibilidade e interesse em participar do estudo, acima de tudo porque mantinham relações profissionais com o investigador.

Para o estudo descritivo, a amostra considerada foi de 209 indivíduos que responderam ao inquérito por questionário, apesar de se terem distribuído 250 questionários.

O critério essencial foi o da oportunidade (e disponibilidade) para participar na produção de informações durante um período de tempo circunscrito a cinco meses, através do preenchimento de um questionário distribuído a várias empresas da Província de Benguela.

2.4.6. Método de recolha de dados

Um dos aspectos mais revelantes do estudo empírico é a obtenção dos dados considerados essenciais para compreender e interpretar o fenómeno a investigar (Pestana & Gageiro, 2005). Assim, os métodos de investigação são a base instrumental para o investigador recolher e compilar o material passível de interpretação, fruto do seu contacto com o objecto de estudo.

Ora, para a prossecução e concretização desta investigação recorreu-se a alguns métodos e processos para investigar e procurar a verdade do fenómeno (Cervo & Bervian, 1983), abordagem que captasse o mais fielmente possível os traços específicos do contexto e dos sujeitos em acção (Hill & Hill, 2002).

Tendo em consideração que o método é “o conjunto das actividades sistemáticas e racionais que, com segurança e economia, permite obter conhecimentos válidos e verdadeiros...” (Lakatos & Marconi, 1989:41-42) e em função do objectivo desta investigação foram seleccionados, como métodos fundamentais de pesquisa, a entrevista e o inquérito por questionário. Estes métodos, seleccionados e estruturados para esta investigação, possibilitaram “organizar criticamente as práticas de investigação ou as operações técnicas” (Almeida & Pinto, 1990:85) de recolha e análise de dados com vista ao conhecimento da situação que se pretendia investigar.

2.4.6.1. O estudo qualitativo: a entrevista

O estudo qualitativo que a seguir se apresenta, surge como uma parte fundamental deste trabalho de investigação, visto que visa complementar e comparar com os dados obtidos no estudo quantitativo e assim permitir atingir o objectivo a que nos propusemos inicialmente - identificar o comportamento das empresas de Benguela (Angola) relativamente à valorização do capital humano, traduzido na orientação para o mercado interno e nas estratégias de comunicação internas utilizadas nas organizações estudadas. Evidentemente, a pesquisa bibliográfica que efectuámos e que serviu de base para os capítulos anteriores foi de extrema importância uma vez que nos permitiu aprofundar (Pestana & Gageiro, 2005), esclarecer o tema e o objecto de estudo desta dissertação de mestrado.

A entrevista é considerada um dos métodos apropriados para um estudo exploratório (Lambin, 2004; Malhotra, 2005), permitindo obter directamente informações relevantes para a pesquisa, informações essas que não podem ser encontradas em registos ou fontes documentais escritas. Tendo por base uma conversa intencional (Bogdan & Biklen, 1994) com o objectivo de obter informações, com um roteiro ou guião mais ao menos estruturado (Cervo & Bervian, 1983), a entrevista consiste num contacto directo entre o entrevistador e o entrevistado no qual ocorrem processos de comunicação e interacção humana (Lüdke & André, 1986) visando a produção de informações e elementos de reflexão (Quivy & Campenhoudt, 1992), permitindo desenvolver uma ideia de como os sujeitos interpretam e avaliam aspectos da sua acção.

Segundo Albarello *et al.* (1997:89) “a entrevista é o instrumento mais adequado para delimitar os sistemas de representações, de valores, de normas veiculadas por um indivíduo”, permitindo ao investigador apreender, a diferentes níveis de profundidade, os distintos esquemas culturais manifestos ou latentes nos discursos, pelo que a opção por este método, tendo em consideração a natureza dos dados a captar (representações, opiniões e valores), se revelou adequado.

Esta primeira parte do estudo empírico, assume um carácter qualitativo que teve por base os sete elementos essenciais da orientação para o mercado interno e das estratégias de comunicação interna analisados na fundamentação teórica deste trabalho de investigação. Assim, e de uma forma mais específica, identificarmos o comportamento das organizações de Benguela relativamente às seguintes dimensões:

- a)Recrutamento dos empregados (competir pelo talento);
- b)Visão (oferecer uma visão);
- c)Formação dos empregados (preparar as pessoas para o desempenho);
- d)Trabalho em equipa (dar ênfase ao trabalho em equipa);
- e)Autoridade e responsabilidade do pessoal de contato (impulsionar o fator liberdade);
- f)Avaliação e recompensas dos empregados (medir e recompensar); e
- g)Necessidades do empregado (conhecer o seu cliente).

Procurámos identificar a forma de proceder das organizações Benguelenses no que

respeita a cada uma das dimensões referidas. Convém assinalar que a designação dos elementos anteriormente apresentada foi alterada para uma melhor compreensão do assunto em questão por parte dos leitores, sendo que a designação dada a cada elemento na revisão da literatura se encontra entre parênteses.

A técnica de investigação que utilizámos neste estudo foi a entrevista individual (Silverman, 1997, 2001). Escolhemos esta técnica de investigação com o intuito de fazer com que os entrevistados se exprimissem o mais livremente possível e dessa forma fornecessem as informações mais completas e precisas sobre o tema abordado. Não obstante, estamos conscientes que esta técnica de investigação não garante uma objectividade total, nem possibilita garantir uma comparação perfeita dos dados, uma vez que o dispositivo de interrogação, ainda que exista um guião, nunca é exatamente o mesmo (Ruquoy, 1997). Todavia, esperamos, através de um questionário aplicado a um numero maior de organizações, conseguir descrever e quantificar o fenómeno, fazendo algumas triangulações entre ambos os estudos.

Uma vantagem que considerámos fundamental na utilização desta técnica de investigação foi a presença do entrevistador. Desta forma, foi possível explicarmos alguns termos que poderão não ser suficientemente claros para alguns gestores. Por um lado existiu a desvantagem de não possuímos qualquer experiência de obtenção de dados através da entrevista, o que esperamos não tenha prejudicado a investigação.

Quanto ao grau de estrutura, a entrevista foi semi-estruturada (Bogdan & Biklen, 1994). A opção por esta estrutura baseou-se no facto de que se obtém informações de boa qualidade num espaço de tempo razoável. Também convém referir que, em comparação com uma entrevista estruturada, permite ao entrevistado uma maior liberdade na maneira de se exprimir, obtendo-se desta forma uma informação de maior qualidade e num tempo muito mais reduzido e devidamente orientado para o objectivo pretendido (Ketele & Roegiers, 1999).

Os entrevistados foram seleccionados a partir de informantes-chave (Goetz & LeCompte, 1988:218), isto é, os entrevistados foram os gestores de empresas de diferentes sectores de actividade, localizadas na Província de Benguela (Angola), que, por inerência das funções desempenhadas, são os responsáveis por processos de gestão de recursos humanos e gestão

da comunicação interna. Optámos por realizar as entrevistas com os gestores das organizações porque se existe alguém com um profundo conhecimento sobre o modo de funcionamento da empresa, essa pessoa é o gestor. Todavia, não é menos verdade que pelo tema em questão poderíamos realizar as entrevistas aos gestores de recursos humanos ou aos gestores de marketing ou de comunicação das organizações, porém muitas organizações ainda não têm um departamento de recursos humanos, de marketing ou de comunicação, e por uma questão de uniformização do estudo, convinha entrevistarmos pessoas que ocupassem o mesmo cargo, assim sendo, optámos por entrevistar o gestor de cada organização.

As entrevistas com estes gestores tinham por objectivo recolher e conhecer as suas opiniões e representações sobre os processos, as políticas e as práticas de gestão da comunicação interna nas suas organizações, para tentar descobrir explicações para esses processos, encontrar razões das atitudes dos funcionários face às mesmas e analisar os pressupostos e as condições em que decorreram essas práticas.

Todas as entrevistas foram previamente agendadas, tendo em consideração disponibilidade dos gestores, e decorreram nos gabinetes de trabalho dos entrevistados, entre os dias 1 a 30 de Julho de 2014, num ambiente sossegado, pelo que foi possível estabelecer-se um clima cordial, descontraído e agradável (Silverman, 2001). Na marcação de cada entrevista, e após esclarecimento sobre o motivo do estudo e qual o objectivo da entrevista, assim como qual a duração provável da entrevista (de 35 a 45 minutos), foi-nos indicada a data e a hora em que a poderíamos realizar. No momento da marcação da entrevista garantimos que tanto o nome da organização como o nome do gestor não seriam mencionados no nosso trabalho de investigação, assim como garantíamos a confidencialidade da gravação da entrevista (Almeida & Freire, 1997; Silverman, 1997, 2001). Esta situação, apesar de ser normal em qualquer tipo de investigação, faz mais sentido num país como Angola, onde ainda existe algum de desconfiança relativa a esta situação, e desta forma garantimos, não só a confidencialidade, como a possibilidade de realização das entrevistas, que de outra forma se veria, eventualmente, comprometida.

Para a realização das entrevistas, o investigador elaborou um guião com questões, seguido de maneira flexível (entrevista semi-estruturada – ver apêndice), com a finalidade de obter informações sobre as percepções e opiniões dos entrevistados (Van der Maren, 1996:312).

Com autorização dos entrevistados as entrevistas foram gravadas em formato áudio, o que possibilitou a sua posterior transcrição. Para a gravação utilizou-se um mini gravador “*Olympus*”, que dado as suas dimensões e potencialidades se mostrou bastante discreto e com boa qualidade de captação e gravação

O guião da entrevista (Apêndice I) foi dividido em sete tópicos, que de uma forma geral abordam os sete elementos do comportamento das organizações de Benguela relativamente às seguintes dimensões do marketing e comunicação interna. Para o guião da entrevista elaborámos várias questões com o intuito de obter respostas que nos pudessem esclarecer os aspectos mais pertinentes relacionados com cada tópico. Algumas questões deste guião não foram colocadas pelo facto de os entrevistados já as terem respondido enquanto respondiam a outra questão. Também existem algumas questões que foram colocadas durante a entrevista com o intuito de aprofundar ou clarificar determinado assunto, mas que não constam neste guião de entrevista, não obstante o investigador encontrou pertinente.

As entrevistas tiveram um carácter formal e semi-estruturado em que os entrevistados respondiam a guião relativamente flexível, necessário para se poder obter dados comparáveis entre os vários sujeitos (Bogdan & Biklen, 1994) e decorreram nas empresas sempre num clima ameno e descontraído.

O processo metodológico utilizado resultou das boas práticas enunciadas por vários especialistas (Patton, 1990; Lincoln & Guba, 1985, Maroy, 1995, Silverman, 2001). Deste modo, procurou-se que as questões não reflectissem a opinião do entrevistador (neutralidade das questões) nem que fossem ambíguas, mas orientando o raciocínio do entrevistado na direcção dos objectivos da pesquisa e, sempre que necessário pedindo mais informações, no sentido de obter uma maior profundidade das respostas.

A estrutura do guião da entrevista ficou organizado da seguinte forma: Para o primeiro tópico da entrevista escolhemos a “visão”. Iniciamos o processo pela visão porque nos oferece o estado desejado pela empresa no futuro, o que à partida não exige um grande esforço de memória por parte do entrevistado. Em comparação com os outros tópicos da entrevista, é aquele que não exige tanta minúcia nas respostas dadas pelo entrevistado. O próprio tópico em si não é tão constrangedor; enquanto este tópico fala das aspirações

da organização, os outros falam de coisas mais concretas e específicas, o que pode ser motivo de maior constrangimento por parte do entrevistado.

Consideramos que este tópico serviu de introdução à própria entrevista uma vez que, gradualmente, a conversa foi-se focalizando nos empregados da empresa, o que permitiu entrar nos outros tópicos de uma forma mais suave e não tão abrupta. A razão da existência deste primeiro tópico advém do facto de a visão ser um elemento do marketing interno, mais propriamente, a partilha da visão da organização aos seus colaboradores. Assim, para identificar os comportamento das organizações relativamente a este elemento do marketing e da comunicação interna, e de uma forma mais específica, para apurar se as existe uma visão, e se essa visão é comunicada a todos os colaboradores, de que forma e com que frequência é comunicada, elaborámos as seguintes questões:

- Qual é a visão da organização X?
- Essa visão é comunicada a todos os colaboradores da organização? De que forma? Com que frequência é comunicada essa visão?

Convém salientar que em relação à primeira questão das três enunciadas, mais do que conhecer a visão das empresas, o objectivo foi saber se as empresas têm uma visão. De forma a minimizar o constrangimento, e pelo facto de ser a primeira questão realizada aos entrevistados, optámos por esta forma mais suave e indirecta para que nos pudessem responder livremente, sem parecer que estavam num interrogatório. O objectivo de colocar esta questão em primeiro lugar foi o de abrir caminho para as outras questões sobre o tópico.

Na segunda questão das acima enunciadas, convém realçar que colocámos a palavra "todos" porque interessava-nos saber se a visão das empresas é comunicada a todos os colaboradores. Quisemos explorar mais este tópico colocando outras duas questões que complementavam a informação a obter relativa à visão:

- Qual a importância dos empregados da organização X na persecução dessa visão? Porquê?
- Qual a importância de comunicar essa visão aos colaboradores? Porquê?

Quanto à primeira destas duas questões, convém referir que, embora a entrevista não tenha sido totalmente estruturada, introduzimos sempre esta questão na nossa segunda intervenção por forma a introduzir os colaboradores no contexto da visão e encaminhar o resto da entrevista sobre este tópico dentro desses parâmetros. Quanto à segunda questão que foi enunciada acima, esta ficou dependente do facto das empresas comunicarem a visão aos seus colaboradores.

Outro aspecto que é necessário realçar é de que as respostas a ambas as questões nos oferecem meramente opiniões pessoais e não formas de proceder da organização, não obstante convém salientar que estas opiniões podem justificar os procedimentos da mesma.

No tópico relacionado com o “recrutamento dos colaboradores” foram elaboradas cinco questões para identificar o comportamento das organizações, nomeadamente: identificar as técnicas de recrutamento das organizações; identificar o número de candidatos que as organizações entrevistam para cada cargo, quando pretendem recrutar alguém; identificar o número de colaboradores de uma organização que participam no processo da entrevista; identificar o número de entrevistas realizadas a um candidato até este ser seleccionado; e apurar se existe um perfil de candidato traçado para cada cargo nas diferentes organizações estudadas.

- Que técnicas de recrutamento a organização X utiliza?
- É traçado um perfil de candidato para cada cargo?
- Geralmente, quantos candidatos são entrevistados para cada cargo? Quantos colaboradores da organização participam na entrevista?
- Até o candidato ser seleccionado, quantas entrevistas são realizadas a esse candidato?

Na terceira questão acima descrita utilizámos a palavra "geralmente" porque o número de candidatos pode variar de acordo com a procura. Aqui o que nos interessava era ter uma ideia aproximada.

Embora falar de recrutamento numa óptica de gestão interna implique mais do que as

questões elaboradas para este tópico, ou seja, implica falar de ferramentas de marketing (técnicas de segmentação, pesquisa de mercado...) utilizadas pelas organizações, preferimos centrarmo-nos nestes pontos essenciais do recrutamento e deixar a questão das ferramentas de marketing para o fim da entrevista uma vez que estas estão ligadas a toda a gestão de recursos humanos e não apenas ao recrutamento. O facto de algumas ferramentas de marketing poderem ser utilizadas em outros elementos (formação, avaliação, entre outras...), levou-nos a abordar este assunto no último tópico desta entrevista, pois desta forma o entrevistado já se encontra familiarizado com todos os assuntos abordados na entrevista e, caso utilize esse tipo de ferramentas de marketing na gestão dos seus recursos humanos, poderá mais facilmente responder à questão.

No que concerne ao tópico que diz respeito à “formação dos empregados”, quisemos identificar: as acções de formação que as organizações desenvolvem para os seus diferentes níveis hierárquicos, a frequência com que são realizadas essas acções, a forma como são detectadas as necessidades de formação; e a forma como se processa a avaliação dessas acções de formação. Assim, e tendo por base estes quatro pontos, elaborámos as seguintes questões:

- Que acções de formação a organização X desenvolve para os diferentes níveis da organização?
- Com que frequência são realizadas essas acções de formação?
- Como são detectadas as necessidades de formação? Como se processa a avaliação das acções de formação?

Relativamente ao “trabalho em equipa”, o nosso principal objectivo consistiu em identificar a forma como o trabalho em equipa é encorajado pelas organizações em estudo.

Ainda que a forma de actuar das organizações relativamente ao trabalho em equipa se relacione principalmente com a forma como o encorajam, quisemos também apurar a importância que o trabalho em equipa tem dentro das mesmas. Para tal, elaborámos as seguintes questões:

- Qual a importância do trabalho em equipa na organização X?
- De que forma é encorajado o trabalho em equipa?

Para abrir o tópico utilizámos a primeira questão das acima enunciadas uma vez que considerámos que introduzia melhor o assunto. De certa forma, a segunda questão também estava um pouco dependente da primeira, isto é, se uma empresa não considerasse importante o trabalho em equipa, a maneira de abordar a segunda questão deveria ser feita de outra forma.

No que diz respeito ao tópico “autoridade e responsabilidade do pessoal de contacto”, quisemos apurar se as organizações delegam ao pessoal de contacto autoridade e responsabilidade para tomar decisões, e em caso de resposta afirmativa, identificar que recursos são providenciados a estes para que tenha capacidade para tomar essas mesmas decisões. Pretendemos ainda apurar se as organizações incentivam o pessoal de contacto a tomar decisões, e em caso de resposta afirmativa, identificar a forma como o fazem. A este propósito, elaborámos as seguintes questões:

- A prestação de um serviço envolve uma elevada interacção entre o pessoal de contacto e o cliente. A organização delega ao pessoal de contacto autoridade e responsabilidade para tomar decisões?
- Que recursos são providenciados ao pessoal de contacto para que este tenha capacidade para tomar decisões?
- A organização incentiva o pessoal de contacto a tomar decisões? De que forma?

Convém explicar a razão pela qual na primeira questão elaborámos a seguinte frase introdutória: "a prestação de um serviço envolve uma elevada interacção entre o pessoal de contacto e o cliente"; o facto do termo "pessoal de contacto" poder ainda não ser do conhecimento de alguns gestores, construímos uma frase que permitisse esclarecer, ainda que de uma forma implícita, a que tipo de empregados nos estávamos a referir.

A introdução do tópico “avaliação e recompensas dos colaboradores” no guião da entrevista resulta do facto de termos a intenção de identificar o comportamento das organizações relativamente ao assunto em questão. Quisemos apurar se as organizações têm sistemas para avaliar os colaboradores, e em caso de resposta afirmativa, identificar em quem incidem e em que é que consistem. Foi intenção ainda identificar a frequência com que os colaboradores são avaliados e apurar se os empregados sabem em que é que incide essa avaliação. Assim, elaborámos as seguintes questões:

- A organização X tem sistemas para avaliar o desempenho dos empregados?
- Em que consistem e em quem incidem?
- Os colaboradores sabem em que é que incide essa avaliação?
- Com que frequência os colaboradores são avaliados?

No guião iniciámos este tópico com a avaliação dos empregados e só depois abordámos o sistema de recompensas. Pretendemos apurar em que consistem os sistemas de recompensas das organizações e em que colaboradores incidem esses sistemas. Para tal, elaborámos a seguinte questão:

- Em que consistem e em quem incidem os sistemas de recompensas da organização X?

O último tópico a ser abordado na entrevista foi “necessidades dos colaboradores”. Especificamente, quisemos identificar os meios que as organizações utilizam para conhecerem as necessidades dos seus colaboradores, e apurar se essa gestão é feita em função dos dados que obtêm. As questões que elaboramos para alcançar esse desígnio foram as seguintes:

- Que meios são utilizados para identificar as necessidades dos seus empregados? A empresa age em função dos dados obtidos? Pode exemplificar?

Relativamente à primeira questão, quando utilizamos a palavra "meios" referimo-nos a todas as formas, formais e informais, que a organização tem para identificar as necessidades dos seus empregados. Da mesma forma, quando utilizamos a palavra "necessidades" referimo-nos às necessidades dos empregados relacionadas com o emprego. No que toca à segunda questão, colocámos a expressão "pode exemplificar?" com o intuito de comprovarmos a resposta dada pelo entrevistado no caso em que a resposta anterior seja afirmativa.

Por fim, e ainda dentro deste tópico, quisemos identificar as ferramentas de marketing utilizadas pelas empresas na gestão dos recursos humanos e a aplicabilidade de cada uma delas. Nesse sentido elaboramos a seguinte questão:

- Que ferramentas de marketing são utilizadas na gestão dos recursos humanos (pesquisa de mercado, promoção do emprego, técnicas de segmentação,...) e qual a aplicabilidade de cada uma delas?

Embora esta questão tenha sido inserida neste tópico, ela está relacionada com toda a gestão dos recursos humanos, ou seja, prende-se com outros tópicos abordados ao longo da entrevista. Ela só foi abordada neste tópico, como referimos anteriormente, por uma questão de maior facilidade na resposta; o facto do entrevistado já ter abordado ao longo da entrevista vários assuntos relacionados com a gestão dos recursos humanos, permite-lhe ter como ponto de referência esses mesmos assuntos.

As entrevistas foram transcritas de modo a proceder á sua análise (Silverman,2001).

Patton (1990) refere que os estudos qualitativos produzem informações detalhadas num pequeno número de pessoas ou casos, o que dificulta a generalização dos resultados. Todavia, ressalta a importância da triangulação dos resultados com as outras metodologias, nomeadamente os estudos quantitativos.

2.4.6.2. O estudo quantitativo: o questionário

De modo a explorar os dados obtidos nas entrevistas num maior numero de organizações, optamos por desenvolver um estudo quantitativo, através do recurso ao questionário, que permitisse não apenas compreender o fenómeno, mas também quantificar e descrever.

Assim, dado o carácter e design descritivo desta parte do estudo empirico, optou-se pelo estudo quantitativo, através da aplicação de questionário estruturado e auto-administrado (Pestana & Gageiro, 2005). Este instrumento é adequado para responder aos objectivos do estudo, uma vez que “(...) é usado para se obter informações sobre uma dado assunto, que uma vez analisado, poderá permitir a determinação de relações entre diversas variáveis” (Pinto, 1990, p. 57).

No estudo presente, género, idade, habilitações literárias, nacionalidade, tipo de empresa, tempo de serviço na função e na empresa, número de trabalhadores, constituem variáveis independentes invocadas, pois o investigador não manipula directamente, apenas escolhe os níveis/variações que deseja analisar (são características que pré-existem ao investigador), enquanto que as variáveis dependentes referem-se às dimensões que são objecto de medida: funcionários como clientes internos, grau de formalismo da comunicação interna, ferramentas e meios de comunicação interna,

eficácia dos meios de comunicação interna, consideração das sugestões dos funcionários, resposta às solicitações dos funcionários, avaliação da comunicação organizacional (institucional, superiores hierárquicos e interdepartamental), gestão da comunicação interna (gestão da informação informal, gestão da informação formal face-a-face, gestão da informação formal por escrito, disseminação da informação, resposta institucional), (Apêndice II).

Assim, tal como se verifica na tabela seguinte (tabela 4) o questionário incluía 11 dimensões, totalizando 56 variáveis:

Tabela 4: Dimensões, categorias e itens utilizados no questionário

Dimensões	Sub-dimensão	Nº de itens
Funcionários como clientes internos		5 itens
Grau de formalismo da comunicação interna		1 item
Ferramentas e meios de comunicação interna		9 itens
Eficácia dos meios de comunicação interna		9 itens
Consideração das sugestões dos funcionários		3 itens
Resposta às solicitações dos funcionários		3 itens
Avaliação da comunicação organizacional	Institucional	4 itens
	Superiores Hierárquicos	4 itens
	Interdepartamental	5 itens
Gestão da comunicação interna	Gestão da informação informal	2 itens
	Gestão da informação formal face-a-face,	2 itens
	Gestão da informação formal por escrito	2 itens
	Disseminação da informação	2 itens
	Resposta institucional	2 itens
Satisfação com função		1 item
Recomendação da organização		1 item
Intenção de permanecer		1 item

Fonte: Autor

Na perspectiva de Aaker & Day (1990) o desenvolvimento de um questionário deve obedecer a um conjunto de passos: (1) Planear o que se quer medir definindo os objectivos específicos do questionário; (2) Formular as questões para obter a informação necessária; (3) Decidir sobre a ordem e redacção das questões e disposição do questionário; (4) Usar uma amostra significativa; (5) Fazer um pré-teste do questionário para evitar omissões e ambiguidades; (6) Corrigir os problemas e fazer de novo o pré-teste se necessário.

Assim, na construção do questionário teve-se em consideração a revisão da literatura, mas também as respostas obtidas nas entrevistas.

Para medir a “consideração dos funcionários como clientes internos” utilizou-se

Para avaliar a gestão da comunicação interna teve-se por base o trabalho de Jaworski & Kohli (1993), tendo-se adoptado a escala de mercado interno apoiada em 5 dimensões: (1) geração da informação informal; (2) geração da informação formal face-a-face; (3) geração da informação formal por escrito; (4) Comunicação e difusão da informação; (5) Resposta às informações do mercado interno

Os respondentes, relativamente às preposições apresentadas, manifestavam a sua concordância numa escala do tipo Likert de 5 pontos (Pestana & Gageiro, 2005) que variava de “Discordo Totalmente” até “Concordo Totalmente”.

Relativamente à frequência de utilização dos meios de comunicação interna utilizou-se uma escala tipo Likert de 5 pontos (Pestana & Gageiro, 2005) que variava entre “Nunca” e “Com muitíssima frequência”.

Por sua vez, de modo a avaliar a eficácia dos meios de comunicação interna optou-se por uma escala tipo Likert de 5 pontos (Pestana & Gageiro, 2005) que variava entre “Ineficaz” e “Muito eficaz”.

Depois do desenvolvimento do questionário foi feito um pré-teste (Pestana & Gageiro, 2005) junto a 12 potenciais respondentes, não tendo sido identificados problemas ao nível da sua compreensão, estrutura e forma de preenchimento, pelo que se passou à administração junto da amostra seleccionada (Aaker & Day, 1990)

A administração do questionário decorreu nas empresas em Junho e Agosto de 2014, tendo sido lançados 250 exemplares.

2.4.7 Técnicas de Análise de dados

O tratamento de dados é a etapa seguinte depois da recolha dos dados e consiste em analisar e interpretar a informação recolhida, de modo a encontrar respostas ao problema da investigação (Gil, 1999). Na perspectiva deste autor, este processo de

análise e interpretação implica vários procedimentos: (1) estabelecimento de categorias; (2) codificação; (3) Tabulação; (4) Análise estatística dos dados; (5) Avaliação das generalizações obtidas com os dados; (6) Inferencia de relações causais; (7) Interpretação dos dados.

Para análise de dados far-se-á, em primeiro lugar uma análise univariada de dados, através da estatística descritiva (frequência, médias e desvio padrão) e, posteriormente, no sentido de analisar as diferenças dos resultados nas VD's (variáveis dependentes) em função de mudanças nas VI's (variáveis independentes), recorrer-se-á ao método diferencial (Pinto, 1990), efectuando cruzamentos e correlações entre as variáveis, procurando também identificar diferenças entre grupos (análise do qui-quadrado e teste T) – (Hill & Hill, 2002; Pestana & Gageiro, 2005).

Para a análise de dados recorrer-se-á ao SPSS versão 20 – Statiscal Package For Social Science.

2.8. Notas conclusivas

Neste capítulo apresentou-se a quadro metodológico e operacional da investigação, bem como o processo e as etapas da investigação.

Trata-se de um estudo exploratório e com design descritivo que recorre simultaneamente ao método qualitativo e quantitativo, através da aplicação de entrevistas e de questionários como instrumentos de recolha de informação.

A opção pelo estudo quantitativo em simultâneo com o estudo qualitativo deve-se à necessidade de aprofundar um conjunto de questões que dificilmente poderiam ser obtidas pelo tradicional questionário. Julgou-se que a complementaridade dos métodos e dos instrumentos, assim como a triangulação da informação permite validar os resultados e conhecer em profundidade as motivações e as opções quer dos gestores quer dos colaboradores.

De modo a sustentar a investigação, fez-se o enquadramento teórico e conceptual sobre o fenómeno a investigar, que permitiu definir o problema e auxiliar na investigação empírica. Com esta base, e directamente relacionado com os objectivos da investigação, foi possível desenvolver um guião de entrevista e estruturar um questionário a administrar a uma amostra não probabilística por conveniência.

Por questões metodológicas e operacionais, e de modo a tornar mais clara a exploração dos dados, far-se-á a análise dos estudos em separado. Assim, no próximo capítulo efectuar-se-á a análise dos dados relativos ao estudo qualitativo e dos dados obtidos através da entrevista.

CAPÍTULO III – ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO QUALITATIVO

3.1. Nota Introdutória

No presente capítulo efectuar-se-á a análise dos dados relativamente às entrevistas. Efectuar-se-á uma análise vertical e uma análise horizontal às entrevistas. Posteriormente, recorrer-se-á à análise de conteúdo, procurando evidenciar as categorias mais referenciadas pelos gestores entrevistados, de modo a retirar conclusões.

De modo a tornar mais claro a exploração dos dados, apresentam-se tabelas comparativas em função das categorias e das empresas entrevistadas, tendo em consideração as dimensões identificadas “à priori”.

3.2. Dimensão da amostra

Foram entrevistadas 6 organizações da província de Benguela, Angola. Esta amostra limita o estudo porque é reduzida, e conseqüentemente, impossível para generalizar o comportamento destas organizações para todas as organizações Angolanas (Pestana e Gageiro, 2005). Estas organizações foram as únicas que aceitaram que alguém da administração ou gerência fosse entrevistado. De facto, ao longo de vários meses contactámos 18 organizações, mas apenas estas 6 aceitaram colaborar com esta investigação. Tivemos bastantes entrevistas marcadas, mas uma vez chegado o dia da entrevista eram adiadas continua e consecutivamente, o que prejudicou a dimensão da amostra, e conseqüentemente a validação externa dos resultados. Segundo Selltiz et al. (1987, p. 92)

“... uma pesquisa possui validade externa quando ela permite ao pesquisador generalizar os resultados obtidos a outras populações, outros contextos. A validade externa de uma pesquisa vai depender de se poder mostrar que os resultados obtidos nesta pesquisa não são dependentes da amostra ou da situação particular desta pesquisa, mas que suas conclusões são verdadeiras também para outros contextos, outras pessoas. A melhor estratégia para se garantir a validade externa de uma pesquisa é compor a amostra que será estudada com sujeitos que sejam selecionados aleatoriamente da população-alvo, de modo que a amostra seja representativa da população.” (Selltiz et al., 1987, p. 92).

Aquando do desenho do estudo qualitativo já prevíamos que a dimensão da amostra fosse pequena uma vez que as organizações em Angola ainda não têm o hábito de colaborar em estudos desta natureza, uma vez que, provavelmente, possam ter alguma desconfiança sobre inquéritos e entrevistas (Pinto, 2012; Dambi, 2014), nomeadamente devido ao facto de termos tido que utilizar um gravador de áudio, pois as pessoas sentem-se relutantes em falar para um gravador, mesmo quando o entrevistador garante

sigilo, porém, e apesar da dimensão reduzida da amostra, consideramos importante termos conseguido realizar este estudo, que também contribuirá para uma maior abertura para este tipo de investigações académicas em Angola.

3.3. Caracterização das organizações

Em virtude de a amostra ser reduzida, resolvemos fazer uma breve caracterização individual das empresas focadas neste estudo (tabela 5). Convém referir que os nomes das empresas não são focados neste trabalho de investigação em concordância com a política de sigilo que foi garantida aos respondentes (Yin, 2005). Assim, substituímos os nomes das organizações por: "ORGANIZAÇÃO A", " ORGANIZAÇÃO B" e assim sucessivamente. O mesmo aconteceu com o nome dos grupos económicos e de outras organizações focados durante a transcrição da entrevista.

Tabela 5: Caracterização das organizações

ORGANIZAÇÕES	Nº de EMPREGADOS	ANO DE FUNDAÇÃO	ACT. ECONÓMICA
A	35	1995	COMÉRCIO INTERNACIONAL
B	22	1992	VIAGENS E TURISMO
C	87	1994	HOTELARIA
O	332	1985	COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO
E	70	1996	ENSINO E EDUCAÇÃO
F	102	1998	HOTELARIA

3.4. Análise dos dados – Análise de Conteúdo

Para analisarmos os dados obtidos com as entrevistas utilizámos uma abordagem muito utilizada em estudos qualitativos que se designa por Template Analysis, embora também seja designada por Codebook Analysis ou Thematic Coding (King, 1998). Especificamente, esta abordagem consiste numa elaboração de uma lista de códigos por parte do pesquisador, que se designa por Template, e que representa os temas identificados nos dados recolhidos. Embora estes códigos sejam usualmente definidos com base no guião da entrevista, estes podem ser alterados ou acrescentados à medida que o pesquisador lê e interpreta as transcrições das entrevistas.

A análise de conteúdo encontra-se fundada sobre um conjunto de procedimentos estruturados. Ela permite justificar as ideias emitidas pelo entrevistado sobre a mensagem, assim como procura reagrupar as informações num certo número de

categorias. Esta técnica é cada vez mais utilizada nas ciências sociais (Silva & Pinto, 1986) e procurou-se analisar a importância atribuída pelos entrevistados a determinados temas.

Para compreender melhor o processo utilizado, convém explicar as diferentes fases que percorremos (Silva & Pinto, 1986; Bardin, 1998; Silverman, 2001):

a) Transcrição das entrevistas

O primeiro passo foi realizar a transcrição das entrevistas realizadas com os gestores das diferentes organizações (Apêndice I).

b) Definição e construção da lista dos códigos

Começámos por definir os códigos com base no guião da entrevista, e organizámo-los hierarquicamente numa lista de códigos (Apêndice). Os códigos, que na realidade são etiquetas que agregámos a determinados segmentos de texto e que servem para indexar esses segmentos a um determinado tema ou assunto, foram divididos em códigos de classe superior e códigos de classe inferior: os códigos de classe superior foram indexados às questões principais da entrevista, e estão apresentados com números árabes; os códigos de classe inferior foram indexados às questões secundárias (questões mais específicas em relação às principais ou dependentes das principais). Estes estão apresentados com letras e/ou números árabes mediante a profundidade do tema.

c) Identificação dos segmentos do texto

Depois de termos feito a transcrição das entrevistas e de termos elaborado a lista dos códigos, fomos identificar os segmentos do texto correspondentes aos códigos. Para isso, anotámos os códigos nas transcrições das entrevistas, de forma a indexar esses segmentos de texto a esses mesmos códigos. Esses códigos são anotados nas margens das transcrições, e servem para ordenar melhor a informação recolhida de forma a que a interpretação dos dados se faça de uma forma mais simples. Resumindo, tratámos de identificar segmentos do texto relevantes para cada assunto, e marcámo-los com os

códigos que se estabeleceram na lista dos códigos.

Tratámos de organizar os dados recolhidos por assuntos uma vez que os entrevistados tiveram tendência a focar assuntos que não estavam relacionados com a questão colocada (por exemplo, focaram os sistemas de recompensas quando a questão colocada se relacionava com os sistemas de avaliação), e tratámos de eliminar assuntos focados pelos entrevistados que não eram relevantes para o estudo.

Convém explicar que a marcação do códigos nas transcrições das entrevistas, para identificar os segmentos de texto relevantes a cada código, não foi apresentada neste trabalho de investigação uma vez que tornava a leitura das transcrições das entrevistas demasiado confusa. Assim, preferimos elaborar tabela específicas para cada código com os segmentos de texto relevantes para esse código (Apêndice). Existem segmentos de texto que estão indexados a mais do que um código uma vez que são relevantes para esses códigos. Isto só é possível porque a própria análise o permite.

d) Interpretação dos dados

A lista de códigos e a codificação são apenas meios para ordenar os dados recolhidos e ajudar a interpretá-los, sendo que as citações permitem-nos ter uma maior consistência no momento de interpretar os dados, como a seguir se pode verificar.

A exposição dos dados é feita de uma forma sucinta, apoiada em citações directas dos entrevistados, e estruturada por temas. Os temas referem-se aos diferentes tópicos abordados no guião da entrevista.

3.4.1. Tema Visão

No que à “visão” diz respeito, de uma forma geral, as organizações cujo gestor foi entrevistado têm uma visão definida. Não tivemos a presunção de analisar até que ponto a visão das organizações são claras e de fácil entendimento para os colaboradores, pois isso é um pouco subjectivo, e de difícil entendimento através de uma entrevista efetuada ao gestor. No entanto, e embora umas sejam mais abstractas do que outras, podemos

dizer que todas elas reflectem as aspirações da organização para o futuro:

"Desta forma, o nosso último intento é baixar os custos que não sejam dos produtos comprados ou vendidos. É fazer o *Squeezing*, o esmagar de todos os custos supérfluos no percurso dos produtos".

ORGANIZAÇÃO A

"Nós temos sempre uma visão que é garantir um futuro risonho a esta empresa".

ORGANIZAÇÃO B

"Sendo uma empresa de prestação de serviços, a ideia é de que os nossos clientes e toda a população, tenham uma referência do hotel. O hotel seja uma referência".

ORGANIZAÇÃO C

"A visão é ser líder".

ORGANIZAÇÃO D

"A visão da organização E é ser o principal organismo nacional a fornecer serviços à indústria de Investigação e Desenvolvimento".

ORGANIZAÇÃO E

"A organização F tem como visão ser o melhor hotel da cidade de Benguela".

ORGANIZAÇÃO F

Relativamente à importância dos colaboradores na persecução da visão da empresa, a maior parte dos gestores consideram que os colaboradores são o elemento mais importante dentro da empresa. Apenas o gestor da Organização E se refere aos empregados como um elemento muito importante. O facto do gestor dessa empresa o considerar muito importante não implica que o considere o mais importante, daí fazermos esta distinção.

"Os empregados são as pessoas fundamentais O conceito do nosso grupo e das empresas é que a maior importância que existe numa empresa são as pessoas, os seus funcionários".

ORGANIZAÇÃO A

"A importância dos empregados é fundamental. É a mais importante".

ORGANIZAÇÃO B

"Portanto, os empregados são os mais importantes".

ORGANIZAÇÃO C

"São os mais importantes".

ORGANIZAÇÃO D

"A importância dos empregados atinge um nível muito elevado nesta área".

ORGANIZAÇÃO E

"São o principal capital, o principal activo,...".

ORGANIZAÇÃO F

Quanto às razões que os levam a proferir tais afirmações, todas elas estão relacionadas com o facto de serem os colaboradores a prestar o serviço, e como tal, este dependente dos seus empregados.

"São fundamentais porque o serviço que prestamos está intimamente relacionado com a capacidade dos funcionários".

ORGANIZAÇÃO A

"E eu ponho a parte da função humana como a mais importante da empresa porque, afinal, quem dá o nome à empresa são os serviços, e quem presta os serviços são os empregados".
ORGANIZAÇÃO B

"E são os mais importantes porque eles são o serviço, e dependemos deles para alcançar a visão que lhe falei há pouco".
ORGANIZAÇÃO C

"Se nós queremos ter uma posição de liderança e destacarmo-nos da concorrência temos que ter um serviço muito forte. E para ter um serviço muito forte temos que ter os melhores profissionais, ter profissionais empenhados, motivados, para servir sempre melhor o cliente".
ORGANIZAÇÃO D

"Uma vez que nós prestamos serviços, e esses serviços são prestados por pessoas, logicamente que eles são muito importantes para a nossa empresa".
ORGANIZAÇÃO E

"...porque consideramos ser o motor de todas as acções que desenvolvemos. Isto é, nós temos cento e sessenta e quatro empregados, e desses cento e sessenta e quatro empregados que trabalham para nós, fazemos toda uma forma de integração e de envolvimento nas decisões, de forma a que as pessoas sejam um garante de que, independentemente do grau hierárquico, funcionem como instrumentos activos e directos na divulgação destas estratégias e ponham em prática as acções que nós queremos fazer, para tornar realmente o ambiente e o acolhimento prestado no hotel, e os serviços prestados no hotel, de carácter não exclusivo mas particular, e em que haja um cunho pessoal entre o empregado e o cliente".
ORGANIZAÇÃO F

De facto, podemos concluir que a importância dos colaboradores está directamente relacionada com o facto de serem eles a prestarem o serviço. Existem também duas organizações (a C e a D) que reforçam o facto de estarem dependentes desses mesmos colaboradores para atingirem a visão da empresa.

As organizações entrevistadas comunicam a visão a todos os seus empregados. Podemos identificar seis formas que as organizações utilizam para comunicar a visão aos seus colaboradores, nomeadamente, através de reuniões, de conversas informais, da formação, de comunicações internas escritas, de *outdoors*, e de seminários (tabela 6). Mas na realidade, a maior parte das organizações utiliza apenas uma destas formas para as comunicar, através de reuniões, sendo que as outras cinco formas estão distribuídas por apenas duas das organizações estudadas.

A única organização que não utiliza as reuniões é a B. Esta, para comunicar a visão, recorre a conversas informais e a comunicações internas escritas. A organização D destaca-se das outras pelas múltiplas formas que usa para comunicar a visão; utiliza cinco das seis formas identificadas. Além das reuniões, a visão é comunicada através de comunicações internas escritas, de seminários, de *outdoors*, e ainda, como o gestor da empresa afirma: "apostamos bastante na formação para divulgar a forma de pensar e a

visão da companhia".

Tabela 6: Formas de comunicar a visão

ORGANIZAÇÕES	REUNIÕES	CONVERSAS INFORMAIS	FORMAÇÃO	COMUNICAÇÕES INTERNAS (escritas)	OUTDOORS	SEMINÁRIOS
A	"Em conversas através de reuniões com os seus directores..."	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza
B	Não utiliza	"...ou mesmo verbalmente em conversas informais com os meus empregados".	Não utiliza	"...há comunicação através de memorandos internos..."	Não utiliza	Não utiliza
C	"Sempre pessoalmente. Pessoalmente, através de reuniões com os funcionários".	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza
D	"Depois há reuniões..."	Não utiliza	"Através de formações."	"... e comunicações internas por escrito". "estamos a falar de uma revista mensal que é distribuída a todos os nossos colaboradores"	"..., outdoors..."	"...e seminários".
E	"...pelos gestores de topo que em reuniões a transmitem aos outros níveis de empregados".	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza
F	"Temos várias reuniões..."	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza

Quando a visão é comunicada verbalmente, isto é, nas reuniões, nas conversas informais, nos seminários, e na formação, não nos é possível chegar a conclusões gerais válidas sobre quem é o comunicador dessa visão. Isto acontece porque algumas das organizações não especificam quem é o comunicador dessa visão.

A comunicação da visão por parte das organizações atinge frequências regulares, embora em algumas organizações, além dessa frequência regular, comuniquem-na com frequências não regulares (Tabela 7). No entanto, podemos verificar que a maior parte das empresas estudadas comunicam a visão mensalmente, onde apenas a organização B admitiu não comunicar a visão em intervalos regulares.

Tabela 7: Frequência da comunicação da visão

ORGANIZAÇÕES	MENSALMENTE	TRIMESTRALMENTE	SEMESTRALMENTE	FREQUÊNCIA NÃO REGULAR
A		"As frequências são trimestrais em termos globais".		
B				"Em princípio, não há uma frequência com intervalos regulares".
C	"Depois também comunicamos mensalmente a todos os empregados para que eles a tenham sempre presente".			"Sempre que recrutamos novos empregados".
O	"...todos os meses quando se lança a revista, que acaba por ser uma forma de comunicar internamente a visão",			"Portanto, sempre que se faz formação, seminários, ou reuniões..." "Os outdoors e as comunicações internas não têm frequências predestinadas".
E	"Mensalmente, no decurso de reuniões".			"E é sempre comunicada com a entrada de novos elementos no momento em que se está a fazer a apresentação da empresa".
F	"Mensalmente".		"E semestralmente fazemos uma intervenção mais <i>crie to crie</i> , que nós chamamos, não uma avaliação de desempenho, mas um encontro entre a chefia e o colaborador em que se discute o futuro da pessoa e o da empresa".	

Convém realçar que apenas duas organizações comunicam a visão aos seus colaboradores no momento em que os recrutam e que na organização a frequência com que é comunicada está directamente ligada com a forma como a comunicam, ou seja, comunicam a visão mensalmente porque a revista é mensal, e os outros meios que utilizam não têm uma frequência regular. A organização F, além de a comunicar mensalmente, comunica-a semestralmente numa intervenção mais individual.

A opinião geral dos gestores quando questionados sobre a importância de comunicar a visão aos empregados é de que é muito importante. Apenas um referiu que era conveniente comunicar essa visão (organização E), e outro deixou subjacente que era importante comunicá-la mas não deu grande relevo à palavra usada (organização F).

A principal razão apontada para essa importância é de que a visão serve de linha orientadora (tabela 8). Segundo a maior parte dos gestores, a organização ao comunicar a visão está a orientar os colaboradores para que trabalhem todos para esse objectivo

comum. Ainda assim, identificámos outra razão pela qual é importante comunicar a visão - serve para exteriorizar a cultura da empresa. Segundo o gestor da organização D, é muito importante comunicar a visão aos empregados pois desta forma a cultura da empresa é passada para os seus clientes.

Tabela 8: As Razões da Importância de Comunicar a Visão

ORGANIZAÇÕES	LINHA ORIENTADORA	EXTERIORIZAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL
A	"É muito importante, porque são os empregados, os colaboradores, que fazem as empresas, mas temos que os guiar. Sem pessoas bem formadas, actualizadas, emotivadas, não há empresa nenhuma que possa funcionar".	
B	"A importância é que eles devem estar dentro de todos os assuntos e obviamente conhecer a visão. Se em qualquer actividade informação é poder, eu acho que em serviços quanto mais informados e orientados pela visão eles estiverem, melhor será a prestação do serviço e, consequentemente, maior será a probabilidade de atingir essa visão. Portanto, é muito importante".	
C	"Aqui mais do que nunca. Esta é uma actividade onde isso é muito importante. É muito importante porque nós não podemos nunca deixar que os empregados se esqueçam do intento deste hotel. Temos que os guiar".	
D		"É muito importante, porque uma empresa líder e uma empresa em que uma percentagem muito grande das suas pessoas se relaciona diariamente com os nossos clientes, ou seja, não é uma empresa fechada num prédio, é importante que essa cultura passe. Quando existe uma cultura de empresa, tem determinados objectivos que deverão ser passados para fora, portanto, são objectivos da própria empresa como um todo que têm que ser passados para fora. Por isso, é bastante importante".
E	"Eu entendo que é conveniente que os empregados tenham sempre presente na sua consciência não só a visão mas também a missão e os objectivos da empresa, para que possam trabalhar sempre orientados por eles".	
F	"A importância reside em que toda a gente saiba para onde estamos a ir, e apesar de haver nas empresas sempre diferentes opiniões e diferentes perspectivas sobre o que é a empresa, interessa que todas as pessoas conheçam pelo menos qual é a principal missão do hotel. E quando eu digo missão, é aquilo que é a tradução da visão. Uma visão tem que traduzir-se numa missão, para que cada uma das pessoas saibam qual pode ser o seu contributo para essa visão".	

Um aspecto que consideramos importante realçar foi o facto de os gestores das empresas E e F terem focado a missão. Esses gestores, que por sinal foram os únicos que não utilizaram a expressão "muito importante" quando questionados sobre a importância de comunicar a visão, consideram também se deve comunicar a missão da empresa. Um desses gestores é da opinião que se deve comunicar, pelo menos, a missão da empresa, para que os empregados saibam qual é o seu contributo para a visão da empresa.

Uma vez que todas as empresas comunicam, apesar de formas diferentes, a visão a todos os seus empregados, podemos concluir que consideram importante esse facto.

3.4.2. Tema: recrutamento dos funcionários

No que diz respeito ao recrutamento dos empregados, os gestores das organizações entrevistadas quando querem recrutar empregados ou recorrem ao recrutamento misto, ou seja, recrutamento interno e recrutamento externo, ou utilizam apenas o recrutamento externo. De facto, encontramos duas organizações que recorrem ao recrutamento misto e quatro que recorrem apenas ao recrutamento externo.

A nível de recrutamento interno, identificámos duas formas de o fazer: por transferência de empregados, em que o empregado faz uma movimentação horizontal dentro da organização; e por promoção de empregados, em que o empregado faz uma movimentação vertical dentro da organização (tabela 9). Das duas que fazem recrutamento interno (e que também fazem recrutamento externo), uma delas apenas faz transferência de empregados, e outra tanto faz transferência de empregados como promoção de empregados.

Tabela 9: Formas de Recrutamento Interno

ORGANIZAÇÕES	TRANSFERÊNCIA DE EMPREGADOS	PROMOÇÃO DE EMPREGADOS
A	"...e inclusivamente, se há pessoas internas na nossa empresa que possam ser transferidas para a nova função".	
C	"Se forem empregados não qualificados, ou seja, sem grandes aptidões não só académicas como profissionais, fazemos transferência de pessoal".	"Se já for algo semiqualeficado, também tentamos ver se dentro dos nossos quadros haverá alguém que tenha possibilidade de passar para outros níveis, e então promovemos essa pessoa; dá-mos sempre preferência ao que temos cá dentro".

Na realidade, a generalidade das organizações recorre apenas ao recrutamento externo. A nível de recrutamento externo, identificámos cinco técnicas utilizadas pelas organizações para recrutar empregados: bases de dados, empresas especializadas em recrutamento, apresentação de candidatos por conhecimentos (dos próprios gestores ou dos funcionários), anúncios em jornais, e contactos com universidades/escolas/institutos (tabela 10). Os contactos com universidades/escolas/institutos e os anúncios em jornais são as técnicas mais focadas pelos entrevistados, onde apenas duas organizações não recorrem a ela.

Tabela 10: Técnicas de Recrutamento Externo

ORGANIZAÇÕES	BASE DE DADOS	EMPRESAS ESPECIALIZADAS EM RECRUTAMENTO	APRESENTAÇÃO DE CANDIDATOS POR CONHECIMENTOS	ANÚNCIOS EM JORNAIS	CONTACTOS COM UNIVERSIDADES/ ESCOLAS/ INSTITUTOS
A	"... vamos à bolsa dos candidatos que existe no maior empregador do grupo".	"...e de empresas especializadas que estão muito ligadas a nós".	"...fazendo um <i>Cross-Checking</i> através do grupo, perguntamos se há alguém que conheça pessoas que possam vir a interessar-nos,..."	"Quando são pessoas de topo, a partir de um certo nível, fazemos um recrutamento através de anúncios..." "Anúncios em jornais, normalmente".	"E muitas das admissões são através de um programa, que é um programa onde são admitidos os jovens: são convidados os melhores alunos e os finalistas das Universidades de cada ano, e depois é-lhes dado um conhecimento."
B	Não utiliza	Não utiliza	"... a forma de recrutamento, normalmente, é por indicação de alguém conhecido, ou então, ultimamente, pelos meus conhecimentos".	Não utiliza	Não utiliza
C	Não utiliza	Não utiliza	"Também damos preferência, para estes postos, a quem seja amiga de algum colaborador". "Quando são empregados altamente qualificados, colocamos como responsáveis pelo seu recrutamento os próprios chefes do departamento". "Eles, os chefes, vão recrutar através de conhecimentos deles".	"...o último dos casos é a tentativa de recrutamento através de meios de comunicação social - o jornal".	Não utiliza
D	"Como temos uma base de dados também recrutamos por ela".	Não utiliza	Não utiliza	"Basicamente, eles fazem entrevistas, testes psicotécnicos, fazem desde logo uma triagem, e depois enviam-nos só um conjunto de candidatos que consideram mais aptos. Isto com base em anúncios em jornais". "Nos níveis de topo utilizamos anúncios em jornais, embora seja uma procura mais selectiva".	"Há também um programa interessante que o grupo tem ao nível do recrutamento, isto para níveis de topo, que é a relação que gera com as Universidades para conseguir potenciais empregados. Há contactos com as Universidades para nos enviarem potenciais empregados".
E	Não utiliza	"...ou utilizam-se empresas especializadas de contratação para arranjam estas pessoas".	Não utiliza	"Nos outros empregados, normalmente pessoal administrativo, ou são contratados através de anúncios nos jornais..."	"Em 90% dos casos, eu diria que se fazem recrutamentos de recém licenciados..." "Normalmente, como nós temos um contacto privilegiado com Universidades, nós vamos quase sempre buscá-los nos últimos anos de frequência de cursos".
F	Não utiliza	"Para funções de chefia e qualificações superiores, utilizamos o recurso a empresas externas que fazem uma avaliação do perfil psicológico das pessoas"	Não utiliza	Não utiliza	"Normalmente, é mais através das escolas e dos Institutos de formação que recolhemos a nossa mão-de-obra de nível mais <i>staff</i> ".

A organização A é a que mais técnicas utiliza quando quer recrutar algum empregado. Além de fazer transferência de empregados dentro da própria organização, ela utiliza as cinco técnicas de recrutamento externo identificadas. Por sua vez, a organização B utiliza apenas uma técnica para recrutar empregados. Isto de alguma forma pode estar relacionado com o facto de ser uma organização com poucos empregados.

Também podemos verificar que a maior parte das organizações dão preferência a determinadas técnicas em detrimento de outras, consoante o tipo de empregado que querem recrutar. Na realidade, podemos dizer que eles segmentam os empregados por níveis hierárquicos ou pelo nível de qualificação dos empregados, e utilizam diferentes técnicas para cada um dos segmentos (tabela 11).

Ainda assim, o único gestor que afirmou utilizar ferramentas de marketing no recrutamento, e mais especificamente, a segmentação, foi o da organização D:

"A nível de recrutamento, quando queremos recrutar alguém, fazemos uma segmentação dos empregados e escolhemos as técnicas a utilizar. Quando se está a dirigir a um tipo de pessoas com um perfil técnico mais específico, nós próprios segmentamos o tipo de experiência profissional que as pessoas devem ter. Isso é o que fazemos a nível do recrutamento".

ORGANIZAÇÃO D

Tabela 11: Recrutamento / Níveis hierárquicos ou Qualificação dos Colaboradores

	ORGANIZAÇÕES					
	A	B	C	D	E	F
TRANSFERÊNCIA DE COLABORADORES	Colaboradores que não sejam de topo		Colaboradores não qualificados			
PROMOÇÃO DE COLABORADORES			Colaboradores semi-qualificados			
BASE DE DADOS	Colaboradores que não sejam de topo			Colaboradores que não sejam dos níveis de topo		
EMPRESAS ESPECIALIZADAS EM RECRUTAMENTO	Colaboradores de topo				Colaboradores que não sejam de topo	Colaboradores de chefias e qualificações superiores
APRESENTAÇÃO DE CANDIDATOS POR CONHECIMENTOS	Colaboradores que não sejam de topo	Para todos os Colaboradores	Colaboradores altamente qualificados			
ANÚNCIOS EM JORNAIS	Colaboradores de topo		Colaboradores altamente qualificados	Todos os Colaboradores	Colaboradores que não sejam de topo	
CONTACTOS COM UNIVERSIDADES/ ESCOLAS/ INSTITUTOS	Colaboradores de topo			Colaboradores dos níveis de topo	Colaboradores de topo	Colaboradores semi e não qualificados

Apesar de os outros gestores terem dito que não usavam ferramentas de marketing, verifica-se que todos eles, com excepção da organização B, agrupam (segmentam) os empregados por níveis hierárquicos ou níveis de qualificação, e utilizam diferentes técnicas para os diferentes segmentos.

Antes de procederem ao recrutamento, todas as empresas traçam um perfil de candidato para cada cargo. No entanto, percebe-se pelas respostas dos gestores que uns dão mais ênfase ao perfil de candidato do que outros. Inclusivamente, a resposta do gestor da organização B afirmou que não é muito rígido e rigoroso nesse perfil. O próprio gestor da organização F também começa por afirmar que não traça um perfil para as funções semi e não qualificadas. No entanto, contradiz-se mais à frente afirmando que traça um perfil mínimo para essas funções. À excepção destas duas organizações, todas as outras não deixam dúvidas quanto à utilização de um perfil de candidato quando recrutam os seus empregados, como podemos ver pelas suas respostas quando lhes questionámos se traçavam um perfil de candidato para cada cargo:

"É. Perfeito e bem definido. E cada pessoa aqui também tem a sua função bem definida".
ORGANIZAÇÃO A

"Ora bom, de certa maneira sim, mas não dessa forma tão rígida como parece estar a dizer. Não sou muito rigoroso. Claro, se vier aqui alguém que não saiba falar o mínimo de Inglês ou Francês haverá alguma dificuldade. Mas também não haverá dificuldades".
ORGANIZAÇÃO B

"Claro. Repare, se nós damos preferência ao contacto humano, uma das características fundamentais, e eu digo fundamental porque tem que sê-lo mesmo, é de que a pessoa não seja acanhada, envergonhada e tímida. Depois a outra, é de que a pessoa tenha um certo poder de conversação ou diálogo, fale pelo menos três idiomas, que seja jovem, e tenha uma boa apresentação. Isso são características que nós tentamos colocar em todos os sectores. Depois para cada cargo, temos características definidas previamente".
ORGANIZAÇÃO C

"Sim. Sim. É traçado um perfil porque senão as pessoas não sabiam como é que haviam de fazer essa triagem. Há perfis previamente definidos e há objectivos de funções previamente definidos. Já se sabe o que é um operador de loja, já se sabe o que é um operador de caixa".

"Obviamente, em zonas onde seja mais difícil proceder a recrutamentos, se calhar não existirá tanta exigência no perfil e na capacidade dos candidatos".

"Posso-lhe dizer que a direcção de recursos humanos em 95% a 99%, saberá exactamente cada perfil que existe na organização através dessa definição de funções que foram feitas com os consultores externos à cerca de dois anos. Entretanto, há funções novas a aparecer, e quando assim é, a pessoa que necessita define o perfil".
ORGANIZAÇÃO D

"Sim, é traçado um perfil. Normalmente, o responsável de uma área de investigação, um gestor de topo, identifica o perfil que pretende para os seus funcionários".
ORGANIZAÇÃO E

"Para as funções qualificadas e superiores, sim. Para as funções não qualificadas e semiqualficadas, não é traçado. Diz-se: o limite de idade, nós normalmente não recrutamos pessoas com mais de trinta anos porque queremos mão-de-obra jovem; se a pessoa tem que ter carta de condução ou não, e depende da função; se tem que falar Inglês, e que depende se está numa função directa. Portanto, é feito um perfil mínimo de

requisitos para as funções semi ou não qualificadas, e para as funções superiores é, naturalmente, feito um traçado mais completo de competências, qualificações e experiências, que a pessoa tem que ter".

ORGANIZAÇÃO F

Assim, e mediante as respostas dadas pelos gestores, podemos concluir que todas as organizações traçam um perfil de candidato, embora possamos questionar quanto à rigorosidade na construção desse perfil por parte das empresas B e F. Será importante realçar que a organização D, e isto em zonas de difícil recrutamento, não é tão rigorosa na utilização desse perfil para recrutar empregados.

Relativamente ao número de candidatos que as empresas entrevistam para cada cargo, não nos foi possível tirar grandes conclusões. Existem duas organizações que entrevistam dois a três candidatos. Existem duas organizações que entrevistam nunca menos de três candidatos, e uma outra organização que geralmente entrevista mais de quatro candidatos. De uma das organizações não nos foi possível aferir os valores aproximados.

As respostas dadas pelos gestores quando questionados pelo número de empregados apresenta-se de seguida:

"Nunca menos de três".

ORGANIZAÇÃO A

"Ora bom, a forma que eu costumo utilizar, a tal do conhecimento, faz com que o número de candidatos seja muito reduzido. Normalmente são dois, três candidatos. Não mais do que isso".

ORGANIZAÇÃO B

"Depende. Tudo depende do tipo de recrutamento que fazemos. Mas geralmente entrevistamos mais de quatro candidatos".

ORGANIZAÇÃO C

"Depende muito se estamos a falar de um director, se estamos a falar de uma chefia intermédia, se estamos a falar de um operador; os rácios são totalmente diferentes. Depende do tipo de procura que se faz. Em alguns casos, nós fazemos uma procura muito mais selectiva e directa às pessoas que interessam. Noutros casos, uma pessoa faz um outro tipo de comunicação; faz publicidade em jornais para tentar obter candidatos, e aí temos muitos candidatos e são muitos entrevistados".

ORGANIZAÇÃO D

"Nós gostamos de entrevistar duas a três pessoas, mas também para cada perfil é difícil encontrar muitos mais candidatos".

ORGANIZAÇÃO E

"Varia, mas nunca menos do que três a quatro pessoas".

ORGANIZAÇÃO F

Os números citados pelos gestores são baixos, embora tenhamos consciência que as

frases utilizadas pelos gestores ("pelo menos", "nunca menos", e "mais de") podem implicar números elevados. Ainda assim, focaram-se principalmente no número três e quatro.

Convém dizer que o número de candidatos da organização D está relacionado com o tipo de procura que a mesma faz e, conseqüentemente, com a técnica que utiliza para a fazer para definir o perfil e encontrar o trabalhador adequado. Também nas organizações B e C o número de empregados entrevistados está dependente das técnicas utilizadas: a organização B entrevista poucos candidatos porque utiliza a técnica de apresentação de candidatos por conhecimentos, e na organização C, varia o número de candidatos consoante a técnica que utiliza.

Nas outras organizações é difícil chegar a alguma conclusão, embora o gestor da organização E afirme que é difícil encontrar muitos mais candidatos para cada perfil do que aqueles que entrevista, ou seja, prende-se com a falta de oferta.

De uma forma geral, as entrevistas que são realizadas aos candidatos têm a participação de mais de um empregado das organizações. Apenas uma utiliza uma pessoa especializada para entrevistar os candidatos (tabela 12), que é o próprio gestor, deixando subjacente que é ele quem os selecciona.

Entre os funcionários que fazem essas entrevistas destacam-se os gestores, funcionários dos departamentos dos recursos humanos, e os directores directos desses cargos.

Tabela 12: Número dos Colaboradores da Empresa que Realizam as Entrevistas

ORGANIZAÇÕES	UM COLABORADOR	DOIS	+ DE DOIS COLABORADORES
A			"O director que vai ser directamente interessado pelo funcionário(a) a admitir, o director responsável pelos recursos humanos, e depois de terem passado no crivo uns dois ou três, esses são definitivamente apreciados pelos gestores da empresa, e nessa altura sancionados". "As pessoas acima de um determinado nível, que está classificado de um a vinte, esses além dos gestores têm que ir à Holding e ao seu presidente para serem admitidos".
B		"Normalmente duas pessoas: um dos responsáveis pela agência e	

C	"Há quem me coloque que eu possa ser um centralizador. Acho que sim, que sou um centralizador. Aí eu coloco como minha função".		
D			"Uma equipa dos psicotécnicos, uma ou duas pessoas do recrutamento, e depois uma pessoa da chefia directa, que dá o aval final".
F			"Digamos que, para as funções semi-qualificadas e não qualificadas, duas chefias. Para as restantes, eu participo; além das duas chefias e da directora dos recursos humanos, naturalmente. Em todas as funções a directora dos recursos humanos entrevista. Portanto, no mínimo são três a quatro pessoas que participam".

O facto de existirem várias pessoas da organização a entrevistarem os candidatos, não implica necessariamente que os mesmos sejam entrevistados por essas pessoas numa só entrevista. Na realidade, identificámos três organizações que realizam duas entrevistas, e identificámos três que realizam três entrevistas ou mais, dependendo do grau hierárquico a que concorre o candidato (tabela 13).

Tabela 13: Número de Entrevistas Realizadas ao Candidato até à sua Selecção

ORGANIZAÇÕES	DUAS ENTREVISTAS	TRÊS OU MAIS ENTREVISTAS
A		"É feita uma entrevista pelo responsável interessado, é feita uma segunda entrevista com o responsável pelos recursos humanos e com director interessado, e a final; que em princípio é só sancionada e que se limita a desejar-lhe boa sorte". "As pessoas acima de um determinado nível, que está classificado de um a vinte, esses além dos gestores têm que ir à Holding e ao seu presidente para serem admitidos".
B	"Duas só".	
C	"Normalmente, até lá chegar, eu faço duas. A primeira, é para que eu possa ter uma noção de todos; a parte física e a parte presença é fundamental. Depois faço uma triagem a partir desses dois itens, e depois vou avançar para aquilo que normalmente nós pretendemos, e realço sempre aquilo que oferecemos e qual é o nosso objectivo".	
D		"Pelo menos três entrevistas. Será uma primeira entrevista que tem a haver com a avaliação psicológica com psicólogos que trabalham na empresa, avaliação psicotécnica. Uma segunda avaliação pela parte da direcção de recrutamento e selecção; na primeira entrevista avaliar-se-ão mais os perfis psicotécnicos, numa segunda avaliar-se-á mais questões de perfil e integração da empresa. E por último, a chefia directa entrevista sempre a pessoa. Muitas vezes a chefia
E	"Normalmente é feita uma entrevista inicial aos vários candidatos e depois uma outra entrevista final. Portanto, duas. Ou às vezes umas três entrevistas".	

3.4.3. Tema: Formação dos colaboradores

Relativamente à formação dos empregados os gestores entrevistados das organizações dão formação aos seus empregados. Embora uma das organizações estudadas não faça esforços para preparar as pessoas para desempenharem o serviço, e referimo-nos à organização B, todas as outras o fazem. E afirmamos que a organização B não faz esforços para que os seus empregados tenham formação porque, embora aconselhe a que os seus empregados frequentem os cursos que a Associação de Turismo fornece, o que é certo é que a própria empresa em si não faz qualquer tipo de formação, não paga formação, nem cria mecanismos para que essas pessoas as tenham.

Outra situação semelhante é a da organização C. Esta, embora não tenha formação própria e não pague formação, cria mecanismos para que os seus funcionários tenham formação. Estabeleceu contactos com o núcleo de formação da Direcção Geral do Turismo e com uma empresa de formação, que dão formação gratuita aos empregados dentro da própria organização.

Todas as outras organizações têm custos de formação com os seus empregados, quer seja feita pela própria organização quer seja feita por outras entidades, ou seja, investem em formação. Constatámos que a formação visa desenvolver os empregados em dois aspectos: habilidades técnicas/conhecimentos dos empregados; e habilidades interactivas dos empregados. O desenvolvimento das habilidades técnicas/conhecimentos refere-se ao desenvolvimento das competências técnicas e conhecimentos necessários para desempenharem a sua função, e o desenvolvimento das habilidades interactivas refere-se ao desenvolvimento de habilidades interpessoais, de comunicação, de resolução de problemas, de atendimento, ou seja, de relacionamento entre empregado-cliente e empregado-empregado (tabela 14).

De todas as organizações, apenas a E não incide a sua formação nas habilidades interactivas. De resto, todas as empresas treinam as habilidades técnicas/conhecimentos e as habilidades interactivas. A formação incide maioritariamente nas habilidades técnicas e conhecimentos dos empregados.

Ressaltamos o facto de termos incluído a organização B no quadro mesmo sabendo que a iniciativa da formação não parte dela mas dos próprios empregados. Mesmo sabendo

que a iniciativa não é dos dirigentes da organização, mas dos empregados, a verdade é que estes recebem formação, e portanto, é interessante saber em que é que incide essa formação.

As organizações usam terminologias diferentes umas das outras relativamente aos níveis hierárquicos, havendo mesmo algumas que distinguem os empregados por níveis de qualificação, e por isso é difícil fazer comparações. As próprias estruturas hierárquicas são completamente diferentes uma das outras, o que ainda torna mais difícil a comparação. Desta forma, preferimos usar as terminologias usadas pelos gestores.

Tabela 14: Formação dos Colaboradores

ORGANIZAÇÕES	HABILIDADES TÉCNICAS/CONHECIMENTOS	HABILIDADES INTERATIVAS
A	GESTÃO DE TOPO:	GESTÃO DE TOPO:
	"Para os quadros de <i>topo</i> , da administração, propomos cursos de alto nível para aprofundarem os seus conhecimentos: <i>Business Club, Management Center Europe</i> cursos pelos maiores gurus do mundo." "Paga eventualmente cursos e sugere cursos, e isto para a gestão de <i>topo</i> , de MBA's no IE ou noutras Universidades como <i>Harvard</i> , se consideramos que as pessoas têm um semblante possibilidade para isso. Tudo isto é sugerido aos empregados".	"Também propomos cursos de formação sobre <i>Leadership</i> agora há um nos próximos três dias".
	RESTANTES EMPREGADOS:	
	"Para os outros, há um centro de formação no grupo que se encarrega de fazer a formação. Os nossos funcionários estão em constante formação interna e externa: formação interna através do <i>In House Training</i> , em que treina as competências técnicas dos empregados; e formação externa, frequentando cursos de actualização de <i>Incoterms</i> , de novas tecnologias, e sabendo o que se passa no mundo do <i>Shipping</i> , sabendo o que se passa no mundo das fusões de grandes companhias, sabendo o que se passa nos portos, conhecendo toda aquela que é a nossa função mais importante: conhecer perfeitamente todos os circuitos por onde passam as mercadorias compradas ou vendidas pelo GRUPO Y".	
B	TODOS OS EMPREGADOS:	TODOS OS EMPREGADOS:
	"..., gestão de tempo, Inglês, e Informática, é dada mas através da própria Associação de Turismo". "Há uma outra forma de formação que é através das viagens, as chamadas viagens de familiarização, as chamadas <i>Funtrips</i> . Mas esse aí já não é por iniciativa nossa. Esse da associação também não é por iniciativa nossa, de qualquer forma eu aconselho sempre toda a gente a ir a esses cursos de formação porque eles enriquecem sempre os conhecimentos, são sempre óptimos".	"...formação sobre como devem atender os empregados..."
C	TODOS OS EMPREGADOS:	TODOS OS EMPREGADOS:
	"Dentro das áreas, fizemos já a Inglês e estamos a fazer a Informática neste momento. Os dois dedicados a todos os empregados do hotel".	"E, inclusivamente, esta formação também tem uma componente comportamental, ou seja, a forma de se relacionar tanto com os empregados como com os clientes".
	NÍVEL DE TOPO:	RESTANTES EMPREGADOS:

	<p>"As acções de formações específicas podem ser seminários, podem ser visitas a outros países para ver outras realidades, e normalmente todas as pessoas no início do ano fazem um esforço em pensar que tipo de formação que elas pretendem fazer, para além daquelas que são oferecidas". "Depois há a formação obrigatória. Nós somos uma companhia que está sempre com projectos novos, e por isso, há formação que tem a ver com esses projectos da reorganização da companhia. E portanto, nós temos que frequentar essa formação".</p>	<p>"E, inclusivamente, esta formação também tem uma componente comportamental, ou seja, a forma de se relacionar tanto com os empregados como com os clientes".</p>
	<p>RESTANTES EMPREGADOS:</p>	
	<p>"Há formação mais específica sobre as competências técnicas e depois há todo um conjunto de formação no local do trabalho; temos as <i>secções escola</i>. Há diversos projectos nessa área". "Por isso, além da formação específica, ou seja, das competências técnicas, quando uma pessoa entra em frutas e legumes tem acções de formação sobre higiene no ponto de venda, sobre o que é que é uma alface, sobre como é que se vai degradar essa alface, etc., ou seja, uma formação dos conhecimentos essenciais para a execução da tarefa. Isto já é mesmo uma formação e não apenas a formação standard de professor e aluno".</p>	
E	<p>GESTÃO DE TOPO:</p>	
	<p>"A formação para a gestão de topo consiste em estágios em organismos de Investigação Europeus ou Norte Americanos, visitas a empresas estrangeiras, e seminários".</p>	
	<p>RESTANTES NÍVEIS:</p>	
	<p>"Também aos outros níveis, e nestes níveis tem um carácter obrigatório porque envolve custos elevados, existem cursos de pequena duração que basicamente também se centram no desenvolvimento dos seus conhecimentos, e que são feitos por empresas especializadas".</p>	
F	<p>DIRECTORES:</p>	<p>CHEFIAS:</p>
	<p>"Há uns mais vocacionados para a área de gestão, financeira, outros mais vocacionados para a área de marketing"</p>	<p>"Depois temos um programa de chefias, que é um programa virado para a liderança situacional, em que implica a competência de treinar as chefias para liderar não só pessoas mas situações: quando eu digo situações é a relação com o cliente".</p>
	<p>PESSOAS DE NÍVEL BÁSICO:</p>	<p>NÍVEIS ABAIXO DAS CHEFIAS:</p>
	<p>"...e por fim, em termos de competências linguísticas temos também uma formação generalizada quer em Inglês quer em Francês, para as pessoas do nível mais básico que não têm essas competências".</p>	<p>"Portanto, temos uma formação, que é a formação mais geral que nós chamamos programa, não só de integração mas de acompanhamento da postura do colaborador em relação a áreas de serviço. É um programa que é feito através de uma empresa de fora e tem uma característica que, podemos dizer, que é um programa virado para questões de atendimento".</p>

A formação dada aos empregados é feita através de cursos, seminários, estágios, e viagens, não obstante a mais utilizada são os cursos de formação.

Um aspecto digno de realce é que as acções de formação não têm todas um cariz obrigatório. Na organização A apenas as formações das habilidades técnicas, para os empregados que não os de gestão de topo, são obrigatórias. Tanto na organização B como na C nenhum curso é obrigatório. Na organização D algumas acções de formação para os níveis de topo não são obrigatórias. A organização E só impõe obrigatoriedade aos níveis que não os de topo. E no que toca à organização F, os níveis mais básicos não são obrigados a frequentar as acções de formação.

Na generalidade das organizações estudadas a formação é dada de uma forma contínua. No entanto, o número de vezes que um empregado num ano faz formação varia conforme a organização. O que é importante realçar, é que as organizações não vêm a formação como um acto esporádico, mas contínuo. É também interessante verificar que a organização D quando abre uma nova loja, dá formação a todos os empregados que são recrutados.

"Portanto, as que são dadas pelo departamento de formação do grupo têm uma periodicidade de três meses. As outras, normalmente, duas vezes por ano, dois ou três dias, no estrangeiro ou em Angola".

ORGANIZAÇÃO A

"A formação da parte da associação surge uma vez por ano. E depois, os cursos são, conforme o curso em si, de uma semana, duas semanas, às vezes até um mês ou mais. Normalmente, uma vez por ano. Quanto às viagens, quase que posso dizer uma vez por ano por pessoa uma vez que não há muitas ofertas".

ORGANIZAÇÃO B

"É isso que lhe estava a dizer, estão desde Janeiro continuamente. E vamos estar sempre em formação nos próximos anos".

ORGANIZAÇÃO C

"Em média, imagino que cada pessoa faz três a quatro formações por ano; três a quatro acções de formação por ano". "As acções de formação são continuamente realizadas porque estamos sempre a recrutar pessoas, estamos sempre a precisar de fazer este tipo de formações. Não são formações padronizadas. Eu uma vez fiz a conta, quando foi há uns anos num projecto, fizemos as contas das horas de formação que nós tínhamos, e estávamos completamente loucos".

"Também há uma situação interessante aqui na companhia, exactamente devido à necessidade da continuidade da formação; por exemplo, quando uma loja abre há um pacote de formação próprio para as pessoas que são recrutadas. Vão aprender tudo".

ORGANIZAÇÃO D

"É usual encontrarem-se alguns empregados a fazerem duas a três acções de formação por ano, principalmente para os níveis mais altos. Para os empregados administrativos, talvez um bocado menos; talvez uma acção por ano, ou seja, o valor típico".

ORGANIZAÇÃO E

"Não existe uma frequência predestinada. Existe é um período em que normalmente aproveitamos a época mais baixa, como sendo Dezembro até Março, que é uma época muito mais calma em termos de hotel para fazer formação. E depois voltamos a incidir noutros períodos, que vai de Julho a Setembro, para fazer novos períodos de formação".

ORGANIZAÇÃO F

Das seis empresas estudadas, cinco empresas têm meios para detectar as necessidades de formação. Embora o gestor de uma dessas cinco organizações tenha afirmado que não detectava as necessidades de formação, durante a entrevista afirmou que tinha uma estagiária a fazer um levantamento das necessidades de formação. Portanto, resolvemos considerar que a organização detecta as necessidades de formação, no entanto, temos consciência que pode não ser prática corrente dentro da empresa.

A única organização que não detecta necessidades de formação é a B. Como o seu gestor afirma: "Repare, eu tenho a sensibilidade para notar algumas deficiências e a importância e a urgência em formação, mas detectar necessidades e criar formação, a própria empresa à partida, não estou a ver viabilidade. Primeiro porque é muito caro, e segundo porque ela acaba por aparecer sempre no fim do ano, que é a época mais baixa". Portanto, e talvez porque não dá formação aos seus empregados por iniciativa própria, o gestor não detecta as necessidades de formação.

Nas outras organizações, o meio utilizado para detectar essas necessidades de formação é pesquisa de mercado, quer seja através de inquéritos, de entrevistas, ou inclusivamente, de reuniões formais com os empregados. No entanto, identificámos dois tipos de pesquisa: a pesquisa de mercado interna e a pesquisa de mercado externa, que é feita aos clientes (tabela 15). Ainda assim, só a organização D recorre à pesquisa de mercado externa.

Tabela 15: Meio Utilizado para Detectar as Necessidades de Formação

ORGANIZAÇÕES	PESQUISA DE MERCADO
A	<p>INTERNA:</p> <p>"Pesquisamos através de inquéritos e entrevistas com os empregados".</p>
C	<p>INTERNA:</p> <p>"Portanto, aproveitando uma estagiária que tem teoria, coloquei-lhe o hotel, e ela neste momento já viu os cursos que já se ministrou aqui dentro, está a falar com todos os chefes de departamentos deste hotel, vai começar a falar e entrevistar pessoalmente os funcionários, e depois no fim vamos chegar a uma conclusão; o que é que nós precisamos, o que é que não precisamos, e ver realmente se as minhas ideias estão ou não erradas".</p>
D	<p>INTERNA:</p> <p>"A avaliação do desempenho é uma forma formal de detectar. É uma forma formal, sentada frente a frente. É a forma formal. Quando se faz a avaliação de desempenho de cada colaborador, em reunião com ele, pesquisamos junto dele que <i>Know-How</i> é necessário desenvolver, e também em que é que ele está sentir dificuldades, para se pensar em formação específica. Normalmente nessa avaliação sabemos onde ele falhou e onde ele não falhou, e identificamos em conjunto com ele que formação é que ele precisa".</p> <p>EXTERNA:</p> <p>"Há outras formas formais de avaliar a formação. Nós temos um projecto que é o <i>Projecto Satisfação do Cliente</i> que nos dá indicadores quantitativos sobre como é que os nossos clientes avaliam o nosso serviço e a nossa prestação a outros níveis. Loja a loja, mês a mês, etc. Por isso, também se consegue identificar loja a loja se há carências em determinada área, e quando isso acontece apaga-se essas brechas. Isto também serve para identificar as necessidades de formação. É uma pesquisa que serve para avaliar a formação e para identificar as necessidades de formação".</p>
E	<p>INTERNA:</p> <p>"Os gestores das várias áreas de investigação, juntamente com as pessoas da direcção geral, vão detectar as suas próprias necessidades de formação e as dos funcionários que estão na sua alçada. Isto com base em reuniões entre todos. Para o pessoal administrativo é usual realizarem-se uns inquéritos ou fazerem-se uns testes que tentam revelar, de alguma forma, algumas destas necessidades".</p>
F	<p>INTERNA:</p> <p>"Normalmente é feito um plano. Durante a execução do orçamento, entre Setembro e Outubro, é feito um levantamento das necessidades de formação através de uma entrevista que a directora dos recursos humanos faz com as chefias, até ao nível de chefia de secção, em que fala sobre cada uma das áreas funcionais e prevê ou planeia para o próximo ano, neste caso a partir de Dezembro, a execução de um conjunto de acções de formação".</p>

A avaliação das acções de formação é feita em quatro organizações. As outras duas,

basicamente, avaliam o conteúdo da formação, ou seja, não avaliam os resultados obtidos com essa formação.

As organizações que avaliam as acções de formação, fazem-no de uma forma muito pessoal, ou seja, pelo dia-a-dia do empregado, não tendo nenhum sistema implantado para avaliar as acções de formação. Apenas uma organização faz pesquisa de mercado para avaliar a formação. No entanto, em três organizações que fazem a avaliação das acções de formação, os formadores estão encarregues de avaliarem os empregados. Obviamente que esta situação também está relacionada com o facto de a formação ser feita através de cursos. No caso de a formação ser feita, por exemplo, através de seminários, não é possível ser avaliada por formadores.

Identificamos duas empresas que avaliam a formação no seu conteúdo, e quatro que avaliam os resultados obtidos com essa formação (tabela 16 e 17).

Tabela 16: Avaliação das Acções de Formação

ORGANIZAÇÕES	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS COM AS ACÇÕES DE FORMAÇÃO		
	PELOS FORMADORES	PELOS SUPERIORES HIERÁRQUICOS	POR PESQUISA DE MERCADO
A	"A avaliação é feita pelos responsáveis dos cursos que depois apresentam à administração qual o interesse e qual o resultado dessas acções de formação".	"Mas obviamente que os responsáveis pelo funcionário fazem o acompanhamento dele, e estão encarregados de saber até que ponto a formação foi benéfica".	
C	"Normalmente os formadores dão- lhes níveis de avaliação".	"... eu conseguirei sempre saber quais são os níveis de benefícios para a empresa no momento em que, no meu dia-a-dia, após uma acção de formação sobre um item, eu possa discutir alguma questão sem que o outro lado se aperceba que eu estou tentando tirar frutos. Portanto, é aquela forma subtil de saber se ele assimilou bem, se ele guardou alguns conhecimentos, se ele até pensou naquilo que ouviu, e se por acaso vai até colocar na prática aquilo que ouviu".	
C	"Depende um bocado da acção de formação que é. Isso varia de caso para caso. Naquelas que são dadas pelos formadores eles é que avaliam. Nos seminários, por exemplo, já não existe avaliação".		"Há outras formas formais de avaliar a formação. Nós temos um projecto que é o <i>Projecto Satisfação do Cliente</i> que nos dá indicadores quantitativos sobre como é que os nossos clientes avaliam o nosso serviço e a nossa prestação a outros níveis. Loja a loja, mês a mês, etc. Por isso, também se consegue identificar loja a loja se há carências em determinada área, e quando isso acontece apaga-se essas brechas. Isto também serve para identificar as necessidades de formação. É uma pesquisa que serve para avaliar a formação e para identificar as necessidades de formação".

D	"Depende um bocado da acção de formação que é. Isso varia de caso para caso. Naquelas que são dadas pelos formadores eles é que avaliam. Nos seminários, por exemplo, já não existe avaliação".		"Há outras formas formais de avaliar a formação. Nós temos um projecto que é o <i>Projecto Satisfação do Cliente</i> que nos dá indicadores quantitativos sobre como é que os nossos clientes avaliam o nosso serviço e a nossa prestação a outros níveis. Loja a loja, mês a mês, etc. Por isso, também se consegue identificar loja a loja se há carências em determinada área, e quando isso acontece apaga-se essas brechas. Isto também serve para identificar as necessidades de formação. É uma pesquisa que serve para avaliar a formação e para identificar as necessidades de formação".
E		"Após a acção de formação o responsável pelo funcionário fica encarregado de avaliar, normalmente através do trabalho do dia-a-dia, se os conhecimentos foram ou não adquiridos durante a frequência das acções de formação".	

Tabela 17: Avaliação das Acções de Formação

ORGANIZAÇÕES	AVALIAÇÃO DO CONTEÚDO DAS ACÇÕES DE FORMAÇÃO
B	"Eu tenho uma informação das pessoas que fazem a formação e transmitem-me o que é que aprenderam; se realmente valeu a pena. Tenho uma certa avaliação do conteúdo da matéria e a forma como ela é transmitida".
F	"Aí depende do carácter da formação. Mas normalmente o que é feito, é pedir para preencher um questionário no fim, e as pessoas darem os seus comentários quer sobre o avaliador quer sobre o conteúdo da formação. Digamos que a avaliação principal incidirá no momento da avaliação do desempenho que se faz semestralmente, e nessa altura é recolhido o feedback da pessoa; se teve interesse na formação, ou se as duas partes - a chefia e o colaborador -, se acham que devem haver novas acções de formação e em que ano".

3.4.4. Tema trabalho em Equipa

No que toca ao trabalho em equipa a maior parte das organizações considera o trabalho em equipa fundamental, especialmente, porque o trabalho em si o exige, ou seja, é necessário que os empregados trabalhem como uma equipa para que a organização funcione e consiga prestar o serviço. Apenas uma empresa o considerou como importante, o que não significa necessariamente que seja fundamental e por isso é que fazemos esta distinção, e outra empresa o considerou não muito importante. O gestor desta última organização afirma que não é muito importante porque o trabalho numa agência de viagens é individual.

"Portanto, as pessoas são multifacetadas e o trabalho de equipa é fundamental porque o trabalho é complexo e, logicamente, exige a colaboração de todos para se conseguir prestar o serviço".

ORGANIZAÇÃO A

"Não é muito importante porque o serviço numa agência de viagens é essencialmente individual, ou seja, cada pessoa tem o seu cliente e cada pessoa é responsável por começar e terminar um serviço; desde que atende um cliente, anota as necessidades e se possível responde na hora".

ORGANIZAÇÃO B

"É lógico que é importante e que tem que existir um trabalho de equipa, quer dizer, não posso servir uma boa refeição sem que essas pessoas se ajudem mutuamente. É lógico que o trabalho de equipa tem que existir".

ORGANIZAÇÃO C

"É fundamental, obviamente. É fundamental porque o retalho é muito interactivo. Para se ter um pacote de açúcar nas prateleiras muitas coisas se passaram para aquilo estar ali. Por isso, é fundamental".

ORGANIZAÇÃO D

"É fundamental, pois quase a totalidade dos projectos executados têm um cariz multidisciplinar e têm que ser realizados em equipa".

ORGANIZAÇÃO E

"É fundamental, porque o hotel é uma equipa por si e as coisas têm que funcionar de forma interligada, e se não houverem pequenas equipas que no conjunto dê uma grande equipa, isto não funciona. Há uma dependência muito grande entre funções, isto é, nós temos os clientes externos, e costumamos deles falar assim - que são os nossos hóspedes, o cliente que compra serviços no hotel -, mas temos cá dentro um conjunto de clientes internos, do ponto de vista de que, quando há uma interdependência funcional, estamos a funcionar numa relação de cliente-fornecedor. E portanto, as equipas têm que ser homogéneas e ao mesmo tempo abertas, para permitirem colaborar entre si. Esse espírito, penso que mais ou menos nos departamentos ele existe, e é fomentado de forma a que as pessoas consigam no dia-a-dia encontrar formas de se interrelacionarem, e perceberem que, mesmo para fora dos departamentos, tem que haver um espírito de equipa. Digamos que, não cultivamos as "quintinhas", cultivamos é as relações entre as "quintas". Porque senão, criaríamos bloqueios de comunicação".

ORGANIZAÇÃO F

Os meios que as organizações utilizam para encorajar esse trabalho de equipa são diferentes (tabela 18). Duas organizações têm sistemas de recompensas que os encoraja a trabalhar em equipa, uma vez que as recompensas são baseadas, para além da performance individual, na performance da organização e portanto, todos têm interesse em ajudarem-se mutuamente para atingirem os objectivos da mesma. Existem outras duas empresas que fazem reuniões com todos os seus empregados onde os encorajam a trabalhar em equipa. Esta é uma forma muito básica de encorajamento.

Uma das organizações estudadas cria as suas equipas para executar os seus próprios projetos. A única organização que não encoraja o trabalho em equipa, é aquela que não considera o trabalho em equipa muito importante.

Tabela 18: Meios Utilizados para Encorajar o Trabalho em Equipa

ORGANIZAÇÕES	ATRAVÉS DE CONVERSAS EM REUNIÕES COM TODOS OS COLABORADORES	ATRAVÉS DE SISTEMAS DE RECOMPENSAS	CRIANDO EQUIPAS DE TRABALHO
A		"... nosso sistema de recompensas é baseado performance individual, na performance da empresa, e também na performance do grupo a que pertencemos, logicamente que eles têm todo o interesse em ajudarem-se mutuamente para receberem essas recompensas".	
B			
C	"Reunindo-os semanalmente e fazendo-os ver que só em equipa é que podemos atingir algo. Não adianta que o cozinheiro seja bom se depois o empregado de mesa serve mal as refeições, e vice-versa".		
D			
		"... uma parte da nossa remuneração depende dos resultados não só individuais mas da companhia como um todo. Por exemplo, eu na minha remuneração variável, no fim do ano, uma parte da minha remuneração é Holding, uma parte é EMPRESA D, e depois uma parte é o meu desempenho individual. Quando descemos ao nível das lojas também funciona este esquema. Portanto, há todo o interesse nas diversas equipas em que tudo corra bem".	
E			"A direcção e os gestores de topo formam as equipas para executar os projectos, e existe uma tendência natural para se trabalhar desta forma, para se criarem as equipas de trabalho. Portanto, é um processo natural dentro da empresa, o trabalho em equipa".
F	"Normalmente nas reuniões, em que são passadas informações e que são analisados os trabalhos. São reuniões interfuncionais, isto é, além da reunião do departamento específico onde as pessoas participam, há reuniões com os vários elementos das várias secções para fazer uma mistura funcional. E permitirá, de alguma forma, analisar as situações mais concretas da época ou da situação em si".		

3.4.5. Tema Autoridade e Responsabilidade do Pessoal

No que concerne à autoridade e responsabilidade do pessoal de contacto, a generalidade das organizações delega autoridade e responsabilidade aos seus colaboradores, havendo apenas duas onde essa autoridade e responsabilidade é limitada. Uma dessas organizações é a organização C, que através da resposta da pessoa entrevistada podemos depreender que a autoridade e responsabilidade é reduzida. Inclusivamente a responsabilidade de resolução de problemas não é da responsabilidade dos colaboradores, o que não deixa de ser estranho porque a formação dos seus empregados incide na resolução de reclamações, por exemplo.

"Tenta-se sempre de que alguns departamentos tenham uma certa autonomia, e eu tento inculcar que o importante é reagir, agir. Mas há gente que é capaz de pensar que é assim que se faz, mas precisa se calhar que alguém lhe diga: «sim senhora, faz assim». Há autonomia para que as pessoas possam dizer sim ou não. Agora, também como trabalham no espírito de equipa e como eu tenho uma colaboração de tal ordem com eles, ajudamo-nos mutuamente. Cada pessoa quando tem que agir pergunta-me se a forma de agir será a mais oportuna e a mais certa; com diálogo. Portanto, quando surgem problemas com os clientes eles perguntam-me como devem agir". "Eu quero participar, eu quero estar com eles. Ao participar estamos em ajuda mútua. Se no espírito de equipa há ajuda, e há espírito de equipa, logicamente que eu pelo meu lugar e pela minha experiência poderei ser a última parte e aquele que tem o poder de maior decisão".

ORGANIZAÇÃO C

A outra organização em que a autoridade e responsabilidade do pessoal de contacto é também limitada é na organização D. O pessoal de contacto não tem que tomar decisões porque se trata de lojas de livre-serviço. As únicas decisões que os empregados tomam referem-se à substituição de produtos, e mesmo assim, isso está institucionalizado. Portanto, não são decisões da sua própria responsabilidade.

"Repare, nos nossos supermercados e hipermercados não há muitas decisões que os empregados possam tomar. Aquilo que ele tem de fazer é servir o cliente, tentar responder e aconselhar. Agora, não têm poder de decisão para alterar os preços. Não há grandes decisões a tomar porque as nossas lojas são organizadas como lojas de livre-serviço, as pessoas vêm e tiram os produtos. O que as pessoas fazem é ajudar os clientes. Podem tomar a decisão de, por exemplo, substituir o produto caso esteja estragado. Essas decisões podem tomar, e isso já está institucionalizado. O nível de decisões que ele toma são decisões que envolvem relativamente pouco a empresa. O que ele tem de fazer é servir bem, mas para isso não tem que tomar nenhuma decisão".

ORGANIZAÇÃO D

No que diz respeito às outras organizações, o pessoal de contacto tem autoridade e responsabilidade para tomar decisões, estando estas relacionadas com o cargo que ocupam. O pessoal de contacto da organização E tem mesmo uma elevada autoridade e responsabilidade uma vez que quem faz o contacto com os clientes são os gestores de topo.

"Absoluta. Cada pessoa no seu lugar e na sua função toma decisões e é incentivada para tomar decisões, mesmo que de vez em quando não sejam as melhores. Porque sem decisões ninguém comete erros, e não cometendo erros não toma decisões, e logo, não faz absolutamente nada".

"As pessoas que estão num lugar têm capacidade para desempenhar perfeitamente o seu lugar, para tomar decisões, a não ser que sejam decisões que nitidamente vejam que não são do seu foro. Mas as decisões que lhes competem são tomadas por elas".

ORGANIZAÇÃO A

"Sim, sim. Sem dúvida. Como eu disse à bocadinha, estes são completamente autónomos para decidir tudo do princípio ao fim do serviço. A menos que sejam decisões claramente fora do seu âmbito. Mas em princípio estão perfeitamente delegados para fazer tudo".

ORGANIZAÇÃO B

"Sim. Nesta área de Investigação e Desenvolvimento para a Indústria, são os gestores de topo que por um lado dominam as áreas do saber e das tecnologias e por outro também fazem o papel de contacto com os clientes. Por estas razões, eles têm que ter uma grande

capacidade para tomar as decisões".

ORGANIZAÇÃO E

"A delegação das responsabilidades está muito bem definida se entendermos qual é o papel de cada uma das pessoas". "Portanto, as pessoas têm uma liberdade limitada mas uma liberdade também avançada; mesmo ao nível de poderem anular despesas até duzentos mil kwanzas, desde que entendam que o cliente está agastado com o serviço ou alguma coisa não correu bem do ponto de vista do serviço".

ORGANIZAÇÃO F

Os recursos providenciados pelas organizações para que o pessoal de contacto tenha capacidade para tomar decisões são, na generalidade, a formação e a informação (tabela 19). Relativamente à informação, convém dizer que as duas organizações que citam a informação como recurso providenciado não se referem ao mesmo tipo de informação. Enquanto a organização E se refere à informação que o pessoal de contacto detém sobre toda a empresa, e que por isso capacita-os para tomar decisões, a organização F refere-se à informação que os empregados têm sobre como o serviço deve funcionar e qual a margem que devem manter e por isso asseguram a tomada de decisões. São realidades completamente diferentes uma vez que a tomada de decisões é muito mais restrita na segunda organização. Isto também acontece pelo facto de o pessoal de contacto da organização E ser da gestão de topo.

Tabela 19: Tomar decisões - Recursos Providenciados ao Pessoal de Contacto

ORGANIZAÇÕES	FORMAÇÃO	INFORMAÇÃO
A	"Essa formação contínua".	Não providência
B		Não providência
C	"Tudo isto tem um tanto ou quanto a aver com os cursos de formação".	Não providência
D		Não providência
E	"Ora bem, como o pessoal de contacto, como eu disse, são os gestores de topo, é natural que estes tenham autonomia para tomar as decisões mais importantes uma vez que têm uma elevada formação..."	"...e detém grande informação sobre toda a empresa".
F	Não providência	"Os recursos é passar informação, aqui neste caso concreto. As pessoas têm meios informáticos e têm ordens de serviço que determinam exactamente como o serviço deve funcionar. Aí estará definido exactamente como é que o serviço é standard. E depois as pessoas sabem qual é a margem de liberdade que podem tomar em relação às questões que se tomem diferentes".

A organização B não dá recursos aos seus colaboradores porque tal como refere o entrevistado: "essa capacidade é dada automaticamente a partir do momento que eles estão habilitados a atender. Desde que tenham provado que têm conhecimentos suficientes, a partir daí estão implicitamente autorizados". Uma vez que a organização B não tem formação própria, não paga formação, e não cria mecanismos para terem formação, não podemos considerar que a empresa dê recursos aos seus colaboradores

para que tenham capacidade para tomarem decisões.

Relativamente à organização D, não são providenciados recursos uma vez que o pessoal de contacto não toma decisões por eles próprios. É também interessante analisar a organização C. Esta providência formação aos seus colaboradores para eles resolverem a problemática das reclamações mas, no entanto, a autoridade e responsabilidade dos colaboradores para tomarem decisões é muito limitada. Inclusivamente, não são eles que resolvem os problemas com os clientes, o que não deixa de ser algo contraditório.

A forma como as organizações incentivam os colaboradores a tomarem decisões é, basicamente, dar-lhes liberdade para tomarem essas mesmas decisões. Apenas a organização C utiliza o encorajamento moral para eles tomarem decisões.

"Fazendo com que o seu chefe não responda e diga: «resolva o problema e depois dê-me o resultado»".

ORGANIZAÇÃO A

"Claro que sim. Claro. Pelo meu contacto diário e constante com eles tento inculcar esse espírito".

ORGANIZAÇÃO C

"Sim. A empresa através da direcção, que dá grande autonomia aos gestores de topo das várias áreas tecnológicas e de negócio, incentiva-os delegando-lhes a tomada de decisões de grande importância como".

ORGANIZAÇÃO E

"Incentiva. É fundamental, porque senão tínhamos que ter atrás de cada colaborador um chefe. E portanto, preferimos que as pessoas tomem decisões e depois discutimos as decisões".

"Digamos que o incentivo será através da pessoa apresentar as decisões que tomou, discutir com ela o motivo, e tentar perceber porque é que foi assim. E mesmo que não concordemos, assumir a decisão naturalmente e envolver a pessoa para que no futuro tente pensar de maneira diferente".

ORGANIZAÇÃO F

Importa recordar que as organizações A, E, e F, têm sistemas de recompensas com remunerações variáveis baseadas na performance individual, e no caso das organizações A e F, também baseadas na performance da própria organização, o que permite um incentivo extra para a possibilidade da tomada de decisões, como observamos na revisão da literatura.

3.4.6. Tema Sistema de Avaliação e Recompensas dos Colaboradores

No que diz respeito ao sistema de avaliação e recompensas dos colaboradores, a

generalidade das organizações tem sistemas para avaliar o desempenho dos seus empregados. Quatro têm sistemas implantados e as outras duas fazem uma avaliação informal dos seus colaboradores. A avaliação dos colaboradores, quer nas organizações com sistemas implantados quer nas que avaliam informalmente os colaboradores, trespassa todos os colaboradores. Ainda assim, existe uma diferença entre as organizações que têm sistemas implantados e as outras. Nas que têm sistemas implantados, a avaliação do desempenho incide em medidas de output e medidas comportamentais; nas que a avaliação é feita informalmente, esta incide exclusivamente em medidas comportamentais (tabelas 20 e 21)

A avaliação dos colaboradores que incide em medidas de output prende-se sobre aspectos quantificáveis sobre o desempenho. Embora as organizações não sejam claras em que medidas propriamente ditas incide essa avaliação, deixam no entanto subjacente que são medidas quantificáveis. A avaliação dos colaboradores que incide em medidas comportamentais, às quais alguns deles chamam de avaliação qualitativa, prende-se com avaliação sobre aspectos comportamentais do colaborador (p. ex. capacidade de trabalhar em equipa, a forma de se relacionar com o cliente...).

Tabela 20: Organizações com Avaliação Informal

ORGANIZAÇÕES	AVALIAÇÃO INFORMAL (COM INCIDÊNCIA EM MEDIDAS COMPORTAMENTAIS)
B	<p>"Não tenho. Não tenho sistemas para avaliar. A avaliação é feita naturalmente como em qualquer organização porque o número é reduzido. Eu não preciso de estatísticas porque conheço todas as pessoas.</p> <p>"São poucas pessoas a trabalhar e sei a forma de trabalhar de cada uma delas".</p> <p>"É uma forma muito pessoal de avaliação".</p> <p>"Incide em aspectos qualitativos dos empregados, ou seja, a forma como se relacionam entre si e com os clientes. Nunca em aspectos de volume de vendas".</p>
C	<p>"Cada chefe de departamento tem a sua própria avaliação. E depois, na ponta final, tenho eu também uma avaliação de todos os funcionários".</p> <p>"São avaliados pelo seu comportamento. Repare que os chefes conseguem ver mais facilmente o desempenho de cada colaborador deles porque estão em cima deles. E eu muitas vezes só posso ver pelo resultado final. Outras vezes vejo pelo dia-a-dia que aparece inesperadamente, ou até, se calhar, quantas vezes vou para a cozinha e vejo o que ele está a fazer. Quem tem a melhor noção, realmente, são os chefes de departamento. Mas eu também tenho uma noção do que é que se passa. Mas não fazemos uma avaliação formal. Não fazemos porque não temos um departamento de recursos humanos para depois se tirar notas e fazer questionários aos níveis de produtividade daquela funcionária. Isso não fazemos".</p> <p>"O que nós fazemos todos os dias é uma avaliação informal baseada no comportamento dos colaboradores".</p>

Tabela 21: Organizações com Sistemas de Avaliação Formal

ORGANIZAÇÕES	SISTEMA DE AVALIAÇÃO FORMAL (COM INCIDÊNCIA EM MEDIDAS COMPORTAMENTAIS E DE OUTPUT)
A	"Tem. É o sistema HAY, o sistema mais evoluído do mundo. Na pessoa A B, C, é avaliada a função que ela desempenha. Essa função tem um determinado valor, porque isto é um sistema internacional bem conhecido e que dá uma valorização a cada pessoa, não como pessoa mas como função. Portanto, uma pessoa é classificada na classe 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, e isso é sancionado pelo chefe e pela pessoa depois de dizer aquilo que faz e quais são as suas funções. Depois cada ano, há a avaliação da pessoa que é feita pelo seu chefe hierárquico e apresentada à administração com base em definições quantitativas e qualitativas do desempenho dessa função".
D	"Tem. A remuneração de todos nós tem uma componente fixa e uma componente variável. E como é que isto funciona. No início do ano são definidos os objectivos individuais para cada pessoa e ela é avaliada nesses objectivos. Então, essa pessoa é avaliada nos objectivos do grupo, da empresa em que estão a trabalhar - se as vendas correram bem, se as vendas correram mal, se os resultados foram bons, etc. -, e depois nos objectivos individuais que a hierarquia lhe tiver definido. Portanto, há esquemas formais, standardizados, de avaliação deste desempenho, com repercussão na remuneração. Esta avaliação também tem uma parte qualitativa, isto é, que incide sobre os comportamentos dos empregados, e à medida que avança para níveis inferiores maior preponderância tem". "Para além disso, alguns destes indicadores são avaliados ou pela comissão de valores de mercado, ou por empresas de fora, ou por auditorias, ou por estudos de mercado, ou simplesmente por dados reais das vendas e do resultado da empresa. Portanto, há diversas formas de avaliar estes mesmos indicadores e, concretamente, do indivíduo".
E	"Sim, tem um sistema. Foi contratada uma empresa de consultoria, especializada, para implementar um sistema de avaliação de desempenho. Consiste num sistema baseado nos objectivos que são definidos anualmente. E este sistema, com diferenças para os vários níveis de colaboradores, vai avaliando a contribuição de cada um para se conseguir atingir estes objectivos. Quando o sistema vai descendo para os níveis hierárquicos mais baixos vai dando maior peso, ou maior preponderância a factores como, por exemplo, o nível de desempenho na função, o cumprimento dos horários, a capacidade de trabalhar em equipa com os seus colegas, entre outros. Para os gestores de topo, está mais baseado nos objectivos organizacionais e da área de negócios em particular, ou seja, é mais quantitativo".

Segundo entrevistados, todos os colaboradores têm conhecimento sobre em que é que incide a sua avaliação. Apenas o gestor da organização B afirma que os colaboradores não têm conhecimento disso.

"Sabem, perfeitamente".

ORGANIZAÇÃO A

"Não. Eu acho que estamos a falar em termos meramente pessoais e não estatísticos".

ORGANIZAÇÃO B

"Eles têm noção".

ORGANIZAÇÃO C

"Sabem. Isso é definido numa conversa no início do ano, em que é definido os diversos indicadores e qual é o valor montante que vão ter caso tudo corra bem, ou seja, caso tenham um desempenho de 100%, Isso está perfeitamente definido. Está definido, está comunicado, e toda a gente sabe".

ORGANIZAÇÃO D

Sim, eles estão informados. Recebem informação detalhada quer em reuniões específicas sobre o assunto quer através de informação escrita. E recebem essa informação sobre o funcionamento deste sistema assim como dos seus resultados da sua implementação".

ORGANIZAÇÃO E

"Sim, sim. Sim, porque normalmente antes de se fazer a reunião com o entrevistado, é mostrado um impresso, que reside ao mesmo, e como os colaboradores o conhecem, de ano para ano o impresso não muda, há um conhecimento transmitido ao longo do tempo em que é que consiste a avaliação".

ORGANIZAÇÃO F

A frequência com que são avaliados os colaboradores varia conforme as organizações. As que fazem uma avaliação informal, avaliam os seus colaboradores diariamente. As

que têm sistemas de avaliação, fazem-no com frequências regulares. Identificámos duas organizações em que a frequência da avaliação é trimestral, e outras duas em que a frequência é semestral.

“Trimestralmente. As reuniões da direcção com a administração são trimestrais. Depois, há uma reunião perto do fim do ano para ser feita a decisão final do valor de que é definido a cada funcionário face à performance e aos resultados que conseguimos”.

ORGANIZAÇÃO A

"Todos os dias avalio uma vez que é uma forma um bocado pessoal".

ORGANIZAÇÃO B

“Todas os dias avaliamos informalmente”.

ORGANIZAÇÃO C

"Cada uma das direcções tem o seu PAR, que é o Plano de Acções de Recursos, e nós fazemos uma avaliação trimestral dos diversos resultados da empresa. Primeiro da empresa em reuniões trimestrais, mas depois também das diversas direcções funcionais da empresa. A avaliação individual é feita semestralmente. Mas constantemente tenta-se dar feedback”

ORGANIZAÇÃO D

“Trimestralmente”.

ORGANIZAÇÃO E

"Como eu tinha dito, semestralmente: em Julho e Dezembro”.

ORGANIZAÇÃO F

3.4.7. Tema Recompensas dos Colaboradores

Relativamente às recompensas dos colaboradores, podemos dividir em dois tipos: recompensas financeiras e recompensas não financeiras. Dentro das financeiras podemos dividir em recompensas pela competência do colaborador, ou seja, por ele fazer o trabalho (ordenados), recompensas pela performance do colaborador (recompensas extras baseadas na performance do colaborador), e recompensas pela performance da organização. Nas que pertencem a grupos económicos, que são três, em duas delas os colaboradores são recompensados pela performance do grupo (tabela 22).

As recompensas pela performance do colaborador, pela performance da empresa, e pela performance do grupo, são recompensas extras ao ordenado mensal, e são variáveis de acordo com essas performances. A avaliação do desempenho serve para determinar essas recompensas. Geralmente, essas recompensas só são pagas ao final do ano, embora a organização E pague essas recompensas na altura que se faz a avaliação do desempenho.

Tabela 22: Tipo de Recompensas

ORGANIZAÇÕES	RECOMPENSAS FINANCEIRAS				RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS
	RECOMP. PELA COMPETÊNCIA DO COLABORADOR	RECOMP. PELA PERFORMANCE DO COLABORADOR	RECOMP. PELA PERFORMANCE DA EMPRESA	RECOMP. PELA PERFORMANCE DO GRUPO	
A	<p>"Depois de avaliado, é definida uma remuneração variável face à performance que a pessoa desempenhou durante o ano, que é a performance pessoal, face à performance da empresa, e face à performance do conjunto das empresas. Isto é, nós temos uma remuneração fixa e uma remuneração variável, que em alguns casos pode atingir quatro ou cinco meses de ordenado".</p> <p>"Baseiam-se na performance da pessoa, performance da empresa, performance do grupo de empresas onde nós estamos inseridos".</p>				
B	<p>"O sistema de recompensas, à partida, será os aumentos de ordenado. No final, essa será a mais importante".</p>				<p>"Depois há outro tipo de recompensas. Nós não temos problemas com faltas, portanto, eu não desconto dias a ninguém. Há uma certa liberdade de actuação. Quase que têm uma liberdade de horário, e daí haver uma relação extraordinária".</p>
C	<p>"Tentamos, conforme eu lhe disse a si, que os funcionários que achamos fundamentais tenham salários acima dos contratos colectivos de trabalho. E alguns julgo que estão muito acima. Portanto, essa é a maior recompensa para um funcionário. E tentamos explicarlhe que para eles terem recompensas é preciso terem produtividade".</p>				
D	<p>"A remuneração de todos nós tem uma componente fixa e uma componente variável".</p> <p>"Desde logo uma parte da nossa remuneração depende dos resultados não só individuais mas da companhia como um todo. Por exemplo, eu na minha remuneração variável, no fim do ano, uma parte da minha remuneração é Holding, uma parte é EMPRESA D, e depois uma parte é o meu desempenho individual. Quando descemos ao nível das lojas também funciona este esquema". "Também temos alguns prémios, mais de reconhecimento, para pessoas que se distinguem ou pelo seu passado na companhia ou por algum sucesso. Normalmente, são dois troféus individuais e dois troféus por equipa..." "Depois temos sempre o reconhecimento. Repare, para determinado tipo de equipas ou para determinado tipo de pessoas, o facto de aparecerem em alguns meios de comunicação, como no caso da nossa revista, que é uma revista que nós fazemos mensalmente e que dá conta das coisas mais significativas, acaba por ser um motivo de recompensa".</p>				
E	<p>"Os sistemas de recompensas normalmente, monetários, através prémios variáveis, um acréscimo ao salário mensal, que são pagos de três em três meses ao mesmo tempo que se faz a avaliação, e que são dependentes desta avaliação do desempenho".</p>				

F	"Temos dois tipos: as remunerações, isto é, há um prémio anual que é distribuído em função da execução dos objectivos da empresa e da sua colaboração individual de desempenho, portanto, estamos a falar de dinheiro..."	"...e um, mais de carácter qualitativo, que é o facto de nós termos um sistema de eleição de empregados do mês. Também semestralmente, fora do âmbito desta avaliação de desempenho, cada chefe propõe, em áreas de front e de back, portanto, áreas de relação com o cliente ou não, um empregado do seu departamento como sendo um empregado que se tem distinguido pelas questões de qualidade".
---	---	---

3.3.8. Tema Necessidades dos colaboradores

Relativamente às necessidades dos colaboradores os entrevistados denotam uma preocupação com as necessidades dos mesmos e têm meios para as detectar. Geralmente, fazem pesquisas ao mercado interno sistemáticas com o intuito de as detectar. Ainda assim, não têm meios muito elaborados para as fazer: três organizações utilizam as reuniões para sondar essas necessidades e uma outra utiliza a observação e as conversas informais para esse efeito (tabela 23). Como podemos verificar não são pesquisas muito elaboradas, mas existe essa preocupação. Na generalidade as organizações não têm muitos colaboradores o que pode, eventualmente, não justificar grandes investimentos em pesquisas muito elaboradas.

No que concerne às necessidades dos colaboradores as organizações denotam uma preocupação com as necessidades dos seus empregados e têm alguns meios para as detectar. Três organizações utilizam as reuniões para sondar essas necessidades e uma outra utiliza a observação e as conversas informais para as detectar (tabela). Na generalidade as empresas-alvo desta investigação não têm muitos colaboradores, e isso pode justificar, eventualmente, o fraco investimento em mecanismos de pesquisa mais elaborados.

Tabela 23: Meio para detectar as Necessidades dos Colaboradores

ORGANIZAÇÕES	PESQUISA DE MERCADO INTERNA
B	"Em princípio, já como consequência do total à vontade, e eu não queria reforçar muito esta situação mas realmente as pessoas estão aqui perfeitamente à vontade, há um à vontade das pessoas em transmitir as suas necessidades. Nesse aspecto não tenho dificuldade em saber se um ou outro funcionário precisa de alguma coisa tanto a nível profissional como pessoal. Falo com todos eles em reuniões e procuro sempre saber quais são as suas necessidades, aquilo que eles querem. É claro que não existe um calendário próprio para isso, ou seja, não há datas marcadas, mas fazemos isso pelo menos duas vezes por ano".
C	"Estou constantemente preocupado com essa situação. Além daquilo que eu observo, também lhes pergunto sistematicamente se é possível fazer algo por eles. Não quero que eles se sintam insatisfeitos no trabalho, ainda para mais num trabalho tão cansativo como este".
D	"Estes momentos de avaliação do desempenho são os momentos típicos para que esse <i>feedback</i> seja obtido. Além de pesquisarmos as necessidades de formação, como eu já lhe disse, pesquisamos também as necessidades dos empregados. Por outro lado, as pessoas são livres e são incentivadas para dizerem o que é que está bem e o que é que está mal. Portanto, isso acaba por ser de uma forma formal semestralmente, mas com mais incidência na última avaliação, ou seja, na do fim do ano. Mas, e de uma forma informal, sempre".
E	"Como temos poucos empregados há poucos níveis hierárquicos, é fácil que qualquer questão ou qualquer problema, mesmo os dos níveis mais baixos, chegue à direcção. Por outro lado, também se utilizam reuniões frequentes para transmitir informação aos funcionários, e através das quais sondamos as suas necessidades".

As únicas organizações que não fazem esforços para detectar as necessidades são as empresas A e F.

...quanto às necessidades, realmente não temos meios para identificar as suas necessidades".

ORGANIZAÇÃO A

"Aí eu penso que funcionam os tais mecanismos de comunicação interna que temos. Isto é, os pontos onde os empregados podem comunicar as suas necessidades expressam-se através das reuniões de trabalho onde as pessoas as dizem, ou por uma relação directa das chefias. Qualquer colaborador pode falar com o seu director da sua área, assim como pode vir falar comigo se tiver um problema mais grave ou se achar que o seu chefe não o está a tratar bem, que não é o caso muitas vezes". "Portanto, as pessoas normalmente usam as chefias directas como o ponto onde podem deixar as suas necessidades. Em caso secundário recorrem aos recursos humanos, ou por último à direcção do hotel quando a coisa é grave. Mas é raro isso acontecer".

ORGANIZAÇÃO F

Quando as organizações detectam necessidades não satisfeitas, e isto verifica-se, por exemplo no caso particular da organização F, denota-se uma preocupação em satisfazer essas mesmas necessidades. No entanto, a generalidade dos gestores são coerentes ao afirmarem que as satisfazem na medida do possível, deixando subjacente que podem existir limitações.

"Sim, sim. Sempre que possível. Recentemente, houve uma proposta que foi feita aí por um ou dois colegas que disseram que lhes dava mais jeito, como moravam um bocadinho longe, que a empresa funcionasse até às 19:00 horas; se não haveria hipótese, por exemplo, de eles virem mais tarde, e entrarem às 10:00 horas e saírem às 19:00 horas. Pronto, nós adaptámos e foi perfeitamente aceite".

ORGANIZAÇÃO B

"Sim, dentro do possível. Daquilo que eu observo e pelas suas conversas comigo, as necessidades deles giram sempre à volta dos horários. Há funcionários que foram admitidos para um trabalho específico, que é o trabalho nocturno, mas se por acaso todos eles estiverem de acordo, se quiserem fazer o horário rotativo, aí dou-lhes toda a capacidade para resolverem a melhor solução".

ORGANIZAÇÃO C

"Na medida do possível nós queremos ter sempre os nossos colaboradores satisfeitos e motivados. Para isso é mais fácil eles estarem a fazer aquilo que gostam. Portanto, há uma vontade da companhia a todos os níveis de tentar incorporar, na medida do possível, as vontades, os desejos, ou as aspirações. Aqui houve pessoas que quiseram mudar para outras áreas, nem que fosse por um tempo, e mudaram. Depois, compete a cada um tentar gerir dentro dos recursos que tem".

ORGANIZAÇÃO D

"Sim, normalmente analisamos todas estas questões e tomamos sempre uma decisão. Como exemplo, pode-se apontar o facto de um grupo de empregados ter mostrado preocupação com o nível de ruído nas suas instalações de trabalho, e a empresa decidiu fazer obras de forma a reduzir este nível de ruído para valores aceitáveis".

ORGANIZAÇÃO E

"Depende. Há um colaborador que me vem dizer: "o meu cacifo no balneário está muito velho e precisamos substituí-lo"; é evidente que isso é uma acção que merece resposta, naturalmente. E tem que ter uma resposta da parte dos recursos humanos; é tratado esse problema concreto".

"Vou-lhe dar outro caso que também tem resposta: o indivíduo vem dizer que a farda dele não é uma farda que está pronta a horas em termos de lavagem, porque somos nós que lavamos as fardas dos funcionários; também agimos sobre esses casos. Haverá com certeza casos, em que o indivíduo vem pedir para ser aumentado de salário; esse é um caso que já tem que ser mais estudado e mais analisado, porque normalmente as actualizações de salário são anuais e, portanto, nessas situações não existe uma resposta tão imediata".

ORGANIZAÇÃO F

Na altura em que abordámos o tema das necessidades dos colaboradores, também aferimos as ferramentas que as empresas utilizam na gestão dos recursos humanos. Obtivemos a confirmação de que a maior parte dos gestores têm consciência que usam essas ferramentas, e descrevem basicamente a aplicabilidade das mesmas, e que já foram descritas ao longo deste trabalho de investigação. Só o entrevistado da organização D reconheceu que utiliza ferramentas desta natureza no processo de recrutamento.

O gestor da organização C diz que não utiliza este tipo de ferramentas, o que de certa forma vai de encontro aquilo que já tinha afirmado de não detectar necessidades de formação. Relembramos que havia afirmado que não detectava necessidades de formação e depois, ao longo da entrevista, disse que tinha uma estagiária que estava a realizar entrevistas a todos os funcionários sobre as necessidades de formação, pelo que encontramos aqui uma contradição, mas na realidade utilizou ferramentas de gestão, embora, como já dissemos anteriormente, pode não a utilizar com um carácter frequente.

"Nós não temos muita preocupação nisso. Fazemos a pesquisa de mercado para detectar as necessidades de formação, mas não mais do que isso".

ORGANIZAÇÃO A

"Nós nunca utilizamos ferramentas de marketing. Quer dizer, procuro saber internamente as tais necessidades dos funcionários. É uma forma de estudar o mercado interno. Mas não se pode dizer que é um estudo aprofundado. Também somos poucos colaboradores e sendo assim não é necessário grandes investimentos."

ORGANIZAÇÃO B

"Não. A nível de recursos humanos não se utiliza".

ORGANIZAÇÃO C

"A nível de recrutamento, quando queremos recrutar alguém, fazemos uma segmentação dos colaboradores e escolhemos as técnicas a utilizar. Quando se está a dirigir a um tipo de pessoas com um perfil técnico mais específico, nós próprios segmentamos o tipo de experiência profissional que as pessoas devem ter. Isso é o que fazemos a nível do recrutamento. Também fazemos pesquisa quer para identificar as tais necessidades dos funcionários. Esta pesquisa é mais ao nível de conversas com os funcionários na avaliação do desempenho, mas é feita de uma forma sistemática. Ainda assim, também fazemos a tal pesquisa, a do Projecto de Satisfação do Cliente, e que embora seja feita aos nossos clientes dão-nos indicadores para avaliar a formação e, conseqüentemente, identificar necessidades de formação. Isto é o que nós fazemos".

ORGANIZAÇÃO D

"São utilizadas muito poucas. Acho que apenas se realizam inquéritos pontuais para identificar necessidades de formação e auscultamos a opinião dos empregados sobre as suas necessidades. De resto, utilizam-se muito pouco desse tipo de ferramentas".

ORGANIZAÇÃO E

"Em termos de marketing nos recursos humanos, fazemos uma pesquisa interna às necessidades de formação, em que o departamento de recursos humanos faz entrevistas a todos os empregados. Basicamente é isso".

ORGANIZAÇÃO F

3.5. Notas conclusivas

Neste capítulo procedeu-se à análise dos dados da entrevista, explorando os dados transmitidos pelos gestores entrevistados, em especial tendo em consideração às categorias identificadas "á priori": Recrutamento dos empregados (competir pelo talento); Visão (oferecer uma visão); Formação dos empregados (preparar as pessoas para o desempenho); Trabalho em equipa (dar ênfase ao trabalho em equipa); Autoridade e responsabilidade do pessoal de contato (impulsionar o fator liberdade); Avaliação e recompensas dos empregados (medir e recompensar); e Necessidades do empregado (conhecer o seu cliente).

Podemos verificar o marketing interno ainda não está fortemente vincado nas empresas entrevistadas. A resposta à última questão levantada nas entrevistas sobre as ferramentas de marketing e comunicação interna evidencia de que algumas empresas reconhecem que não usam muitas ferramentas de marketing, e algumas não dão grande relevância ao assunto. Sendo que a prática do marketing e comunicação interna é a prática dos sete elementos, temos que referir que nem todos os elementos são praticados pelas empresas com a

mesma intensidade. No trabalho em equipa e na autoridade e responsabilidade do pessoal de contacto, nota-se que algo mais se podia fazer. A maior parte das empresas não fazem grandes esforços para encorajar o trabalho em equipa e não dão grande relevância à informação sobre a empresa como recurso para capacitar os empregados a tomarem decisões.

No entanto, todas elas estão conscientes da importância dos seus empregados e fazem grandes esforços para motivar, desenvolver, e reter os seus empregados, bem como para atrair novos empregados. A maior parte delas utiliza várias técnicas para recrutar os seus empregados, formam os empregados de uma forma contínua quer nas habilidades técnicas e conhecimentos quer nas habilidades interactivas, e identificam as suas necessidades de formação. Também têm sistemas para avaliar e recompensar os seus empregados, em que a maior parte deles são recompensados de acordo com a sua performance individual, contribuindo assim para uma maior motivação.

Todas as empresas também estão conscientes para a comunicação da visão, e a maior parte delas também tem preocupações com as necessidades dos seus empregados. As empresas usam ferramentas de marketing, como a pesquisa de mercado, para detectar as necessidades dos empregados. Podem não ser pesquisas de mercado muito elaboradas, mas temos que ter consciência que a maior parte das empresas têm menos de cem empregados.

Na realidade, podemos dizer que a generalidade das empresas demonstram ter uma enorme preocupação da forma como gerem os seus recursos humanos, embora não utilizem toda a capacidade das ferramentas de marketing e de comunicação interna. Ainda assim, é preciso notar que a maior parte destas empresas têm um número reduzido de empregados, e praticar marketing interno da forma ideal pode acarretar enormes custos que nem todas as empresas os podem suportar.

No próximo capítulo analisar-se-á os dados obtidos no estudo quantitativo através do questionário.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO QUANTITATIVO

4.1. Nota Introdutória

Os dados recolhidos através do questionários serão alvo de um processo de validação e posterior lançamento no software de análise estatística (SPSS versão 20 – *Statiscal Package For Social Science*), que permita o tratamento da informação recolhida e a análise estatística.

Em seguida, será feita a caracterização da amostra, entrando-se, posteriormente, na análise dos dados, através do recurso à estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, média e desvio padrão), da avaliação da confiabilidade da escala utilizada (Alfa de Cronbach), procedendo-se, ainda a uma análise bivariada dos dados.

Por fim, far-se-á a discussão dos resultados obtidos.

4.2. Perfil da amostra

Foram distribuídos 250 questionários, tendo sido recolhidos e validados 209 (83,6%), o que consideramos um número aceitável quer permite a análise e o tratamento estatístico dos dados.

Os inquiridos eram maioritariamente do género masculino (137), sendo que o género masculino contou com 72 respondentes (tabela 24).

Tabela 24: Género dos inquiridos

Género	Frequência	%
Masculino	137	65,6
Feminino	72	34,4

A amostra apresenta uma amplitude que variou entre os 18 até aos 58 anos de idade. Por uma questão operacional criaram-se sete grupos etários (tabela 25), no qual se consta que o escalão etário “26 a 30 anos” apresenta 56 inquiridos (26,8%), seguido do escalão etário dos “31-35 anos” (48 inquiridos), depois o escalão dos “41-35 anos” com 33 inquiridos (15,8%), seguido de perto do grupo etário dos “46 a 50 anos” (15,3%).

Tabela 25: Grupo etário

Grupo etário	Frequência	%
18 a 15 anos	20	9,6
26 a 30 anos	56	26,8
31 a 35 anos	48	23,0
36 a 40 anos	8	3,8
41 a 45 anos	33	15,8
46 a 50 anos	32	15,3
Acima de 50 anos	12	5,7

A grande maioria dos respondentes é solteira (64,6%), havendo apenas 74 casados (35,4%), tal como se pode verificar na tabela 26.

Tabela 26: estado civil dos inquiridos

Estado civil	Frequência	%
Solteiro	135	64,6
Casado	74	35,4

Relativamente às habilitações literárias verifica-se que o grosso da amostra possui a 12^a classe (35,9%), seguido do Bacharelato (29,2%), da Licenciatura (22,5%), seguindo-se o Mestrado/doutoramento (7,7%). Apenas 4,8 % possuem a 4^a e a 9^a classe (tabela 27).

Tabela 27: Grau escolaridade

Grau de escolaridade	Frequência	%
4 ^a Classe	2	1,0
9 ^a Classe	8	3,8
12 ^a Classe	75	35,9
Bacharelato	61	29,2
Licenciatura	47	22,5
Mestrado/doutoramento	16	7,7

Em termos de nacionalidade (tabela 28), a grande maioria dos inquiridos era Angolana (76,2%), sendo os restantes Portugueses (23,8%)

Tabela 28: Nacionalidade

Nacionalidade	Frequência	%
Angolana	173	76,2
Portuguesa	54	23,8

As empresas onde os respondentes exercem a actividade laboral eram maioritariamente do sector público (83,7%), havendo apenas 34 trabalhadores (16,3%) a desempenharem funções em empresas privadas (tabela 29).

Tabela 29: Classificação da Empresa

	Frequência	%
Pública	175	83,7
Privada	34	16,3

Do mesmo modo, verificamos que a totalidade dos respondentes desempenhava funções em empresas de nacionalidade Angolana.

Os inquiridos desenvolvem actividade principalmente no sector da Educação (28,6%), na Inspeção Geral do Trabalho (26,4%) e no sector da Saúde (18,9%). Segue-se a Administração Pública (14,1%), a indústria (4,8%), os Recursos Humanos (3,1%) e a Agricultura (2,2%). Com menor representatividade surge a Contabilidade a Hotelaria, ambos com 0,9%, tal como consta da tabela 30.

Tabela 30: Sector de actividade da empresa

Sector	Frequência	%
Educação/ensino	38	18,2
Comissão Nacional de Eleições	2	1,0
Direcção Provincial de Hotelaria e Turismo	2	1,0
Direcção Provincial de Administração Pública	154	73,7
Pescas	2	1,0
Jurídico	1	,5
Comércio	10	4,8

Como se pode verificar na tabela 31 os respondentes desempenham maioritariamente funções em empresas que empregam entre “41 a 100” trabalhadores (35,8%), seguindo-se das empresas com “até 50” trabalhadores (34,9%) e em empresas com “mais de 200 trabalhadores” (21,1%). As empresas entre 100 a 200 trabalhadores obtiveram apenas 17 respostas, representando 9% do total.

Tabela 31: Número de trabalhadores

	Frequência	%
Até 50 Trabalhadores	73	34,9
De 51 a 100 Trabalhadores	75	35,8
De 101 a 150 Trabalhadores	12	6,7
De 151 a 200 Trabalhadores	5	2,3
Acima de 200 trabalhadores	44	21,1

Em termos de cargos e, ou funções desempenhadas nas organizações (tabela 32), verifica-se que a maioria são os Professores/educadores (26,9%) e os Técnicos Superiores (25,6%). Seguem-se os Inspectores de trabalho (15,4%), os Oficiais Administrativos (14,1%), os Técnicos de Compras (9,7%) e os Chefes de Secção (8,4%).

Tabela 32: Cargo desempenhado na empresa

Cargo desempenhado	Frequência	%
Professor/educador	20	9,6
Chefe de Secção	15	7,2
Recepcionista	6	2,9
Vigilante	2	1,0
Motorista	10	4,8
Secretária/Aux Administração	26	12,4
Técnico Superior	48	23,0
Técnico	45	21,5
Oficial Administrativo	33	15,8
Gestor de Vendas	4	1,9

Tendo em consideração a tabela abaixo (tabela 33) apresentada verifica-se que a maioria dos inquiridos (78) está há menos de 5 anos a exercer as suas actuais funções (37,3%). Em seguida surgem 53 respondentes que estão entre “6 a 10 anos” (25,4%) e 46 há mais de 15 anos (22%).

Tabela 33: Tempo de serviço na função

	Frequência	%
Menos de 5 anos	78	37,3
6 a 10 anos	53	25,4
11 a 15 anos	32	15,3
Acima do 15 anos	46	22,0

Relativamente ao tempo de serviço na instituição (tabela 34) verifica-se que 66 inquiridos (31,6%) estão acima de 15 anos na empresa, seguido do grupo que está entre “6 a 10 anos” (29,2%) e há menos de 5 anos (28,7%).

Tabela 34: Tempo de serviço na instituição

Tempo de serviço na instituição (anos)	Frequência	%
Menos de 5 anos	60	28,7
6 a 10 anos	61	29,2
11 a 15 anos	22	10,5
Acima do 15 anos	66	31,6
Total	227	100,0

4.3. Análise dos resultados obtidos

Para análise de dados far-se-á, em primeiro lugar, uma análise univariada de dados recorrendo á estatística descritiva (frequências absolutas e relativas média e desvio padrão.

Em seguida avaliar-se a consistência interna do instrumento de pesquisa, através dos alfas de Cronbach e uma análise factorial, através do método de componnetes principais (ACP).

Posteriormente, recorre-se a uma análise bivariada de dados, procurando identificar se existem diferenças entre variaveis (teste T e ANOVA).

Por fim, faz-se uma análise multivaraida de dados fazendo correlaçõs entre as variaveis.

4.3.1. Análise das frequências absolutas e relativas

Relativamente à percepção que os respondentes têm da forma com a empresa os considera, enquanto clientes internos (tabela 35), verificamos que, em termos médios (M=2,67; DP=1,018) os trabalhadores consideram que as organizações onde trabalham os vêem como clientes internos. Isso é mais evidente no item “A empresa coloca as pessoas em primeiro lugar” (M=2,96; DP=1,124) onde, apesar de 72 inquiridos discordarem com esta preposição (34,4%), 62 concordam (30,1%; ou concordam totalmente (7,7%) com a afirmação (M=4,73; DP=0,475). O mesmo se passa com o item “A empresa incentiva a participação dos funcionários” (M=2,88; DP=1,011), com a maioria dos respondentes apresentar, globalmente, uma concordância com esta preposição. Todavia, regista-se que o item “A empresa vê os seus funcionários como clientes internos” apresenta um valor inferior à média aritmética (M=2,00;DP=0,788) o que evidencia a discordância com esta afirmação.

Tabela 35: Percepção do mercado interno (funcionários como clientes internos)

	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
A empresa vê os seus funcionários como clientes internos	60	28,7	92	44	53	25,4	4	1,9	-	-	2,00	,788
A empresa incentiva a participação dos funcionários	14	6,7	69	33,0	65	31,1	51	24,4	10	4,8	2,88	1,011
A empresa coloca as pessoas em primeiro lugar	16	7,7	72	34,4	42	20,1	63	30,1	16	7,7	2,96	1,124
A empresa procura promover a satisfação dos trabalhadores	34	16,3	42	20,1	61	29,2	72	34,4	-	-	2,82	1,081
Qualquer iniciativa comercial da empresa é comunicada atempadamente aos funcionários	30	14,4	60	28,7	80	38,3	23	11,0	16	7,7	2,69	1,089
Média	30,8	14,76	67	32,04	60,2	28,82	42,6	20,36	8,4	4,04	2,67	1,0186

Os inquiridos consideram a comunicação interna demasiado formal (M=3,50; DP=1,092). Na verdade, 113 respondentes (54,1%) concordam que a comunicação interna é demasiado formal e 24 (11,5%) concordam totalmente (tabela 36)

Tabela 36: Classificação da comunicação interna

	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
A Comunicação interna da empresa é demasiado formal	18	8,6	20	9,6	34	16,3	113	54,1	24	11,5	3,50	1,092

Relativamente aos meios de comunicação interna utilizados pelas organizações (tabela 37), pode-se concluir que têm pouca aplicação (M=2,19; DP=1,11), tendo globalmente os inquiridos afirmados que estes “nunca” (40,7%) ou “raramente” (22,3%) são utilizados. Com valores positivos, os meios mais utilizados são as reuniões (M=2,87;DP=1,066), os escritos informativos (M=2,67;DP=1,513) e as conversas informais (M=2,61;DP=1,216). Por sua vez, os meios menos utilizados são o Jornal Interno (M=1,42; DP=0,781) e o Jornal de Parede (M=1,44;DP=0,733).

Tabela 37: Meios de comunicação interna utilizados

	Nunca		Raramente		Às vezes		Frequentement e		Com muitíssima frequencia		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Informativos escritos	79	37,8	26	12,4	8	3,8	76	36,4	20	9,6	2,67	1,513
Jornal de parede	142	67,9	45	21,5	18	8,6	4	1,9	.	.	1,44	,733
Jornal interno	150	71,8	39	18,7	14	6,7	4	1,9	2	1,0	1,42	,781
E-mails	67	32,1	34	16,3	72	34,4	18	8,6	18	8,6	2,45	1,259
Reuniões	20	9,6	58	27,8	77	36,8	38	18,2	16	7,7	2,87	1,066
Conversas informais	46	22,0	64	30,6	32	15,3	59	28,2	8	3,8	2,61	1,216
Palestras	76	36,4	54	25,8	60	28,7	19	9,1	-	-	2,11	1,004
Intranet	75	35,9	67	32,1	30	14,4	23	11,0	14	6,7	2,21	1,229
Cartazes informativos	112	53,6	34	16,3	25	12,0	34	16,3	4	1,9	1,97	1,218
Média total	85	40,7	47	22,3	37	17,8	31	14,6	9	4,3	2,19	1,11

Apesar de tudo, e globalmente, os inquiridos consideram os meios de comunicação interna eficazes (M=2,67; DP=1,226) (tabela 38). Destacam-se como os mais eficazes as reuniões (M=3,42; DP=1,453), tendo 126 inquiridos (60,3%) considerado eficaz ou muito eficaz, os E-mails (M=3,13; DP=1,352), com 51,6% dos inquiridos considerando-o eficaz e, ou muito eficaz, e os Informativos escritos (M=2,97; DP=1,282). Os meios considerados menos eficazes foram o Jornal de Parede (M=2,09; DP= 0,798), os Cartazes Informativos (M=2,25; DP=1,107) e as conversas informais (M=2,28; DP=1,177).

Tabela 38: Eficácia dos meios de comunicação interna utilizados

	Ineficaz		Pouco Eficaz		Nem muito nem pouco eficaz		Eficaz		Muito Eficaz		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Informativos escritos	46	22,0	28	13,4	29	13,9	98	46,9	8	3,8	2,97	1,282
Jornal de parede	48	23,0	105	50,2	46	22,0	10	4,8			2,09	,798
Jornal interno	74	35,4	36	17,2	56	26,8	31	14,8	12	5,7	2,38	1,262
E-mails	46	22,0	14	6,7	41	19,6	82	39,2	26	12,4	3,13	1,352
Reuniões	38	18,2	21	10,0	24	11,5	67	32,1	59	28,2	3,42	1,453
Conversas informais	66	31,6	68	32,5	34	16,3	33	15,8	8	3,8	2,28	1,177
Palestras	48	23,0	47	22,5	48	23,0	62	29,7	4	1,9	2,65	1,184
Intranet	50	23,9	40	19,1	36	17,2	49	23,4	34	16,3	2,89	1,425
Cartazes informativos	70	33,5	51	24,4	58	27,8	26	12,4	4	1,9	2,25	1,107
Média total	54	25,8	46	21,7	41	19,7	51	24,3	17	8,2	2,67	1,226

Relativamente à informação institucional (tabela 39) verifica-se que a globalidade dos respondentes concorda com as preposições apresentadas (M=3,09; DP=1,201). Esta manifestação é mais evidente no item “A informação tem uma aplicação prática no exercício das minhas funções” (M=3,63; DP=1,436), com 129 inquiridos a concordarem ou concordarem totalmente (71,7%), e no item “A informação é clara” (M=3,39; DP=1,326) com 62,7% de concordância. Apesar de tudo os valores foram mais baixos no item “A informação é atempada” (M=2,55; DP= 0,893), tendo 96 inquiridos discordado ou discordado totalmente com esta preposição.

Tabela 39: Percepções quanto à informação institucional

	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
A informação é suficiente	40	19,1	35	16,7	60	28,7	70	33,5	4	1,9	2,82	1,149
A informação é atempada	26	12,4	70	33,5	90	43,1	19	9,1	4	1,9	2,55	,893
A informação é clara	32	15,3	24	11,5	22	10,5	93	44,5	38	18,2	3,39	1,326
A informação tem uma aplicação prática no exercício das minhas funções	32	15,3	14	6,7	34	16,3	49	23,4	80	38,3	3,63	1,436
Média Total	33	15,5	36	17,1	52	24,65	56	27,6	32	15,1	3,09	1,201

Quanto à informação emanada dos superiores hierárquicos (tabela 40), os respondentes fizeram uma avaliação positiva (M=3,20; DP=1,039), tendo 93 respondentes (44%) concordado ou concordado totalmente com as preposições apresentadas. Também aqui se destacam pela positiva os itens “A informação tem uma aplicação prática no exercício das minhas funções” (M=3,78; DP=1,256) e o item “A informação é clara” (M=3,41; DP=1,071) e menos favoravelmente os item “A informação é atempada” (M=2,59; DP= 0,774)

Tabela 40: Percepções da informação dos superiores

	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
A informação é suficiente	26	12,4	31	14,8	66	31,6	82	39,2	4	1,9	3,03	1,058
A informação é atempada	10	4,8	89	42,6	91	43,5	15	7,2	4	1,9	2,59	,774
A informação é clara	18	8,6	18	8,6	55	26,3	96	45,9	22	10,5	3,41	1,071
A informação tem uma aplicação prática no exercício das minhas funções	20	9,6	14	6,7	30	14,4	73	34,9	72	34,4	3,78	1,256
Média Total	19	8,8	38	18,2	61	28,9	67	31,8	26	12,2	3,20	1,039

A informação e a comunicação interdepartamental (tabela 41) são, também, avaliadas favoravelmente (M=3,14; DP=1,049), com 91 respondentes (43,3%) a concordar com as afirmações apresentadas. O item “A informação tem uma aplicação prática no exercício das minhas funções” obteve, também aqui os valores mais elevados (M=3,45; DP=1,358), com 59,8% dos inquiridos a concordar ou concordar totalmente com esta preposição, considerando que a informação é coerente (M=3,44; DP=0,999) e clara (M=3,19; DP=0,941).

Tabela 41: Percepções da informação inter-departamental

	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
A informação é suficiente	18	8,6	62	29,7	55	26,3	70	33,5	4	1,9	2,90	1,024
A informação é atempada	10	4,8	88	42,1	60	28,7	47	22,5	4	1,9	2,75	,924
A informação é clara	12	5,7	32	15,3	77	36,8	80	38,3	8	3,8	3,19	,941
A informação tem uma aplicação prática no exercício das minhas funções	28	13,4	28	13,4	28	13,4	71	34,0	54	25,8	3,45	1,358
A informação é coerente	14	6,7	16	7,7	64	30,6	95	45,5	20	9,6	3,44	,999
Média total	16	7,8	45	21,6	57	27,2	73	34,7	18	8,6	3,14	1,049

Em termos globais os respondentes concordaram que as suas sugestões e opiniões são consideradas na empresa (M=2,65; DP=0,986). Todavia, estas sugestões são mais consideradas pelos colegas (M=3,33; DP=0,975), pois 122 respondentes (58,4%) concordaram ou concordado totalmente com o item “Os meus colegas têm habitualmente em consideração as minhas sugestões e opiniões”. Os restantes itens apresentam valores de discordância superiores, sendo que no item “A direcção da empresa tem habitualmente em consideração as minhas sugestões e opiniões” (M=2,19; DP=1,029), com 147 respondentes (70,3%) a discordar e a discordar totalmente. Assim sendo, parece que quanto mais próxima a relação entre as partes mais as sugestões são consideradas (colegas, superiores hierárquicos, direcção) (tabela42).

Tabela 42: Consideração das sugestões (adm., superiores hierárquicos, colegas)

	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
A direcção da empresa tem consideração as minhas sugestões	56	26,8	91	43,5	32	15,3	26	12,4	4	1,9	2,19	1,029
O meu superior hierárquico tem em consideração as minhas sugestões	44	21,1	48	23,0	100	47,8	13	6,2	4	1,9	2,45	,955
Os meus colegas têm habitualmente em consideração as minhas sugestões	14	6,7	30	14,4	43	20,6	118	56,5	4	1,9	3,33	,975
Média total	38	18,2	56	26,9	58	27,9	52	25	4	1,9	2,65	0,986

Evidências semelhantes são obtidas nas respostas dadas às solicitações feitas pelos inquiridos (tabela 43) aos diferentes interlocutores, que se apresentam como positivas (M=3,06; DP=1,234). Assim, 112 respondentes (58,9%) concordaram e concordaram totalmente com a afirmação “Recebo sempre resposta às solicitações que faço aos meus colegas” (M=3,41; DP=1,335), seguindo-se, por esta ordem, as respostas dadas pelos superiores hierárquicos (M=3,08; DP=1,192) e as respostas dadas pela administração (2,70; DP=1,177).

Tabela 43: Resposta às solicitações (adm., superiores hierárquicos, colegas)

	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Recebo sempre resposta às solicitações que faço à administração	42	20,1	55	26,3	40	19,1	68	32,5	4	1,9	2,70	1,177
Recebo sempre resposta às solicitações que faço ao meu superior hierárquico	18	8,6	62	29,7	38	18,2	67	32,1	24	11,5	3,08	1,192
Recebo sempre resposta às solicitações que faço aos meus colegas	38	18,2	4	1,9	44	21,1	81	38,8	42	20,1	3,41	1,335
Média Total	33	15,6	40	19,3	40	19,4	72	34,4	23	11,2	3,06	1,234

A gestão da informação informal nas organizações é considerada positiva (tabela 44) pelos respondentes (M=2,96; DP=1,15), sendo mais evidente no item “Converso regularmente com os colaboradores para saber algo mais sobre o seu trabalho” (M=3,01; DP=1,150) onde 97 inquiridos (46,4%) concordaram e concordaram totalmente com a afirmação.

Tabela 44: Percepção sobre a Gestão da informação informal

	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Procuro descobrir os sentimentos reais dos empregados relativamente às funções que exercem	40	19,1	28	13,4	52	24,9	89	42,6	-	-	2,91	1,150
Converso regularmente com os colaboradores para saber algo mais sobre o seu trabalho	34	16,3	30	14,4	48	23,0	93	44,5	4	1,9	3,01	1,150
Média Total	37	17,7	29	13,9	50	23,9	91	43,5	2	0,95	2,96	1,15

A gestão da informação formal face-a-face (tabela 45) é, também, avaliada de forma positiva (M=3,05; DP=1,116), sendo mais evidente no item “A empresa reúne com os colaboradores, pelo menos uma vez por ano, para descobrir as suas expectativas para o futuro” (M=3,38; DP=1,227) onde 107 inquiridos (51,2%) concordam ou concordam totalmente com a proposição.

Tabela 45: Percepção sobre a Gestão da informação formal face-a-face

	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
A empresa reúne com os colaboradores, pelo menos uma vez por ano, para descobrir as suas expectativas para o futuro	16	7,7	40	19,1	46	22,0	63	30,1	44	21,1	3,38	1,227
Interagimos com os nossos colaboradores para descobrir como torna-los mais satisfeitos	32	15,3	43	20,6	80	38,3	52	24,9	2	1,0	2,73	1,006
Média Total	24	11,5	42	19,8	63	30,1	57	27,5	23	11	3,05	1,116

Os inquiridos avaliaram favoravelmente a gestão da informação formal por escrito (tabela 46) (M=2,84; DP=1,091), tendo 73 respondentes (34,8%) concordado ou concordado totalmente com as afirmações apresentadas.

Tabela 46: Percepção sobre a Gestão da informação formal por escrito

	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Nesta organização, fazemos muita de pesquisa de mercado interno	30	14,4	40	19,1	71	34,0	68	32,5	-	-	2,85	1,036
Auscultamos os funcionários pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do emprego	36	17,2	46	22,0	49	23,4	74	35,4	4	1,9	2,83	1,147
Média Total	33	15,8	43	20,5	60	28,7	71	33,9	2	0,95	2,84	1,091

A disseminação da informação, apesar da repartição das respostas nas várias opções (tabela 47), é tida como favorável entre os respondentes (M=2,65; DP=1,131). Todavia, no item “O pessoal é informado periodicamente sobre questões que afectam o seu ambiente de trabalho” o resultado foi mais evidente (M=2,84; DP=1,128) com 55 respondentes a concordarem ou concordarem totalmente com a afirmação.

Tabela 47: Percepção sobre a disseminação da informação

	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
O pessoal é informado periodicamente sobre questões que afectam o seu ambiente de trabalho	19	9,1	63	30,1	71	34,0	51	24,4	4	1,9	2,84	1,128
Existem reuniões regulares com os funcionários em todos os níveis hierárquicos	40	19,1	84	40,2	49	23,4	20	9,6	16	7,7	2,46	1,135
Média Total	29	14,1	74	35,15	60	28,7	36	17	10	4,8	2,65	1,131

Todavia, os inquiridos avaliaram de forma negativa as respostas (tabela 48) dadas pelas organizações às reivindicações dos trabalhadores (M=2,42; DP=1,149). Assim, relativamente ao item “Quando se descobre que os funcionários estão insatisfeitos com a supervisão ou gestão, tomam-se medidas correctivas” (M=2,43; DP=1,191) houve 112 respondentes que discordaram (48,8%). Quanto ao item “Quando se descobre que os funcionários gostariam de modificar as suas condições de trabalho, a empresa procura encontrar soluções” (M=2,42; DP=1,107) houve 113 inquiridos que discordaram (64%).

Tabela 48: Percepção sobre a Resposta

	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Quando se descobre que os funcionários estão insatisfeitos com a supervisão ou gestão, tomam-se medidas correctivas	66	31,6	36	17,2	67	32,1	32	15,3	8	3,8	2,43	1,191
Quando se descobre que os funcionários gostariam de modificar as suas condições de trabalho, a empresa procura encontrar soluções	50	23,9	63	30,1	64	30,6	22	10,5	10	4,8	2,42	1,107
Média Total	58	27,75	49	23,6	66	31,3	27	12,9	9	4,3	2,42	1,149

Relativamente à satisfação, verifica-se que a maioria dos inquiridos está satisfeita (tabela 49) com a função exercida, tendo 103 (49,3%) concordado com a afirmação apresentada (M=4,06; DP=0,554).

Tabela 49: Satisfação com a função exercida

Satisfação	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
De forma geral estou satisfeito com o meu trabalho	46	22,0	14	6,7	38	18,2	103	49,3	8	3,8	3,06	1,264

Quanto à recomendação, verifica-se que 93 inquiridos (49,3%) discordam (31,1%) e discordam totalmente com a afirmação apresentada. Apenas 32 respondentes (15,3%)

concordam com a preposição “Recomendo esta organização a amigos e a familiares” (tabela 50)

Tabela 50: Recomendação

	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Recomendo esta empresa/organização a amigos e familiares	38	18,2	65	31,1	50	23,9	32	15,3	24	11,5	2,71	1,254

Todavia, a maioria dos inqueridos manifesta interesse em permanecer na empresa nos próximos anos (M=2,71; DP=1,258), sendo que 71 (34%) concordaram com a preposição apresentada. Há que realçar que 90 inquiridos (42%) discordam totalmente ou discordam totalmente com a afirmação (tabela 51).

Tabela 51: Intenção de ficar

	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Tenciono permanecer nesta empresa/organização nos próximos anos	54	25,8	36	17,2	42	20,1	71	34,0	6	2,9	2,71	1,258

4.3.2 Análise da Fiabilidade e da Validade da Escala

No sentido de avaliar a confiabilidade das várias dimensões em análise recorreu-se ao calculo do valor de alfa de Cronbach, no qual o indice em análise estima em que medida a uniformidade dos vários itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento, sendo conhecido na literatura como “análise da consistência interna da escala” (Pestana e Gageiro, 2005).

Para os autores, um instrumento tem fiabilidade apropriada quando alfa de Cronbach assume um valor de 0,7, aceitando-se, todavia, o valor de 0,6 em trabalhos exploratórios também é aceitável (Pestana e Gageiro, 2005).

Neste trabalho, a análise teve por base o conjunto de afirmações/preposições que definiram os construtos teóricos, em especial dos conceitos latentes e multidimensionais: mercado interno, percepção da comunicação (administração,

superiores hierárquicos, colegas), gestão da informação interna (gestão da informação formal, gestão da informação formal face-a-face, gestão da informação formal escrita, disseminação da informação, resposta)

A análise do alfa de Cronbach aplicado á totalidade das dimensões e itens (56 no total) que compõem a escala foi de 0,965, sendo, por isso, considerado muito bom (Pestana e Gageiro, 2005).

No sentido de avaliar a validade convergente da escala (relativamente às dimensões anteriormente apresentadas) utilizou-se a Análise factorial através do método ACP (Análise de Componente Principais).

4.3.2.1. Mercado Interno

A análise da confiabilidade para a totalidade dos itens que compõem a escala sobre o mercado interno obteve-se uma alfa de Cronbach 0,675 (tabela 52), podendo, por isso, considerar-se satisfatória e aceitável (Pestana e Gageiro, 2005).

Tal como se pode verificar na tabela abaixo apresentada a eliminação dos itens “A empresa vê os seus funcionários como clientes internos” e “Qualquer iniciativa comercial da empresa é comunicada atempadamente aos funcionários”, aumenta o valor de Alfa de Cronbach (0,722), pelo que dado impacto no score final, optou-se por eliminar estes itens.

Tabela 52: Confiabilidade da dimensão “mercado interno”

Alfa= 0,675 Alfa melhorado=0,722	Correlação do Item com o total	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
A empresa vê os seus funcionários como clientes internos	,138	,722
A empresa incentiva a participação dos funcionários	,508	,588
A empresa coloca as pessoas em primeiro lugar	,638	,514
A empresa procura promover a satisfação dos trabalhadores	,489	,595
Qualquer iniciativa comercial da empresa é comunicada atempadamente aos funcionários	,372	,685

As correlações de cada item com o total da correlação variam entre 0,138 (A empresa vê os seus funcionários como clientes internos) e 0,638 (A empresa coloca as pessoas em primeiro lugar), apresentado, por isso, e em geral, valores positivos.

Da análise factorial, através do método de extracção das componentes principais (ACP), retêm-se 1 componente que explica 65,1% da variância total (tabela 53).

Não obstante a existência de valores inferiores a 0,5 na matriz das correlações, não causam problemas na interpretação dos dados uma vez que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0,000) e os resultados obtidos espelham uma análise factorial muito boa (KMO = 0,636).

Tabela 53: Análise Factorial – mercado interno

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extracção de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	1,953	65,102	65,102	1,953	65,102
2	,668	22,252	87,354		
3	,379	12,646	100,000		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.					,636
Aprox. Qui-quadrado					145,133
Teste de esfericidade de Bartlett					df
					3
					Sig.
					,000

4.3.2.2. Avaliação da comunicação organizacional

A avaliação da comunicação organizacional contemplava a informação institucional, a informação dos superiores hierárquicos e a informação inter-departamental.

Assim, a dimensão da comunicação institucional contemplava 4 itens e, por isso, passível de realização da análise de confiabilidade e análise factorial.

A consistência interna obtida foi de $\alpha = 0,858$ (boa), sendo que a exclusão a excusão de algum item não contribui para a melhoria deste valor (tabela 54). As correlações de cada item com o total da correlação são altas e variam entre 0,612 (item 2) e 0,786 (item 4).

Tabela 54: Confiabilidade da dimensão “comunicação institucional”

Alfa= 0,858	Correlação do Item com o total	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
A informação é suficiente	,689	,818
A informação é atempada	,612	,855
A informação é clara	,754	,790
A informação tem uma aplicação prática no exercício das minhas funções	,786	,778

Da análise factorial, através do método de extracção das componentes principais (ACP), retêm-se 1 componente que explica 70,3% da variância total (tabela 55).

A matriz das correlações é elevada, e por isso não causa problemas na interpretação dos dados uma vez que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0,000) e os resultados obtidos espelham uma análise factorial satisfatória (KMO = 0,777).

Tabela 55: Análise Factorial – Comunicação institucional

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	2,812	70,302	70,302	2,812	70,302
2	,609	15,230	85,532		
3	,330	8,257	93,789		
4	,248	6,211	100,000		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.					,777
Aprox. Qui-quadrado					403,861
Teste de esfericidade de Bartlett					df
					6
Sig.					,000

A dimensão “comunicação superiores hierárquicos” continha 4 itens, cuja consistência interna obtida foi de $\alpha = 0,789$, sendo considerado bom (tabela 56). As correlações de cada item com o total da correlação variam entre 0,493 (item 2) e 0,755 (item 3).

Tabela 56: Confiabilidade da dimensão “comunicação superiores hierárquicos”

Alfa= 0,789	Correlação do Item com o total	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
A informação é suficiente	,596	,725
A informação é atempada	,493	,779
A informação é clara	,755	,638
A informação tem uma aplicação prática no exercício das minhas funções	,561	,757

Da factorial (ACP), retêm-se 1 componente que explica 61,59% da variância total (tabela 57).

A matriz das correlações apresentam valores positivos e significativos, superiores a 0,5, e, por isso, não causam problemas na interpretação dos dados (tabela) uma vez que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0,000) e os resultados obtidos espelham uma análise factorial satisfatória (KMO = 0,708).

Tabela 57: Análise Factorial “comunicação superiores hierárquicos”

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	2,464	61,598	61,598	2,464	61,598
2	,749	18,734	80,332		
3	,498	12,443	92,775		
4	,289	7,225	100,000		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.					,708
Aprox. Qui-quadrado					272,901
Teste de esfericidade de Bartlett					df
					6
Sig.					,000

A dimensão “comunicação interdepartamental” continha 5 itens, cuja consistência interna obtida foi de $\alpha = 0,721$, sendo considerado bom (tabela 58). A eliminação do item 2 contribui para a melhoria do alfa (0,743), procedimento que se teve em consideração. As correlações de cada item com o total da correlação variam entre 0,275 (item 2) e 0,631 (item 3).

Tabela 58: Confiabilidade da dimensão “comunicação superiores hierárquicos”

Alfa= 0,721 Alfa melhorado=0,743	Correlação do Item com o total	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
A informação é suficiente	,581	,634
A informação é atempada	,275	,743
A informação é clara	,631	,621
A informação tem uma aplicação prática no exercício das minhas funções	,429	,713
A informação é coerente	,550	,647

Da factorial (ACP) com 4 factores (resultado da eliminação do item 2), retêm-se 1 componente que explica 57,31% da variância total (tabela 59).

A matriz das correlações apresentam valores positivos e significativos, superiores a 0,5, e, por isso, não causam problemas na interpretação dos dados (tabela) uma vez que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0,000) e os resultados obtidos espelham uma análise factorial satisfatória (KMO = 0,692).

Tabela 59: Análise Factorial “comunicação interdepartamental”

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extracção de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	2,293	57,319	57,319	2,293	57,319
2	,812	20,294	77,612		
3	,540	13,512	91,125		
4	,355	8,875	100,000		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.					,692
Teste de esfericidade de Bartlett					Aprox. Qui-quadrado
					211,945
					df
					6
					Sig.
					,000

4.3.2.3. Consideração das Sugestões

A análise dos alfas de Cronbach para a totalidade dos 3 itens foi de 0,783, sendo considerado um bom resultado (tabela 60). A eliminação do item 3 (Os meus colegas têm habitualmente em consideração as minhas sugestões e opiniões) provoca uma ligeira melhoria do valor do alfa para 0,791

Tabela 60: Confiabilidade da dimensão “consideração das sugestões”

Alfa= 0,783	Correlação do Item com o total	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
A direcção da empresa tem habitualmente em consideração as minhas sugestões e opiniões	,575	,755
O meu superior hierárquico tem habitualmente em consideração as minhas sugestões e opiniões	,760	,548
Os meus colegas têm habitualmente em consideração as minhas sugestões e opiniões	,536	,791

As correlações de cada item com o total da correlação variam entre 0,536 (Os meus colegas têm habitualmente em consideração as minhas sugestões e opiniões) e 0,760 (O meu superior hierárquico tem habitualmente em consideração as minhas sugestões e opiniões), apresentado, por isso, e em geral, valores positivos e relativamente altos.

A análise factorial (tabela 61) revela a existência de 1 factor que explica 70,04% da variância total (Bartlett com sig = 0,000; KMO = 0,611).

Tabela 61: Análise Factorial Impacto - Totais de variância explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	2,101	70,042	70,042	2,101	70,042
2	,624	20,784	90,826		
3	,275	9,174	100,000		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.					,611
Teste de esfericidade de Bartlett			Aprox. Qui-quadrado	210,299	
			df	3	
			Sig.	,000	

4.3.2.4. Resposta às Solicitações

A resposta às solicitações integrava 3 itens, cuja consistência interna obtida foi de $\alpha - 0,811$, sendo que a exclusão do item 1 (Recebo sempre resposta às solicitações que faço à administração) permitira melhorar a consistência interna para $\alpha - 0,846$ (tabela 62), mas dado tratar-se de um ligeiro aumento optou-se pela sua manutenção. As correlações de cada item com o total são altas e variam entre 0,549 (item 1) e 0,765 (item 3).

Tabela 62: Confiabilidade da dimensão “resposta às solicitações”

Alfa= 0,811 Alfa melhorado= 0,846	Correlação do Item com o total	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
Recebo sempre resposta às solicitações que faço à administração	,549	,846
Recebo sempre resposta às solicitações que faço ao meu superior hierárquico	,683	,719
Recebo sempre resposta às solicitações que faço aos meus colegas	,765	,623

Da análise factorial (ACP), retêm-se 1 componente (tabela 63), que explica 72,61% da variância total (Bartlett com sig = 0,000; KMO = 0,648).

Tabela 63: Análise Factorial “Resposta às Solicitações”

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	2,179	72,618	72,618	2,179	72,618
2	,575	19,155	91,773		
3	,247	8,227	100,000		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.					,648
Teste de esfericidade de Bartlett			Aprox. Qui-quadrado	242,137	
			df	3	
			Sig.	,000	

4.3.2.5. Orientação para o Mercado Interno e Gestão da Comunicação Interna

Tendo por base a adaptação da escala de Jaworski e Kohli (1993) procurou-se avaliar a consistência interna, tendo-se obtido um alfa de 0,889 (tabela 64). As correlações entre itens são positivas, variando entre 0,482 (O pessoal é informado periodicamente sobre questões que afectam o seu ambiente de trabalho) e 0,825 (Converso regularmente com os colaboradores para saber algo mais sobre o seu trabalho).

Tabela 64: Orientação para o mercado interno e gestão da comunicação interna

Alfa= 0,889	Correlação do Item com o total	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
Procuo descobrir os sentimentos reais dos empregados relativamente às funções que exercem	,757	,868
Converso regularmente com os colaboradores para saber algo mais sobre o seu trabalho	,825	,863
A empresa reúne com os colaboradores, pelo menos uma vez por ano, para descobrir as suas expectativas para o futuro	,609	,879
Interagimos com os nossos colaboradores para descobrir como torná-los mais satisfeitos	,662	,876
Nesta organização, fazemos muita de pesquisa de mercado interno	,566	,882
Auscultamos os funcionários pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do emprego	,672	,875
O pessoal é informado periodicamente sobre questões que afectam o seu ambiente de trabalho	,482	,888
Existem reuniões regulares com os funcionários em todos os níveis hierárquicos	,505	,886
Quando se descobre que os funcionários estão insatisfeitos com a supervisão ou gestão, tomam-se medidas correctivas	,606	,880
Quando se descobre que os funcionários gostariam de modificar as suas condições de trabalho, a empresa procura encontrar soluções	,587	,881

Da análise factorial (ACP), retêm-se 2 componente (tabela 65), que explicam 66,52% da variância total (Bartlett com sig = 0,000; KMO = 0,805), sendo que o primeiro explica 50,91% e o segundo 15,6%.

Tabela 65: Análise Factorial “Resposta às Solicitações”

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	5,092	50,919	50,919	5,092	50,919
2	1,561	15,609	66,528	1,561	15,609
3	,979	9,794	76,322		
4	,638	6,380	82,702		
5	,445	4,449	87,151		
6	,421	4,211	91,362		
7	,316	3,160	94,522		
8	,220	2,200	96,722		
9	,210	2,103	98,825		
10	,117	1,175	100,000		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.				,805	
Aprox. Qui-quadrado				1299,595	
Teste de esfericidade de Bartlett				df	
				45	
Sig.				,000	

As comunalidades (proporção da variância de cada variável explicada pelas componentes principais) apresentam uma forte relação com os factores retidos (tabela 66), sendo o valor mais baixo o do item “O pessoal é informado periodicamente sobre questões que afectam o seu ambiente de trabalho” (0,406). Os restantes têm todos valores superiores a 50%.

Tabela 66: Comunalidades

	Inicial	Extração
Procuro descobrir os sentimentos reais dos empregados relativamente às funções que exercem	1,000	,751
Converso regularmente com os colaboradores para saber algo mais sobre o seu trabalho	1,000	,780
A empresa reúne com os colaboradores, pelo menos uma vez por ano, para descobrir as suas expectativas para o futuro	1,000	,705
Interagimos com os nossos colaboradores para descobrir como torna-los mais satisfeitos	1,000	,592
Nesta organização, fazemos muita de pesquisa de mercado interno	1,000	,805
Auscultamos os funcionários pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do emprego	1,000	,580
O pessoal é informado periodicamente sobre questões que afectam o seu ambiente de trabalho	1,000	,406
Existem reuniões regulares com os funcionários em todos os níveis hierárquicos	1,000	,793
Quando se descobre que os funcionários estão insatisfeitos com a supervisão ou gestão, tomam-se medidas correctivas	1,000	,647
Quando se descobre que os funcionários gostariam de modificar as suas condições de trabalho, a empresa procura encontrar soluções	1,000	,594

A matriz das componentes revela que os coeficientes (loadings) que relacionam as variáveis com os factores antes da rotação, evidencia que as primeiras 6 variáveis estão afectas ao factor 1 (0,883; 0,836; 0,760; 0,747; 0,707; 0,689), havendo dúvidas (valores próximos) nas restantes variáveis (tabela 67).

Tabela 67: Matriz das componentes antes da rotação

	Componente	
	1	1
Converso regularmente com os colaboradores para saber algo mais sobre o seu trabalho	,883	-,037
Procuro descobrir os sentimentos reais dos empregados relativamente às funções que exercem	,836	-,225
Auscultamos os funcionários pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do emprego	,760	-,056
Interagimos com os nossos colaboradores para descobrir como torna-los mais satisfeitos	,747	-,183
A empresa reúne com os colaboradores, pelo menos uma vez por ano, para descobrir as suas expectativas para o futuro	,707	-,453
Quando se descobre que os funcionários estão insatisfeitos com a supervisão ou gestão, tomam-se medidas correctivas	,689	,416
Nesta organização, fazemos muita de pesquisa de mercado interno	,669	-,598
Quando se descobre que os funcionários gostariam de modificar as suas condições de trabalho, a empresa procura encontrar soluções	,654	,408
O pessoal é informado periodicamente sobre questões que afectam o seu ambiente de trabalho	,549	,324
Existem reuniões regulares com os funcionários em todos os níveis hierárquicos	,573	,682
Converso regularmente com os colaboradores para saber algo mais sobre o seu trabalho	,883	-,037

Dado que não há nenhum *loading* elevado em ambos os factores nos itens (Quando se descobre que os funcionários gostariam de modificar as suas condições de trabalho, a empresa procura encontrar soluções; Existem reuniões regulares com os funcionários em todos os níveis hierárquicos; Converso regularmente com os colaboradores para saber algo mais sobre o seu trabalho) fica pouco evidente a afectação da variável a um dado factor, exigindo o uso de rotação. Assim, em função desta dificuldade e dado existirem dois factores procedeu à rotação varimax (Pestana & Gageiro, 2005) de modo a clarificar esta situação, ficando os factores assim ordenados (tabela 68):

- A componente 1 inclui sete variáveis, que dado agruparem as 3 dimensões iniciais da escala de Jaworski e Kohli (1993), passamos designar Gestão da Informação Interna (Nesta organização, fazemos muita de pesquisa de mercado interno; A empresa reúne com os colaboradores, pelo menos uma vez por ano, para descobrir as suas expectativas para o futuro; Procuo descobrir os sentimentos reais dos empregados relativamente às funções que exercem; Converso regularmente com os colaboradores para saber algo mais sobre o seu trabalho; Interagimos com os nossos colaboradores para descobrir como torna-los mais satisfeitos; Auscultamos os funcionários pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do emprego; Nesta organização, fazemos muita pesquisa de mercado interno);

- A componente 2 inclui quatro variáveis que incluem os itens referentes à “disseminação da Informação” e “resposta da organização” da escala inicial de Jaworski e Kohli (1993), passando a designar-se Disseminação e Resposta (Existem reuniões regulares com os funcionários em todos os níveis hierárquicos; Quando se descobre que os funcionários estão insatisfeitos com a supervisão ou gestão, tomam-se medidas correctivas; Quando se descobre que os funcionários gostariam de modificar as suas condições de trabalho, a empresa procura encontrar soluções; O pessoal é informado periodicamente sobre questões que afectam o seu ambiente de trabalho).

Tabela 68: Matriz das componentes após rotação varimax

	Componente	
	Gestão da Informação interna	Disseminação e Resposta
Nesta organização, fazemos muita de pesquisa de mercado interno	,897	
A empresa reúne com os colaboradores, pelo menos uma vez por ano, para descobrir as suas expectativas para o futuro	,833	
Procuo descobrir os sentimentos reais dos empregados relativamente às funções que exercem	,787	
Converso regularmente com os colaboradores para saber algo mais sobre o seu trabalho	,701	
Interagimos com os nossos colaboradores para descobrir como torna-los mais satisfeitos	,691	
Auscultamos os funcionários pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do emprego	,620	
Existem reuniões regulares com os funcionários em todos os níveis hierárquicos		,890
Quando se descobre que os funcionários estão insatisfeitos com a supervisão ou gestão, tomam-se medidas correctivas		,760
Quando se descobre que os funcionários gostariam de modificar as suas condições de trabalho, a empresa procura encontrar soluções		,732
O pessoal é informado periodicamente sobre questões que afectam o seu ambiente de trabalho		,600
Nesta organização, fazemos muita pesquisa de mercado interno	,897	

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

4.4. Correlações entre variáveis

As correlações entre as variáveis, tal se pode verificar na tabela abaixo (tabela 69) apresentada (tabela 69), são positivas e significativas ($p=0,000$), sendo mais expressivas entre a dimensão “Comunicação Institucional” e “Comunicação dos Superiores” (0,824); e entre a “Comunicação dos Superiores” e a Comunicação Interdepartamental”. Destaca-se, também, as correlações da dimensão “Gestão da Comunicação interna” com a “Comunicação Institucional (0,646) e a “Consideração das sugestões” (0,728).

Tabela 69: Correlações entre as variáveis

	FOR	OMI	CI	CS	CINT	CSU	RS	GCI	DER
A Comunicação interna da empresa é demasiado formal (FOR)	1								
Orientação mercado interno (OMI)	,211** ,002	1							
Comunicação Institucional (CI)	,464** ,000	,576** ,000	1						
Comunicação Superiores (CS)	,425** ,000	,541** ,000	,824** ,000	1					
Comunicação Interdepartamental (CINT)	,466** ,000	,441** ,000	,759** ,000	,813** ,000	1				
Consideração das Sugestões (CSU)	,515** ,000	,365** ,000	,793** ,000	,739** ,000	,742** ,000	1			
Respostas às solicitações (RS)	,553** ,000	,369** ,000	,753** ,000	,721** ,000	,668** ,000	,778** ,000	1		
Gestão da Comunicação Interna (GCI)	,554** ,000	,384** ,000	,646** ,000	,582** ,000	,556** ,000	,521** ,000	,728** ,000	1	
Disseminação da Informação - Resposta Organizacional (DER)	,326** ,000	,165* ,018	,421** ,000	,352** ,000	,411** ,000	,607** ,000	,345** ,000	,000 1,000	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Por sua vez, a satisfação com o trabalho apresenta correlações positivas e significativas ($p=0,000$) com as diferentes dimensões (tabela 70), sendo mais expressivas com as dimensões Resposta às Solicitações (0,790), a dimensão Comunicação Institucional (0,745), Gestão da Comunicação Interna (0,713) e com a dimensão Consideração das sugestões (0,707).

Tabela 70: Correlações entre satisfação e diferentes dimensões

	FOR	OMI	CI	CS	CINT	CSU	RS	GCI	DER
Satisfação com o trabalho	,447**	,374**	,745**	,625**	,590**	,707**	,790**	,713**	,320**

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Do mesmo modo, tendo em consideração os dados apresentados na tabela 71, constata-se que a satisfação está positiva e significativamente correlacionada com a recomendação (0,633) e com a intenção de permanecer na organização (0,704).

Destaca-se, ainda, uma forte correlação entre a variável intenção de ficar e a recomendação (0,814).

Tabela 71: Correlações entre Satisfação, recomendação e intenção de ficar

	Recomendação	Intenção Ficar
Satisfação	,633**	,704**
Recomendação		,814**

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

4.5. Medição do Impacto através da Regressão Linear

Através do modelo de regressão múltipla (MTLM) pretende-se analisar a relação entre a variável dependente (satisfação) e o conjunto de variáveis independentes (Dessiminação da Informação - Resposta Organizacional, Gestão da Informação Interna, Orientação mercado interno, Comunicação Interdepartamental, Respostas às solicitações, Comunicação Superiores, Consideração das Sugestões, Comunicação Institucional).

Verifica-se que 69,9% da variância média na satisfação é explicada pelas variáveis independentes (tabela 72). Os valores de “R” indicam uma boa qualidade do ajustamento feito (R=0,43; R²=0,711)

Tabela 72: Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,843 ^a	,711	,699	,687

a. Preditores: (Constante), Dessiminação da Informação - Resposta Organizacional, Gestão da Informação Interna, Orientação mercado interno, Comunicação Interdepartamental, Respostas às solicitações, Comunicação Superiores, Consideração das Sugestões, Comunicação Institucional

Tendo em consideração o MRLM, através do recurso ao modelo Stepwise, e fruto das correlações as variáveis a surgir são a “resposta às solicitações” (0,784), “Comunicação Institucional” (0,737), “Gestão da Informação interna” (0,713), “Consideração das sugestões” (0,700) e a “comunicação dos superiores” (0,617). As variáveis com correlações baixas “orientação para o mercado interno” (0,36) e “disseminação da informação” (0,320) e “comunicação interdepartamental” (0,579) foram removidas do modelo, sendo o resumo apresentado na tabela seguinte (tabela 73):

Tabela 73: Resumo do modelo

Modelo	Estatísticas de mudança								
	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	,784 ^a	,615	,614	,779	,615	328,072	1	205	,000
2	,817 ^b	,668	,665	,726	,052	32,211	1	204	,000
3	,833 ^c	,693	,689	,699	,025	16,654	1	203	,000
4	,836 ^d	,699	,693	,694	,006	4,283	1	202	,040
5	,841 ^e	,707	,700	,687	,008	5,342	1	201	,022

a. Preditores: (Constante), Respostas às solicitações

b. Preditores: (Constante), Respostas às solicitações, Comunicação Institucional

c. Preditores: (Constante), Respostas às solicitações, Comunicação Institucional, Gestão da Informação Interna

d. Preditores: (Constante), Respostas às solicitações, Comunicação Institucional, Gestão da Informação Interna, Consideração das Sugestões

e. Preditores: (Constante), Respostas às solicitações, Comunicação Institucional, Gestão da Informação Interna, Consideração das Sugestões, Comunicação Superiores

Tal como se pode observar, a variação no coeficiente de determinação (R quadrado ajustado) com a entrada da variável “resposta às solicitações” é igual ao coeficiente de determinação múltiplo ($R^2=0,615$), pois antes da sua inclusão era nulo. Da mesma forma, a alteração do valor do teste F (F alteração) usado na Anova (tabela 74) aquando da introdução desta variável é igual ao teste F (328,072). O teste Anova (tabela 74) para o modelo mostra que a contribuição desta variável, acima como as restantes, é significativa ($p=0,000$).

Tabela 74: ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	199,158	1	199,158	328,072	,000 ^b
Resíduo	124,446	205	,607		
Total	323,604	206			
2 Regressão	216,128	2	108,064	205,116	,000 ^c
Resíduo	107,476	204	,527		
Total	323,604	206			
3 Regressão	224,276	3	74,759	152,788	,000 ^d
Resíduo	99,327	203	,489		
Total	323,604	206			
4 Regressão	226,339	4	56,585	117,515	,000 ^e
Resíduo	97,265	202	,482		
Total	323,604	206			
5 Regressão	228,857	5	45,771	97,101	,000 ^f
Resíduo	94,747	201	,471		
Total	323,604	206			

a. Variável Dependente: De forma geral estou satisfeito com o meu trabalho

b. Preditores: (Constante), Respostas às solicitações

c. Preditores: (Constante), Respostas às solicitações, Comunicação Institucional

d. Preditores: (Constante), Respostas às solicitações, Comunicação Institucional, Gestão da Informação Interna

e. Preditores: (Constante), Respostas às solicitações, Comunicação Institucional, Gestão da Informação Interna, Consideração das Sugestões

f. Preditores: (Constante), Respostas às solicitações, Comunicação Institucional, Gestão da Informação Interna, Consideração das Sugestões, Comunicação Superiores

A tabela seguinte (tabela 75) apresenta os testes, onde se pode verificar que a variável “comunicação institucional” tem a maior correlação parcial (0,369) que é significativo (t=5,675, sig.=0,000), seguindo-se da gestão da comunicação interna (0,333) e da consideração das sugestões (0,238).

Tabela 75. Teste T Variáveis excluídas^a

Modelo	Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade		
					Tolerância	VIF	Tolerância mínima
1 Orientação mercado interno	,093 ^b	2,028	,044	,141	,874	1,144	,874
Comunicação Institucional	,343 ^b	5,675	,000	,369	,445	2,248	,445
Comunicação Superiores	,115 ^b	1,867	,063	,130	,489	2,044	,489
Comunicação Interdepartamental	,109 ^b	1,911	,057	,133	,565	1,771	,565
Consideração das Sugestões	,232 ^b	3,504	,001	,238	,404	2,475	,404
Gestão da Informação Interna	,301 ^b	5,048	,000	,333	,471	2,125	,471
Disseminação da Informação - Resposta Organizacional	,056 ^b	1,215	,226	,085	,881	1,135	,881
2 Orientação mercado interno	-,032 ^c	-,653	,514	-,046	,671	1,490	,342
Comunicação Superiores	-,141 ^c	-1,940	,054	-,135	,302	3,307	,275
Comunicação Interdepartamental	-,067 ^c	-1,064	,289	-,074	,412	2,425	,325
Consideração das Sugestões	,070 ^c	,953	,342	,067	,303	3,299	,303
Gestão da Informação Interna	,238 ^c	4,081	,000	,275	,446	2,241	,341
Disseminação da Informação - Resposta Organizacional	-,008 ^c	-,189	,850	-,013	,820	1,219	,414
3 Orientação mercado interno	-,052 ^d	-1,097	,274	-,077	,665	1,505	,333
Comunicação Superiores	-,137 ^d	-1,955	,052	-,136	,302	3,308	,265
Comunicação Interdepartamental	-,076 ^d	-1,250	,213	-,088	,412	2,428	,315
Consideração das Sugestões	,150 ^d	2,070	,040	,144	,285	3,510	,255
Disseminação da Informação - Resposta Organizacional	,098 ^d	2,016	,045	,140	,632	1,581	,310
4 Orientação mercado interno	-,041 ^e	-,849	,397	-,060	,654	1,529	,239
Comunicação Superiores	-,162 ^e	-2,311	,022	-,161	,296	3,381	,225
Comunicação Interdepartamental	-,126 ^e	-2,003	,047	-,140	,373	2,680	,255
Disseminação da Informação - Resposta Organizacional	,064 ^e	1,167	,245	,082	,486	2,056	,219
5 Orientação mercado interno	-,018 ^f	-,377	,707	-,027	,624	1,601	,202
Comunicação Interdepartamental	-,075 ^f	-1,063	,289	-,075	,294	3,405	,224
Disseminação da Informação - Resposta Organizacional	,053 ^f	,967	,335	,068	,482	2,074	,213

a. Variável Dependente: De forma geral estou satisfeito com o meu trabalho

b. Preditores no Modelo: (Constante), Respostas às solicitações

c. Preditores no Modelo: (Constante), Respostas às solicitações, Comunicação Institucional

d. Preditores no Modelo: (Constante), Respostas às solicitações, Comunicação Institucional, Gestão da Informação Interna

e. Preditores no Modelo: (Constante), Respostas às solicitações, Comunicação Institucional, Gestão da Informação Interna, Consideração das Sugestões

f. Preditores no Modelo: (Constante), Respostas às solicitações, Comunicação Institucional, Gestão da Informação Interna, Consideração das Sugestões, Comunicação Superiores

4.6. Discussão dos resultados

Na discussão dos resultados pretende-se seguir uma metodologia global e inter-relacional, procurando confrontar as conclusões obtidas na presente investigação com os trabalhos e estudos identificado na revisão da literatura.

Este objectivo de comparação e confrontação com a literatura, constitui uma dinâmica de investigação de difícil definição na metodologia. Assim, houve resultados alcançados cuja apresentação se consideraram menos importantes para o objecto de estudo, tal como definido na problemática e objectivos de pesquisa, tendo o trabalho sido focalizado para aqueles considerados indispensáveis para um melhor esclarecimento da discussão dos problemas que foram identificados.

Em termos gerais, os respondentes consideram as organizações onde trabalham os veem como clientes internos, indicando que as empresas “os colocam em primeiro lugar”, incentivando a sua participação, tal como preconizado por Jaworski e Kohli (1993).

Todavia, a maioria dos inquiridos considera a comunicação interna demasiado formal. Não é por isso surpreendente que os meios de comunicação interna não são muito utilizados pelas organizações. Todavia, aqueles que mais se destacam são as reuniões, e os informativos escritos que, atestam, precisamente o grau de formalismo na comunicação. Estudos anteriores apontam para resultados diferentes (Rosmaninho et al, 2008)

Em termos de eficácia os inquiridos destacaram as reuniões, os e-mails e os informativos escritos.

A informação institucional é considerada satisfatória ($M=3,09$), sendo avaliada como clara e com aplicação prática no exercício das funções dos trabalhadores. O mesmo se refere à informação dos superiores hierárquicos e à comunicação inter-departamental, com valores médios superiores à média aritmética ($M= 3,20$ e $3,14$ respectivamente).

Apesar dos inquiridos concordarem que globalmente as suas sugestões são consideradas pela organização ($M=2,65$), ela apenas tem destaque e sinal positivo no que se refere aos colegas ($M=3,33$), pois os valores referentes à direcção e aos superiores hierárquicos são inferiores à média aritmética ($M=2,19$ e $2,45$ respectivamente).

Todavia, isso não impede que os colaboradores considerem que obtêm resposta às solicitações que fazem (M=3,06), que sejam dirigidas à administração (M=2,70), aos superiores hierárquicos (M=3,08) ou aos colegas (M=3,41).

Apesar do estudo revelar que existe uma prática da gestão da informação informal na organização (M=2,96), assim como da gestão da informação formal face-a-face (M=3,05), da gestão da informação formal por escrito (M=2,84), os inquiridos pontuam de forma pouco significativa a disseminação da informação (M=2,65) e as respostas ou soluções dadas aos problemas organizacionais identificados (M=2,42).

Ainda assim, globalmente os respondentes estão satisfeitos com as funções que desempenham nas organizações (M=3,06) e, por isso, recomendam a organização (M=2,71) e têm intenções de aí permanecer nos próximos anos (M=2,71).

Contrariamente aos resultados do trabalho de Jaworski e Kohli (1993) o estudo revelou que ao nível da Orientação para o mercado interno, apenas se destacaram dois factores: gestão da informação interna e disseminação/resposta.

Os resultados evidenciam que o comprometimento e envolvimento emocional com a organização difere dos respondentes (gestores que responderam às entrevistas e colaboradores que responderam ao questionário), e tal como concluem Meyer e Herscovitch (2001), e Meyer et al (1993), o compromisso afectivo é a mais desejada forma de compromisso do ponto de vista da organização, encontrando-se uma relação positiva com a satisfação e intenção em ficar na organização

4.7. Notas conclusivas

Ao longo deste capítulo analisamos e exploramos os dados recolhidos através do questionário.

Começou-se por fazer uma caracterização da amostra ao nível do género, idade, estado civil, habilitações literárias, cargo desempenhado, nacionalidade, tipo de empresa, antiguidade na empresa, tempo de exercício das funções.

Posteriormente fez-se uma análise univariada dos dados através de frequências absolutas e relativas, média e desvio-padrão.

Depois procedeu-se à análise da fiabilidade da escala através do alfa de Cronbach, seguindo-se de uma análise factorial através do método de Análise de Componentes Principais (ACP).

Por fim, fez-se uma análise bivariada e multivariada, procurando diferenças e relações entre as variáveis, recorrendo-se ao Teste-T, ANOVA e Correlações de Person.

Os dados evidenciam que a comunicação interna nas organizações é demasiado formal, privilegiando os meios de comunicação tradicionais (reuniões e informativos escritos), sendo estes considerados os mais eficazes.

Os respondentes consideram que as organizações os veem como um público interno importante, existindo canais de comunicação que lhes permitem apresentar sugestões e obter resposta às suas sugestões.

A gestão da comunicação formal (face-a-face e por escrito) e informal é aplicada, ainda que com diferentes graus, mas a dessiminação da informação e as respostas aos problemas é bastante fraca.

CONCLUSÃO

O sucesso de uma economia baseada no conhecimento depende de novos tipos de organizações, novas habilidades, novos conhecimentos, diferentes estratégias e de estilos inovadores de gestão. Uma economia baseada no conhecimento tem como foco a criação e o uso do conhecimento na tomada das decisões e do crescimento económico, onde o capital humano permite agregar valor à oferta (produtos e, ou serviços) que passa a depender, cada vez mais, da inovação, tecnologia e inteligência a ela agregados.

A gestão estratégica de recursos humanos considera os empregados como ativos e a forma como se gere essa força de trabalho é determinante para o crescimento e desenvolvimento sustentável das organizações. Gestão de pessoas é um processo de ajustamento que procura a integração com os objetivos estratégicos da empresa e um alinhamento das pessoas consigo mesmas e com a organização, onde elas se sintam bem, integradas, motivadas e comprometidas.

Cada vez mais, uma comunicação é essencial para criar laços, envolver e comprometer todos os elementos da organização. Enquanto instrumento de gestão, ela será determinante para que todos conheçam a estratégia da organização e o que se espera de cada colaborador para a sua implementação.

Dado o seu conteúdo e carácter relacional, dependendo necessariamente de limitações técnicas e humanas, a comunicação é sempre parcial e tendenciosa. As dificuldades do processo comunicação, o número de parâmetros e o determinismo (institucional, departamental, chefia, colegas), tem de ser tidos em consideração para a análise de comunicação interna.

Como qualquer organização, pública ou privada, pequena ou média, industrial ou comercial, que procure aumentar o seu desempenho, precisa desta ferramenta de gestão que é a comunicação interna. As suas funções são variadas (transmitir e receber informações, partilhar conhecimento, explicar o projeto; envolver, motivar e persuadir, manter os laços ea coesão social; ajudar a prevenir, analisar e regular os problemas internos) e pode assumir um carácter mais formal ou informal.

A comunicação informal representa um fluxo diário de informações na organização que ajuda a manter bom clima interpessoal, mas deve completar a comunicação formal e não suplantar.

As empresas devem incentivar a comunicação transversal e a comunicação ascendente, devendo disseminar a informação fiável e útil pelos colaboradores e departamentos, criando, ao mesmo tempo, canais de auscultação dos funcionários. O sucesso da comunicação interna como um todo, deverá ser gerido por uma equipa, que em interligação com as várias áreas e níveis organizacionais, providencie os canais, os circuitos e ferramentas adequadas de comunicação.

Actualmente, o mercado interno é considerado como uma estratégia para a orientação para o mercado. Os estudos identificados na literatura revelam que as atividades de marketing interno melhoraram a competitividade da organização, são factores de motivação e proporcionam melhoria nas competências quer da organização, quer dos funcionários.

A questão de partida e que norteou a presente investigação foi a seguinte: Qual percepção dos gestores e dos colaboradores quanto à orientação da organização para o mercado interno e quais as estratégias de gestão da comunicação interna utilizadas?

Deste modo, realizaram-se dois estudos que permitissem responder às questões levantadas e compreender um fenómeno complexo na realidade organizacional da provincia de Benguela.

Através do estudo qualitativo foi possível verificar que marketing interno ainda não está fortemente vincado nas empresas entrevistadas. As respostas obtidas nas entrevistas sobre as ferramentas de marketing e comunicação interna evidenciam de que algumas empresas reconhecem que não usam muitas ferramentas de marketing, e algumas não dão grande relevância ao assunto. Sendo que a prática do marketing e comunicação interna é a prática dos sete elementos, temos que referir que nem todos os elementos são praticados pelas empresas com a mesma intensidade. No trabalho em equipa e na autoridade e responsabilidade do pessoal de contacto, nota-se que algo mais se podia fazer. A maior parte das empresas não fazem grandes esforços para encorajar o trabalho em equipa e não dão grande relevância à informação sobre a empresa como recurso para capacitar os

empregados a tomarem decisões.

No entanto, todas elas estão conscientes da importância dos seus empregados e fazem grandes esforços para motivar, desenvolver, e reter os seus empregados, bem como para atrair novos empregados. A maior parte delas utiliza várias técnicas para recrutar os seus empregados, formam os empregados de uma forma contínua quer nas habilidades técnicas e conhecimentos quer nas habilidades interactivas, e identificam as suas necessidades de formação. Também têm sistemas para avaliar e recompensar os seus empregados, em que a maior parte deles são recompensados de acordo com a sua performance individual, contribuindo assim para uma maior motivação.

Todas as empresas também estão conscientes para a comunicação da visão, e a maior parte delas também tem preocupações com as necessidades dos seus empregados. As empresas usam ferramentas de marketing, como a pesquisa de mercado, para detectar as necessidades dos empregados. Podem não ser pesquisas de mercado muito elaboradas, mas temos que ter consciência que a maior parte das empresas têm menos de cem empregados.

Na realidade, podemos dizer que a generalidade das empresas demonstram ter uma enorme preocupação da forma como gerem os seus recursos humanos, embora não utilizem toda a capacidade das ferramentas de marketing e de comunicação interna. Ainda assim, é preciso notar que a maior parte destas empresas têm um número reduzido de empregados, e praticar marketing interno da forma ideal pode acarretar enormes custos que nem todas as empresas os podem suportar.

A informação recolhida através do questionário permitiu aferir que os respondentes consideram as organizações onde trabalham os veem como clientes internos, indicando que as empresas “os colocam em primeiro lugar”, incentivando a sua participação.

A maioria dos inquiridos considera a comunicação interna demasiado formal e que não utiliza muitos dos meios de comunicação interna que se procurou avaliar. Todavia, aqueles que mais se destacam são as reuniões, e os informativos escritos que, atestam, precisamente o grau de formalismo na comunicação. Aliá, são estes os meios considerados como mais eficazes (as reuniões e informativos escritos), assim como a comunicação através do e-mail.

A informação institucional, interdepartamental e dos superiores hierárquicos é considerada satisfatória, sendo avaliada como clara e com aplicação prática no exercício das funções dos trabalhadores.

Os inquiridos concordaram que as suas sugestões são consideradas pela organização, ela apenas tem destaque no que se refere aos colegas, apresentando valores abaixo da média no caso da direcção e dos superiores hierárquicos.

Isso não impede que os colaboradores considerem que obtêm resposta às solicitações que fazem, quer sejam dirigidas à administração quer sejam dirigidas aos superiores hierárquicos ou aos colegas.

O estudo revela que existe uma prática da gestão da informação informal na organização, assim como da gestão da informação formal face-a-face e da gestão da informação formal por escrito. Todavia, os inquiridos pontuam de forma pouco significativa a disseminação da informação e as respostas ou soluções dadas aos problemas organizacionais identificados.

Em termos globais, os respondentes estão satisfeitos com as funções que desempenham, recomendam a organização, manifestando interesse em permanecer na organização nos próximos anos.

Deste modo, tendo por base os dois estudos (qualitativo e quantitativo) consideramos que respondemos aos objectivos identificados no início desta investigação.

Os resultados desta investigação de mestrado podem interessar não só ao meio académico, mas também às organizações envolvidas neste estudo, assim como aos gestores e quadros superiores implicados, em especial no universo de Angola, em particular da província de Benguela.

Na verdade as organizações Angolanas, confrontadas com os princípios da economia de mercado, deparam-se com uma, cada vez, mais forte concorrência e a competitividade global que lhes trazem novos desafios. Para além das questões estratégicas e profissionalização da gestão, destaca-se a importância estratégica que estas organizações atribuem ao “capital humano”, onde a capacidade de gestão, liderança,

marketing, design, inovação e comunicação serão determinantes para a competitividade das organizações.

Em termos académico esta investigação como pioneira no mercado angolano, em particular na província de Benguela, pois cruza metodologias cruzadas (entrevistas e questionário) e explora uma realidade (objecto de estudo) ainda pouco explorada no mercado de Angola. Assim, pretendeu-se contribuir para o aumento do conhecimento científico nesta área, sendo os resultados mais evidentes os seguintes:

Deste modo, os resultados deste trabalho poderão constituir um ponto de partida para outras investigações e respostas a novas questões que se podem levantar a partir dos resultados encontrados.

Para as empresas, as conclusões revelam-se importantes, pois o estudo permitiu identificar o grau de orientação para o mercado interno (valorização dos funcionários enquanto cliente internos), os meios de comunicação interna utilizados e sua eficácia, o nível de formalismo da comunicação, a autonomia e responsabilização dada aos colaboradores, a percepção sobre a gestão da comunicação (institucional, interdepartamental, superiores) e o seu impacto na satisfação dos colaboradores.

Desde modo, os programas de recrutamento, formação e planos de recompensas, funcionam como motivadores e incentivam a participação dos funcionários na pressucação dos objectivos da organização, acima de tudo, quando as os colbaoradores em tem que são ouvidos e que têm resposta à suas soliciotações, procovando um maior envolvimento e participação na estratégia das organizações, traduzindo-se no incremento da satisfação, intenção em permanecer na empresa e recomendação feita no exterior.

A realização de um qualquer investigação, independentemente do seu mérito e das suas qualidades, deixa sempre inúmeras questões para o futuro. O presente estudo tem algumas limitações pelo que importa serem reconhecidos pelos investigadores, pois a tomarem-se determinadas opções metodológicas, previamente justificadas e assumidas nesta investigação, podem traduzir-se em condicionalismos e constrangimentos, que aqui se destacam:

- O acesso a bases de dados científicas e a literatura especializada nesta área a partir da província de Angola foi, de facto limitador;

- Os estudos realizados em Angola sobre a problemática na comunicação interna e orientação para o mercado interno nas organizações são de facto incipientes ou, mesmo, inexistentes, pelo que a literatura é maioritariamente do exterior;

- Participaram no estudo qualitativo apenas seis organizações, sendo notório a pouco sensibilidade das empresas e dos gestores em colaborarem com este tipo de estudos e projectos científicos;

- O recurso a uma amostra não probabilística por conveniência no estudo quantitativo não permite a generalização dos resultados a toda a população, sendo as conclusões limitadas à amostra estudada;

- Apesar das garantias de confidencialidade e de anonimato não é fácil encontrara gestores e funcionários das organizações que estejam dispostos a responder aos diferentes instrumentos de pesquisa, pois vêm este tipo de iniciativas com muita desconfiança, receando alguma consequência negativa ou mesmo penalização pelo seu envolvimento. Isto, de alguma forma, pode ter condicionado a veracidade, a espontaneidade e ponderação das respostas dada à questões e preposições apresentadas nas entrevistas e questionários;

- A opção pelas metodologias cruzadas, utilizando em simultaneamente a entrevista e o questionário, traduziu-se na produção de um quantidade substancial de informação, que dada a sua dimensão e tecnicidade, pode ter condicionado as respostas dadas, com o também dificultou o trabalho de exploração e análise de dados, pois foi necessário seleccionar a informação mais relevante, havendo partes que, por não irem de encontro com os objectivos do estudo, não foram consideradas;

- O estudo que aqui apresentamos representa um retrato de uma determinada realidade e fenómeno, mas que data a evolução dos comportamentos organizacionais e do próprio mercado, podem alterar-se, pelo que seria interessante repeti-lo mais vezes ao longo do tempo.

Reconhecendo à natureza complexa dos fenómenos em análise e não desvalorizando as limitações deste trabalho, o estudo apresenta implicações práticas para a área da gestão de recursos humanos, como forma de otimizar o desempenho organizacional através da comunicação interna.

Conscientes destas limitações, mas acima de tudo das contribuições e implicações do estudo em vários domínios, pode-se sugerir algumas pistas ou recomendações para futuras investigações, das quais de destacam as seguintes:

- Recorrer a uma amostra de maior dimensão quer no estudo qualitativo como no estudo quantitativo;
- Procurar associar no estudo organizações de diferentes áreas de negócio, dimensões e de outras províncias de Angola;
- Fazer comparações entre organizações angolanas e empresas estrangeiras;
- Incluir na amostra organizações públicas e privadas
- Acompanhar ao longo dos tempos as evoluções verificadas nas práticas organizacionais, criando painéis ou barómetros que permitam estudar este fenómeno de forma longitudinal

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, D. & DAY, G. (1990). *Marketing Research*, Wiley, New York.
- ABZARI, M.; GHORBANI, H. & MADANI, F. A. (2011). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Oriented Viewpoint in Hotel Industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies* Vol. 3, No. 1; pp. 147-155, February
- ALBARELLO, L., DIGNEFFE, F., HIERNAUX, J.-P., MAROY, C., RUQUOY, D., SAINT-GEORGES, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- ALMEIDA, J. F. & PINTO, J. M. (1990). *A Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Presença.
- ALMEIDA, L. & FREIRE, T. (1997). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Coimbra: APPORT: Associação dos Psicólogos Portugueses.
- ALMEIDA, V. (2000). *A comunicação interna na empresa*. s.l., Praxis
- BAILEY, T. (1993). "Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne". Working paper, Columbia Univ., New York
- BARDIN, L. (1998). *L'Analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France.
- BARNEY, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol . 17 , pp. 99-120.
- BARNEY, J. & WRIGTH, M. (1998). "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage". *Human Resource Management* , Vol 37, N 1, pp. 31-46.
- BARON, S. e HARRIS, K. (1995). *Services Marketing: Text and Cases*. Great Britain: MacMillan Press.
- BERRY, L. & PARASURAMAN, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. The Free Press: New York
- BLAND, M. & JACKSON, P. (1992). *A Comunicação na empresa*. Editorial Presença: Lisboa
- BOGDAN, R. & BIKLEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- BOXALL, P. & STEENEVELD, M. (1999). "Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies", *Journal of Management Studies*, 36 (4), pp. 443-463.
- BROCHAND, et al. (1999). *Publicitor*. Lisboa, Publicações Dom Quixote
- BROWN, A. & DOWLING, P. (1998). *Doing Research/Reading Research. A Mode of Interrogation for Education*. London: The Falmer Press.
- CERVO, L. A. & BERVIAN, P. A. (1983). *Metodologia Científica*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- CHURCHIL, G. (1995). *Marketing Research Methodological Foundations*. Fort Worth, The Dryden Press.
- CLAVER CORTÉS, E; GASCÓ GASCÓ, J. & LLOPIS TAVERNER, J. (1996). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Civitas, Madrid.
- COLBERT, B. (2004). "The complex Resource-Based View: Implications for theory and practice in Strategic Human Resource Management ". *Academy of Management Review*. Vol. 29, Nº 3, pp. 341-358
- DAMBI, J. (2014). *Estilos de Liderança, Motivação e Sistema de recompensas para a Melhoria da Performance das PME's*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa: Porto.
- DE CENZO, D. & ROBBINS, S. (1994). *Human resource management concepts and practices*. (4ª ed) John Wiley and Sons, New York.
- DELANEY, I. & HUSELID, A. (1996). "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance". *Academy of Management Journal*. Vol. Nº 4, pp. 949-969
- DELANEY, I.; LEWIN, D. & ICHMIOWSKI, C. (1998). *Human resource policies and practices in american firms*, Washington, D.C: U.S gov.

- ERLANDSON, D. A. (1993). *Doing Naturalistic Inquiry*. Thousand Oaks: Sage.
- COLÁS BRAVO, M. P. & BUENDÍA EISMAN, L. (1992). *Investigación Educativa*. Sevilha: Ediciones Alfar.
- FINK, A. (1995). *How to Sample in Surveys*. Thousand Oaks: Sage.
- FISHER, A. & Adams, K. (1994). *Interpersonal Communication: Pragmatics of Human Relationships*. McGraw-Hill, USA.
- FOUCAULT, M. (1987). *La Liberté de Savoir*. Paris: Presses Universitaires de France.
- GIDDENS, A. (1996). *Novas Regras do Método Sociológico*. Lisboa: Gradiva.
- GIL, A. (1991). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas
- Gil, A. (1995). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atla.
- GIL, A. (1996). *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. (1999). *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- GOETZ, J. P. & LECOMPTE, M. D. (1988). *Etnografía y Diseño Cualitativo en Investigación Educativa*. Madrid: Morata.
- GÓMEZ MEJÍA, L. R.; BALKIN, D.B. & CANDY, R.L. (1998). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Ed. Prentice Hall
- GRONROOS, C. (1995). *Marketing Gerenciamento e Serviços - a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- HAMEL, J. (1993). *Case Study Methods*. London: Sage.
- HESKETT, J. et al. (1994). "Putting the service-profit chain to work", *Harvard Business Review*, Vol 72, nº 2 pp. 164-175.
- HILL, M.. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- HUSELID, M. A., JACKSON, S. E., & SCHULER, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.
- HUSELID, M. (1995). "The impact of human resource management practice on turnover, productivity and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, Vol 38, nº 3 pp. 635-672.
- ICHMIOWSKI, C. et al.(1996): "What works at work". *Industrial Relations*, 35, nº 3, pp. 299-333.
- JAWORSKI, B. J.& KOHLI, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 57, p. 53-71, July 1993.
- JONES, G. & WRIGHT, P. (1992). "An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices". *Research in personnel and human resources management*, Vol 10, PP 271-299, Krowland e G. Ferris (Eds.): Greenwich, C.T.
- JOSEPH, W. (1996). "Internal marketing builds service quality", *Marketing Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 54- 59.
- KETELE, J. & ROEGIERS, X. (1999). *Metodologia da Recolha de Dados: Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- KING, N. (1998). "Template Analysis", in Symon, G. e Cassell, C. (eds.) *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: A Practical Guide*. (s.l.): SAGE Publications, pp. 119-134.
- KINNEAR, T. & TAYLOR, J. (1996). *Marketing research: An applied approach*. New York: McGraw-Hill.
- KOTLER, P. & Armstrong, G. (2013). *Principles of marketing*, 15th edition. Person:
- Lakatos, E. & Marconi, M. (1989). *Metodologia Científica*. São Paulo: ed. Atlas.
- LAKATOS, E. & MARCONI, M. (2006). *Metodologia Científica*. São Paulo: ed. Atlas.
- LAMBIN, J. (2004). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill.
- LATTMAN, Ch. & GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1992). *Management de los recursos humanos en la empresa*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- LINCOLN, Y. S. & GUBA, E.G. (1985). *Naturalistic Enquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- LINDON, D., LENDREVIE, J., RODRIGUES, J. V., & DIONÍSIO, P. (2000). *Mercator 2000: Teoria e prática do Marketing (9.ª Edição)*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- LÜDKE, M. & ANDRÉ, M. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- MACDUFFIE, J. (1995). "Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Rev.* Vol. 48, nº 2, pp. 197-221.
- MADUREIRA, M. (1990). *Introdução à gestão*, 1ª Edicao. Lisboa, Publicacoes Dom Quixote.
- MALHOTRA, N. (2004). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- MALHOTRA, N. (2005). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- MARCONI, M. & LAKATOS, E. (1999), *Metodologia Científica*. São Paulo: ed. Atlas.
- MAROY, C. (1995). A Análise qualitativa de entrevistas. In Albarello et al., *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva, pp. 117-155.
- MARR, R. e GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1984). *Política de personal en la empresa*. ESIC, Madrid.
- MCELROY, J. C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, 11,327-335
- MEYER, J., ALLEN, N.& SMITH, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a threecomponent conceptualisation. *American Psychological Association*, 78(4), 538-551.
- MEYER, J., & HERSCOVITCH, L. (2001). "Commitment in the workplace: Toward a general model". *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- MILES, R. & SNOW, C. (1984)."Designing strategic human resources systems", *Organizational Dynamics*, Vol. 31 (1), ppP 36-52.
- MOROW, P. & MCELROY, J. (2001). "Work Commitment: Conceptual and Methodological Developments". *Human Resource Management Review*. Iowa State University: Volume 11, Number 3,2001 for the Management of Human Resources
- MORRISON, E. (1994). "Role Definitions and Organizational citizenship behavior: the importance of employee's perspective". *Academy of Management Journal*. 37, 1543-1567
- OBSERVATÓRIO COMUNICAÇÃO INTERNA (2014). A Comunicação Interna nas empresas, (em linha), consultado em 23 de março de 2014, disponível em http://www.observatoriocomunicacaoexterna.pt/upload/pdfs/Estudo_Comunicacao_Interna_Grupo_Inforpress.pdf,
- ORDIZ FUENTES, M. & AVELLA CAMARERO, L. (2002). "Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica". *Investigaciones europeas de Dirección y economía de la Empresa*. Vol. 8, Nº 3,pp. 59-78.
- PATTON, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- PESTANA, M.. & GAGEIRO, J. (2005). *Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PFEFFER, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Harvard Business School Press, Boston (Ma)
- PFEFFER, J. (1998). *La ecuación humana*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- PINTO, S. (2012). *Análise do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas para Empresas Públicas de Benguela – Angola*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa: Porto.
- PINTO, A. (1990). *Metodologia da Investigação Psicológica*. Porto: Ed. Jornal de Psicologia.
- PRIETULA, M. & SIMON, H. (1989). "Cómo incurrir en riesgos por no tratar bien al personal especializado". *Harvard Deusto Business Review*, tercer trimestre, pp. 95-100.
- PÜMPIN, C. & GARCIA ECHEVARRÍA, S. (1988). *Cultura empresarial*. Diaz de Santos, Madrid.
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

- ROBERTS-LOMBARD, M. (2010). Employees as customers – An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa. *African Journal of Business Management*. Vol. 4(4), pp. 362-372, April
- ROSMANINHO, A. (2008). “A Comunicação Interna na UFP na perspectiva do QUESCI”, *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*. nº 5, da Universidade Fernando Pessoa, Edições Universidade Fernando Pessoa
- RUGGIERO, A. (2002), Qualidade da comunicação interna. (em linha), disponível em: <http://www.rh.com.br>, consultado em 20 de maio de 2013
- RUQUOY, D. (1997). "Situação de Entrevista e Estratégia do Entrevistador", in Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.P., Maroy, C., Ruquoy, D. e Saint-Georges, P. *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, pp. 84-116.
- SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L.S., & COOK, S.W. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- SHEPPECK, M. & MILITELLO, J. (2000). “ Strategic HR configurations and organizational performance”. *Human Resource Management*, Vol. 39, nº1. pp. 5-16.
- SILVA, A. S. & PINTO, J. M. (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.
- SILVERMAN, D. (1997). *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage Publications.
- SILVERMAN, D. (2001). *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook*. London: Sage publications.
- ULRICH, D. ;JICK, T. & VON GLINOW, M. A. (1993). "High-impact learning: building and diffusing learning capability" *Organizational Dynamics*, pp. 52-66.
- ULRICH, D.; JICK, T. & VON GLINOW, M. A. (1998). "High-impact learning: building and diffusing learning capability". *Organizational Dynamics*, pp. 52-66.
- URRUTIA, A. (2000). La comunicación interna para combatir la desinformación dentro la empresa (em linha) Disponível em:< <http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.html>>. Consultado em 15 Setembro 2014.
- VAN DER MAREN, J.M. (1996). *Méthodes de Recherche pour L'éducation*. Paris: PUM.
- VERGARA, S. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: ed. Atlas.
- WESTPHALEN, M. (1992). *A Comunicação na Empresa*. Porto, Rés.
- WIMA, A. (2014). *Estratégias de Formação Orientadas para o Desenvolvimento do Capital Humano. Estudo sobre a Percepção dos Trabalhadores nas Empresas Públicas da Província de Benguela*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa: Porto.
- WRIGHT, P. e MacMahan, G. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resources management". *Journal of Management*, 18 (2), pp 295-320.
- WRIGHT, P.; DUNFORD, B. & SNELL, S. (2001). “Human Resources and the resource-based view of the firm”. *Journal of Management*, 27. pp. 701-727
- YIN, R.K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- ZEITHAML, V. e BITNER, M. (1996). *Services Marketing* (s.l.): McGraw-Hill International Editions.

APENDICES

No âmbito da dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais da Universidade Fernando Pessoa estou a desenvolver um trabalho sobre Comunicação Interna nas Organizações.

Para a sua execução é necessário a sua preciosa colaboração no preenchimento deste questionário, que desde já agradeço.

A sua colaboração muito importante para a pesquisa pelo que solicito que dê respostas sinceras e ponderadas. É importante que responda a todas as questões.

As respostas a este questionário são totalmente anónimas e, como tal, confidenciais, sendo os dados analisados para fins estatísticos

Grato pela colaboração e atenção dispensada

Género: Masculino

Feminino

Idade: _____ anos

Estado Civil: _____

Grau escolaridade: _____ **Área:** _____ **Nacionalidade:** _____

A empresa é: Pública

Privada

Trata-se de uma Organização: Angolana Estrangeira País: _____

Sector de actividade da empresa: _____ **Número de trabalhadores:** _____

Cargo desempenhado na empresa: _____

Tempo de serviço na função: _____ anos **Tempo de serviço na instituição:** _____ anos

Tendo em consideração a **política de recursos humanos** da organização qual o grau de concordância com as seguintes preposições

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A empresa vê os seus funcionários como clientes internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa incentiva a participação dos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na empresa coloca as pessoas em primeiro lugar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa procura promover a satisfação dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualquer iniciativa comercial da empresa é comunicada atempadamente aos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A Comunicação interna da empresa é demasiado formal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quais os **meios** que a empresa utiliza para desenvolver a comunicação com os seus colaboradores:

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Com muitíssima frequência
Informativos escritos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jornal de parede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jornal interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e-mails	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reuniões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conversas informais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palestras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cartazes informativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros.Quais? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique a **eficácia dos meios** de comunicação abaixo apresentados:

	Ineficaz	Pouco eficaz	Nem muito nem pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz
Informativos escritos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jornal de parede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jornal interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e-mails	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reuniões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conversas informais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palestras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cartazes informativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros.Quais? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique as afirmações seguintes acerca da **informação institucional** que recebe da empresa

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A informação é suficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação é atempada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação é clara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação tem uma aplicação prática no exercício das minhas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique as afirmações seguintes acerca da **informação** que recebe dos seus **superiores hierárquicos**

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A informação é suficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação é atempada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação é clara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação tem uma aplicação prática no exercício das minhas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique as afirmações seguintes acerca da **informação** que recebe dos diferentes **órgãos/departamentos da empresa**

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A informação é suficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação é atempada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação é clara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação tem uma aplicação prática no exercício das minhas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação é coerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique as seguintes afirmações

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A direcção da empresa tem habitualmente em consideração as minhas sugestões e opiniões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu superior hierárquico tem habitualmente em consideração as minhas sugestões e opiniões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os meus colegas têm habitualmente em consideração as minhas sugestões e opiniões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recebo sempre resposta às solicitações que faço à administração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recebo sempre resposta às solicitações que faço ao meu superior hierárquico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recebo sempre resposta às solicitações que faço aos meus colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Que outros meios de comunicação interna sugere: _____

Gestão de Recursos Humanos e Comunicação Interna: envolvimento e comprometimento dos funcionários com as organizações

Tendo em consideração o **tipo de comunicação desenvolvido** na organização responda às seguintes afirmações:

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Procuo descobrir os sentimentos reais dos empregados relativamente às funções que exercem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Converso regularmente com os colaboradores para saber algo mais sobre o seu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa reúne com os colaboradores, pelo menos uma vez por ano, para descobrir as suas expectativas para o futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interagimos com os nossos colaboradores para descobrir como torna-los mais satisfeitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização, fazemos muita de pesquisa de mercado interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auscultamos os funcionários pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do emprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O pessoal é informado periodicamente sobre questões que afectam o seu ambiente de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existem reuniões regulares com os funcionários em todos os níveis hierárquicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando se descobre que os funcionários estão insatisfeitos com a supervisão ou gestão, tomam-se medidas correctivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando se descobre que os funcionários gostariam de modificar as suas condições de trabalho, a empresa procura encontrar soluções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tendo em consideração as **actividades que desempenha** na organização, qual o grau de concordância com as seguintes preposições/afirmações

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
De forma geral estou satisfeito com o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendo esta empresa/organização a amigos e familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenciono permanecer nesta empresa/organização nos próximos anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obrigado pela colaboração.