



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO DE PROJETO

A COMUNICAÇÃO INTERNA NUMA ORGANIZAÇÃO;
ESTUDO APLICADO À YOUNGNETWORK GROUP

MARIA DO CARMO SOARES CRUZ TELES FEIO

LISBOA, JANEIRO 2020



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO DE PROJETO

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NUMA ORGANIZAÇÃO;
ESTUDO APLICADO À YOUNGNETWORK GROUP**

MARIA DO CARMO SOARES CRUZ TELES FEIO

ORIENTAÇÃO:

JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

JANEIRO – 2020

Resumo

O projeto realizado teve como principal propósito, o apuramento das falhas na comunicação interna e a elaboração de um plano de comunicação interna para a empresa Youngnetwork. A revisão da literatura que precedeu a realização deste plano demonstrou a importância da comunicação interna como instrumento essencial para a gestão. A comunicação numa organização deve ser vista como um meio fulcral para alcançar e facilitar um bom ambiente interno e assim contribuir para o sucesso e crescimento da organização.

Para a realização do plano de comunicação foi feita uma revisão da literatura do tema, um inquérito por questionário, uma análise aos instrumentos de comunicação interna utilizados pela organização e uma entrevista.

Deste estudo resulta uma proposta de plano de comunicação interna, adaptado à realidade e às falhas sentidas pela organização.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Falhas da Comunicação; Colaboradores;

Abstract

The main purpose of the project was to resolve internal communication failures and develop an internal communication plan for Youngnetwork. The literature review that preceded this plan demonstrates the importance of internal communication as an essential management tool. Communication in an organization should be seen as the core to achieve and facilitating a good internal environment and thereby contributing to the success and growth of the organization.

To carry out the communication plan, it was made, a literature review, a questionnaire survey, an analysis of the internal communication tools used by the organization and an interview.

This study results in a proposal for an internal communication plan, adapted to the reality and the flaws felt by the organization.

Keywords: Internal Communication; Communication failures; Collaborators;

Índice

I. Introdução	7
II. Revisão de literatura	9
2.1 Comunicação organizacional	9
2.2 Comunicação interna	11
2.3 Importância da comunicação para o desempenho individual e coletivo	16
2.4 Objetivos do presente projeto	18
3.1 Caracterização da Organização: Youngnetwork	20
3.2 Delineamento do projeto	22
3.3 Identificação do Problema	24
4. Resultados	25
5. Plano de comunicação para a Youngnetwork	30
6.1. Sumário dos Resultados e Contribuições do Estudo	34
6.2 Limitações e Recomendações	35
Referências	36
Anexo I – Questionário -	40
Anexo II – Entrevista	46

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Número e Percentagem de Inquiridos por Género

Gráfico 2 – Antiguidade na YN

Gráfico 3 – Departamentos YN

Gráfico 4 – Percentagem de utilização dos Instrumentos de comunicação na YN

Gráfico 5 – Nível de eficácia dos instrumentos na YN

Gráfico 6 – As informações são divulgadas no tempo certo

Gráfico 7 – Como fluem as informações de uma área para a outra

Gráfico 8 – Forma que as chefias utilizam para saber se a informação foi clara e que chegou a todos os colaboradores

Gráfico 9 – Considera-se bem informado(a) sobre o que se passa na YN

Gráfico 10 – Considera-se bem informado(a) sobre o que se passa na YN

Gráfico 11 – Existe uma pessoa específica responsável pela área da comunicação

Gráfico 12 – Elementos que dificultam a comunicação no trabalho

Gráfico 13 – A YN já realizou algum estudo para medir o nível de satisfação dos seus colaboradores

Gráfico 14 – Percentagem do que consideram importante para uma boa comunicação numa organização

Gráfico 15 – Um colaborador bem informado sente-se motivado para prestar um serviço de qualidade

Gráfico 16 – Na sua opinião é necessário o investimento na comunicação interna numa organização

Gráfico 17 – Uma comunicação interna eficaz contribui para o desenvolvimento da organização

Gráfico 18 – As chefias da YN reconhecem que a comunicação é a chave essencial para o desenvolvimento e sucesso de uma boa produtividade

I. Introdução

Na sociedade e nas organizações, a comunicação é tarefa de todos e está presente em diversos momentos. Onde existir vida humana existe comunicação, deste modo, a comunicação tem uma importância fundamental para as relações de trabalho, dentro das organizações (Araujo *et al.*, 2012).

Em primeiro lugar, a comunicação deve ser vista como parte inerente à natureza das organizações. Estas são formadas por pessoas que comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, tornam viável o sistema funcional para sobrevivência e realização dos objetivos organizacionais, num contexto de diversidades e de operações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é assim um fenómeno comunicacional contínuo (Kunsch, 2006).

Cada vez mais, torna-se instigada a competição entre as organizações. As rápidas mudanças e os avanços tecnológicos são fatores determinantes para a manutenção das mesmas no mercado. Para se adaptar a essas mudanças, é necessário que a organização seja capaz de transmitir as informações, de modo a chegarem a todos os níveis de maneira eficiente, e auxiliar na interação entre as diferentes áreas de uma organização. Desta forma a comunicação interna, é um meio de integração da empresa com o colaborador, melhorando o relacionamento e permitindo que todas as áreas interajam entre si (Farias, 2010).

Para Brum (1994, p. 22), “a comunicação é a ação de tornar comum uma ideia, uma vivência, um sentimento entre pessoas, portanto, a comunicação humana é social”. A comunicação, com qualidade, facilita o alcance dos objetivos da organização, resolve problemas, evita conflitos, cria interações, tanto horizontal quanto vertical, assim, a relação entre colaboradores, líderes e diretores torna-se sólida (Araujo *et al.*, 2012)

A comunicação é vista assim como a base para a construção de um sentido do trabalho e é necessário fazer dela um instrumento com boa fluência interativa interna (Souza e Santos, 2014).

Comunicar de uma forma eficaz e compreender todos os mecanismos do processo de colaboração do público interno torna-se crucial e pode levar uma organização ao sucesso ou ao insucesso.

Face à importância desta temática surgiu o meu interesse em desenvolver o presente trabalho.

Com o projeto de investigação pretende-se responder às seguintes questões: Como é feita a comunicação interna na Youngnetwork? A comunicação é eficaz e satisfaz as necessidades e expectativas dos colaboradores?

Assim sendo, os objetivos do presente projeto resultam da análise da comunicação interna da Youngnetwork em diversos aspetos, nomeadamente:

- Examinar o relacionamento entre colaboradores ao longo de toda a linha hierárquica;
- Analisar e identificar os pontos fortes e fracos da comunicação interna;
- Explorar os padrões de comunicação entre departamentos/empresas;
- Aferir a coerência da informação.

A estrutura do trabalho assenta em três partes: revisão de literatura sobre comunicação interna; no caso prático, onde serão apresentados a metodologia, os dados e a discussão dos dados; e na conclusão. Na primeira parte, procura-se dar uma ideia da importância da comunicação nas organizações da atualidade. É constituída pela revisão da literatura, que abrange a definição de comunicação organizacional e de comunicação interna, as suas funções, tipos, princípios, instrumentos, e também são referidos alguns problemas resultantes da não existência de comunicação eficaz numa organização.

Na segunda parte do trabalho, é analisada a Youngnetwork, através do levantamento da comunicação interna existente, de um questionário aplicado a uma amostra aleatória de colaboradores e de uma entrevista à diretora de recursos humanos da organização. É ainda sugerido um plano de comunicação interna, por forma a melhorar as falhas existentes.

Por último, na terceira parte, irão ser apresentadas as conclusões do estudo em questão, bem como as limitações detetadas.

II. Revisão de literatura

2.1 Comunicação organizacional

Berlo (2003) afirma que só é possível a existência de uma organização de qualquer categoria por meio da comunicação. É efetivamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não os elementos por si só, isolados e desorganizados.

Atualmente as organizações encontram-se em ambientes competitivos e dinâmicos, resultado da presença em mercados abertos e em permanente mudança. Estes fatores levam a que as organizações olhem para os seus recursos e procurem formas de os gerir e desenvolver estrategicamente (Ramos, 2009).

Kreps (1995, p. 28) defende a comunicação como um processo de organização, e refere a importância da comunicação nas relações humanas no ambiente organizacional, afirmando que “a comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina, as pessoas estão envolvidas constantemente em comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não se pode existir sem comunicar. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida em geral” (Kunsch 2009, p.169).

Bansal *et al.* (2001, p. 61) indicam que uma economia, cada vez mais orientada para serviços, pede que as empresas atraiam e mantenham clientes para garantir uma vantagem competitiva sustentável. Para alcançar esse objetivo, as organizações devem enfatizar o bem-estar dos clientes internos como um meio de atrair e reter o patrocínio de clientes externos. Nas organizações que prestam serviços, a qualidade do serviço está inserida na qualidade e no desempenho dos recursos humanos (Farias, 2010).

Chiavenato (1997) refere que “a comunicação organizacional constitui o processo específico através do qual a informação se movimenta e é trocada entre as pessoas dentro de uma organização”. Para complementar esta afirmação Bueno (2009, p.4), afirma que “a comunicação empresarial não é realizada apenas pelos profissionais de comunicação de uma organização, mas por todos aqueles que a integram”.

Fernandes (2000, p.15) refere que a comunicação é vista como um “processo dialético, através do qual um indivíduo transmite estímulos para modificar ou influenciar o comportamento do outro ou dos outros”.

Tayer afirma que “é a comunicação que ocorre dentro da organização, e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que a definem e determinam as condições da sua existência e a direção do seu movimento”. A estrutura e os resultados da organização estão ligados diretamente, e tanto a estrutura como os resultados estão dependentes de uma comunicação bem-sucedida, para que as informações fluam da melhor maneira, para que todos conheçam e percebam os objetivos da organização (Araujo *et al.*, 2012).

Papasolomou (2006, p. 195) sugere que “as pessoas são críticas para o sucesso das organizações. As empresas que selecionam, desenvolvem, gerem e motivam a sua força de trabalho para produzir excelentes resultados de negócios têm uma extraordinária vantagem competitiva que os outros não conseguem copiar”.

A comunicação é uma troca recíproca de mensagens, ideias, sentimentos, emoções com significado e intenção de partilha ou de experiências. “Daí o facto de a comunicação ser o processo que um indivíduo estabelece consigo mesmo, com os outros, com as organizações, com as instituições, com os meios ambientes ou com a própria natureza” (Fernandes 2000, p. 11).

A comunicação organizacional nos dias de hoje não só se tornou muito mais complexa e variada, mas mais importante e fundamental, para o funcionamento e sucesso geral das organizações (Baker, 2002).

Pimenta (2006) afirma que sem a comunicação, todas as relações que se estabelecem entre as pessoas e os diversos grupos humanos não seriam possíveis, sejam relações de trabalho, afetivas ou comerciais.

Em suma, Michel (1995) afirma ainda que “na era da globalização, as organizações começam a perceber que já não existe comunicação entre os colaboradores, mas esta é fundamental para o sucesso do negócio” (Abdullah e Antony 2012, p. 3).

2.2 Comunicação interna

A comunicação interna, apesar de já ser um tema bastante estudado, não tem, ainda, um único conceito definido, pois existem diversas análises defendidas por vários autores, consoante as suas perspetivas. No entanto, existe uma concordância relativamente ao facto da comunicação ser vista como a base para a construção de um sentido do trabalho, e ser fulcral fazer dela uma ferramenta com boa fluência interativa dentro de uma organização.

A Comunicação Interna é a base para a estratégia comunicacional de sucesso nas organizações, tendo crescido em importância nos últimos anos (Welch, 2012).

Atualmente é cada vez mais importante, a comunicação dentro das empresas, tornar-se mais eficaz e eficiente, adequando os meios utilizados de acordo com cada objetivo e com a periodicidade necessária, de forma à informação não se tornar irrelevante.

Ahmed e Rafiq (2003, p. 1177) indicam que o conceito de funcionários como clientes, proposto por Berry (1981), leva à premissa de que, assim como os clientes externos, os clientes internos necessitam ter as suas necessidades satisfeitas. “A satisfação das necessidades dos colaboradores aumenta a satisfação dos mesmos. Quanto maior a satisfação do colaborador, maior a possibilidade de gerar satisfação e fidelidade externa” (Farias 2010, p.1177).

A comunicação interna tem vindo a ser, continuamente, identificada como a área chave da comunicação com uma crescente importância. Assim, a comunicação dentro do meio empresarial, é a área estratégica de planeamento dentro de uma empresa. Ao assegurar uma boa estratégia de comunicação a empresa irá caminhar para o sucesso. Tomasi (2010, p. 88) afirma: “a comunicação precisa respeitar a hierarquia de cargos e funções, devem caminhar por todo um sistema de redes e fluxos internos e externos. Podem ser ascendentes, descendentes e horizontais”. Afirma ainda, que um grande fluxo de informação não corresponde a qualidade, pois esta pode não ser clara e concisa e por vezes pode levar a discordâncias dentro da organização.

Para Torquato (2004, p. 54), a missão da comunicação interna é: “Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento dos objetivos estratégicos da organização e ao crescimento contínuo das suas atividades e serviços”.

“Existem muitos tipos de comunicação interna, desde conversas informais e “fofocas” no escritório, até à comunicação corporativa formal para todos os colaboradores da hierarquia superior. Entre esses dois extremos, há um tipo de comunicação formal e informal entre colaboradores individuais em equipas e em grupos de projetos, e entre colaboradores e superior na linha hierárquica (Welch 2012, p. 246). Assim, ao assegurar uma boa estratégia de comunicação a empresa irá caminhar para o sucesso.

Simultaneamente, a comunicação interna pode significar uma ameaça às relações internas, isto é, a comunicação ineficaz pode vir a ser contra produtiva (Welch, 2012). Uma comunicação interna ineficaz impossibilita as empresas de alcançarem os seus objetivos. Deste modo, a comunicação é, muitas vezes, identificada como um instrumento vital para as organizações, trazendo vantagem competitiva, benefícios e o sucesso da organização.

As falhas de comunicação dentro de uma organização são dolorosas para todos os envolvidos e pode ser o fracasso para a empresa, pois gera desperdício de recursos que podem ser cruciais para a sua sobrevivência (Araujo *et al.*, 2012).

Existe uma necessidade de estruturar de forma clara e concisa a comunicação interna, e fazer com que faça parte das relações de trabalho dentro das organizações, sobretudo porque os colaboradores precisam de sentir que fazem parte da corporação e sentir que isso faz a diferença (Pessoni e Portugal, 2011).

De acordo com Chong: “As empresas de serviços precisam incutir entendimentos compartilhados dos seus valores de marca nos corações e mentes dos colaboradores para melhorar os comportamentos de apoio à marca. Os colaboradores que estão alinhados com os valores da organização podem ajudar a obter uma vantagem competitiva sustentável, proporcionando às partes interessadas externas, experiências desses valores” (Chong 2007, p. 202).

De facto, as organizações necessitam de partilhar e incutir os seus valores de marca nas mentes dos colaboradores, de forma a melhorar os seus comportamentos e desempenho (Vallaster *et al.*, 2005).

Quando os estudos são examinados sobre colaboradores e reputação corporativa, na tentativa de analisar a interação entre a comunicação interna e a reputação corporativa, verifica-se que os colaboradores são importantes *stakeholders* na reputação corporativa e

influenciam os resultados do negócio. Por outro lado, os colaboradores são positivamente influenciados pela boa reputação corporativa (Dortok, 2006).

A comunicação interna contribui para a melhoria das relações de trabalho nas organizações, desde que seja compreendido o valor humano nas organizações e a comunicação humana como fator intrínseco e fundamental para delinear uma política clara de comunicação, sendo elevada a sua importância para todos os colaboradores de diferentes níveis hierárquicos da organização (Souza e Santos, 2014).

Assim, numa organização, a necessidade de comunicar é extremamente elevada, e todos os níveis hierárquicos da empresa devem estar bem informados, ou seja, tem de existir um envolvimento diário de todos os colaboradores na organização, de modo a um bom entendimento e alinhamento com a estratégia da empresa, ou seja aproximar a empresa dos seus colaboradores, pois estes realizam as suas tarefas de forma agregada aos objetivos e negócios da empresa (Tiburcio, 2014).

Ângelo afirma: “A reputação da empresa é sempre importante aos olhos dos seus colaboradores. Os colaboradores servem como fonte perfeita e são uma vantagem competitiva ao compartilhar a marca corporativa com os potenciais clientes, os já existentes e com outras partes interessadas”(Dortok 2006, p.2).

Corrado (1994) observa que as organizações comunicam de forma eficiente quando os colaboradores comunicam de forma contínua e informal com os níveis hierárquicos superiores e inferiores e do mesmo nível da organização, e quando os colaboradores, gerentes e diretores contam a mesma história da empresa para clientes, para acionistas, etc. (Araujo *et al.*, 2012).

Para que a comunicação interna alcance os seus objetivos é necessário que a mesma seja transmitida de forma clara com credibilidade e transparência, desta forma, diversos são os processos, tipos e formas de comunicação existentes nas organizações (Bezerra, no date).

Uma organização é constituída por fluxos e redes formais e informais. Rego (2010, p. 204) argumenta que existem “quatro fluxos de comunicação no seio de uma organização: descendente, ascendente, lateral/horizontal e diagonal” (Vieira *et al.*, 2013).

Atualmente, a comunicação com os colaboradores é vista ao mesmo nível que a comunicação externa, uma vez que é tão sofisticada como a segunda. Por exemplo, a *newsletter* interna de uma organização é vista como uma oportunidade de criar uma boa

imagem organizacional, quando associada a uma estratégia de comunicação, e alinhada como ambas mensagens internas e externas (Verghese, 2017). Pode-se concluir que caso a comunicação interna não seja eficaz, a comunicação externa poderá ter consequências negativas (Almeida, 2013).

De acordo com um estudo publicado pela *Inforpress* (2007:2), "A comunicação é, sem dúvida nenhuma, uma das ferramentas mais importantes numa organização. É fundamental trabalhá-la de forma eficaz, clara e esclarecedora, tendo em vista o público-alvo a que se destina, evitando assim o aparecimento de informação incorreta ou pouco verdadeira. Ter colaboradores bem informados, aumenta os níveis de motivação, fazendo-os sentir responsáveis pelos destinos e objetivos da empresa, prontos a vibrarem com os sucessos corporativos e disponíveis para defender a empresa em momentos menos favoráveis. Um meio ambiente bem informado facilita uma correta divulgação dos valores da marca e contribui para um correto posicionamento dos produtos e serviços da empresa."

De acordo com Torquato (1986, p. 58) uma comunicação interna eficaz é aquela que "Proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado, permitindo, enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas. Ela define-se como um processo dinâmico que compreende a existência, o crescimento, a mudança e o comportamento de toda a organização, e é determinada pela necessidade, utilidade e conveniência, tanto da parte da empresa como da parte dos que nela estão integrados, direta ou indiretamente".

O papel da comunicação interna organizacional tornou-se uma ferramenta fundamental na gestão de negócios, uma vez que as organizações com melhor performance são reconhecidas por terem uma comunicação interna eficiente (Verghese, 2017). Na era da informação, é importante todos os colaboradores estarem bem informados e a comunicação ser a mais adequada, e mais do que tudo, estarem alinhados com os objetivos e processos da organização, pois os colaboradores são responsáveis pelo alcance do sucesso. Este acontecimento depende de alguns fatores como, as tarefas estimulantes e desafiantes e um ambiente de trabalho motivador (Tiburcio, 2014).

Torquato (1986, p. 179) explica que "os resultados positivos da comunicação interna dependem de um trabalho em equipa, de todos os departamentos, sem exceção, e de todos os colaboradores".

Zareen analisa a importância da comunicação durante um processo de mudança organizacional e reconhece que existe uma relação positiva entre esta, os processos de comunicação e os diversos resultados, tais como o compromisso e a performance, os comportamentos dentro da organização e a satisfação com o trabalho (Husain, 2009).

Tavares (2010, p. 19) acredita que “Melhorar a qualidade da comunicação interna e, consequentemente gerar motivação nos funcionários de uma empresa torna-se essencial para o resultado dos processos administrativos” (Freire *et al.*, 2016).

É crucial encontrar a melhor forma de comunicar eficazmente com os colaboradores, transmitindo as informações de forma objetiva, e motivando-os ao mesmo tempo, tendo sempre em atenção a mensagem que é passada, o conteúdo da mesma e a forma como é passada. O que pode parecer claro, compreensível e conveniente para os comunicadores pode ser diferente para os recetores, através da sua perspectiva, uma vez que as mensagens podem ser interpretadas e processadas individualmente (Zerfass, 2011).

Atualmente, todas as organizações vivem num ambiente muito competitivo e dinâmico, por isso, é necessário gerirem todos os seus recursos de uma forma estratégica. É importante assim ter equipas de colaboradores com talento e competentes, mas também ter um fluxo de informação que funcione na organização. Desta forma, é importante que as organizações estimulem alguns indicadores de desempenho, como a motivação, o compromisso e/ou a satisfação dos colaboradores (Almeida, 2013).

A comunicação interna e a motivação são elementos fulcrais para o sucesso organizacional. A comunicação interna conduz o conhecimento e os saberes dentro da organização (Saber-ser, Saber-fazer, Saber-saber). Estas funções estão ligadas diretamente ao facto dos colaboradores se identificarem com a tarefa, sentirem que estão informados e saberem que as suas tarefas são válidas e valorizadas dentro da organização (Almeida, 2013).

Para os colaboradores se sentirem comprometidos com a entrega de trabalho de qualidade, é necessário receberem informações que lhes permitam compreender e realizar os seus papéis individuais e coletivos no processo, revelando ser essencial o papel da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade (Almeida *et al.* 2010).

Brum (2005) refere que “sendo a informação o produto da comunicação interna, é também a maior estratégia de aproximação entre uma empresa e os seus colaboradores”.

Essa autora afirma ainda que não existem funcionários motivados, sem uma informação bem detalhada, por maiores que sejam os benefícios e incentivos dados aos colaboradores dentro da organização.

Nos dias de hoje é fundamental saber comunicar com o exterior, mas tão importante quanto isso é comunicar de forma eficaz para os públicos internos. Existir um diálogo aberto entre as chefias e os colaboradores é peça fundamental para a organização. Se a comunicação interna for ineficaz, a comunicação externa poderá ter consequências muito negativas. Seguindo a linha de pensamento de Kunsch (2003, p. 159), “se consideramos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível”.

A comunicação, antes solicitada apenas em situações padrão e emergenciais, faz parte agora de todos os processos dentro da empresa, como uma ferramenta estratégica, pois de acordo com Kunsch (2003, p. 121), o cliente interno também “é um público estratégico e multiplicador dos mais importantes de uma organização”. Na atualidade, mais importante que as áreas da organização, são as pessoas, a sua felicidade e realização dentro da organização. As pessoas fazem as empresas, independente do seu porte. Brum (2010, p. 18) defende que “Pessoas felizes produzem mais e melhor” (Freire *et al.*, 2016).

Em suma, a comunicação interna é entendida como influenciadora direta sobre o sucesso empresarial, vista como um fator chave para a performance organizacional e uma vantagem competitiva diferenciadora. Vários estudiosos forneceram evidências empíricas sobre a relação positiva que existe entre a comunicação interna e a eficácia organizacional (Vercic *et al.*, 2012).

2.3 Importância da comunicação para o desempenho individual e coletivo

Spitzer e Swider (2003) sugerem que a comunicação interna efetiva deve-se basear em três objetivos básicos: a informação que é comunicada aos colaboradores é percebida, entendida e aceita pelo público relacionado com o conteúdo, a intenção, a importância e o valor da mensagem; os objetivos em relação à motivação, orientação, informação ou aumento da participação dos colaboradores são alcançados pela maioria; o resultado final de um melhor diálogo interno é alcançar a melhoria em um, ou mais, componentes de

sucesso: a qualidade do produto, as vendas, a rentabilidade, o desempenho e satisfação da força de trabalho, e finalmente, a satisfação do cliente.

Damante e Lopes (2002) propõem alguns passos para se obter a excelência em comunicação interna:

1. Planejamento profissional da comunicação com relevância estratégica, realizado de forma permanente e não apenas de forma pontual;
2. As ações de comunicação dentro da organização exigem desempenhos profissionais, e o investimento em tempo e dinheiro;
3. Integração da comunicação interna de forma a existir uma única voz e um único comando;
4. Sensibilidade e qualificação dos gestores;
5. Os gestores devem antecipar rapidamente oportunidades e ameaças simbólicas; estruturar ritos e rituais; funcionar como transmissores de mensagens positivas da organização para os diversos públicos; e ter a capacidade de falar com simplicidade, ética e clareza.

As empresas dificilmente irão alcançar as suas metas, se não fornecerem meios e canais de comunicação aos colaboradores, motivo pela qual a comunicação interna é crucial, tanto para o desenvolvimento do ser humano como para o sucesso da organização (Matos, 2006).

Existem diversos problemas organizacionais, contudo Matos (2006,) refere dois como principais, a falha de comunicação e a falta de comunicação e relacionamento humano. Para minimizar tal situação, Matos reforça que é necessário integrar pessoas, culturas, trabalhos, projetos e ações com o objetivo de tornar o diálogo um processo comum da organização.

Clampitt e Downs referem “que os principais benefícios da aposta na comunicação interna incluem a melhoria de produtividade, redução de absentismo, maior qualidade de serviços e produtos, aumento dos níveis de inovação, menos greves e redução de custos” (Clampitt, 1993).

Na ausência de comunicação interna, o apoio e a lealdade entre os colaboradores pode vir a desaparecer (Abdullah e Antony, 2012).

É por meio da comunicação que se estabelecem os objetivos da empresa, o que se espera de cada colaborador, e comunicam-se os recursos que estão à sua disposição. Para

que essa comunicação seja eficaz é fundamental a divulgação das informações por parte de todos os colaboradores da organização. Para isso, a organização deve utilizar meios e/ou canais de comunicação formais para que não ocorram ruídos e circulação de mensagens irrelevantes (Paula *et al.*, 2013).

Segundo Rego (2010), é importante melhorar a comunicação de modo a poder vir enriquecer a vida tanto pessoal como organizacional. E, para que tal aconteça, é necessário perceber os elementos e barreiras que podem dificultar o funcionamento da comunicação.

É fundamental que as organizações saibam estimular indicadores de desempenho associados ao fator humano, como a motivação, o compromisso ou a satisfação dos colaboradores. Por esta razão, no centro da organização deva estar a componente humana, ou seja, as pessoas, e que se desenvolvam esforços para melhorar este fator de competitividade (Almeida, 2013).

Manter os colaboradores informados, envolvidos e de acordo com os objetivos da organização, mostrando a importância do trabalho de cada um e, ao mesmo tempo, sustentando o compromisso com a cultura, valores e resultados obtidos, e valorizando e fortalecendo a relação entre colaboradores e a organização, são os principais objetivos da gestão da comunicação interna (Filho e Godoy, 2006).

É fundamental melhorar a comunicação de modo a poder vir enriquecer a vida tanto pessoal como organizacional. E, para isto acontecer, é necessário compreender os elementos e barreiras que podem dificultar a comunicação (Vieira *et al.*, 2013).

2.4 Objetivos do presente projeto

Através da revisão de literatura estudada, onde se refere a importância da comunicação nas organizações, a definição de comunicação organizacional e de comunicação interna, as suas funções, tipos, princípios, instrumentos e políticas, e onde são referidos alguns problemas resultantes da não existência de comunicação eficaz numa organização pretende-se chegar à reflexão dos objetivos propostos para o projeto:

- Examinar o relacionamento entre colaboradores ao longo de toda a linha hierárquica;
- Analisar e identificar os pontos fortes e fracos da comunicação interna;
- Explorar os padrões de comunicação entre departamentos/empresas;

- Aferir a coerência da informação.

Posteriormente no próximo capítulo irão ser analisados os resultados do questionário e da entrevista de modo a responder às questões fulcrais que suscitaram o interesse em realizar este projeto na Youngnetwork.

Método

3.1 Caracterização da Organização: Youngnetwork

O Youngnetwork Group é um grupo de comunicação global, com uma presença nacional e internacional considerável: Lisboa, Porto, Madrid, Londres, Dubai, Luanda, Maputo, Bogotá, Praia, Zagreb, Belgrado e Skopje. Oferece um conjunto alargado de competências: Consultoria de comunicação, Assessoria de imprensa, Criatividade, Digital, Relações públicas, Eventos e produção.

Segue um breve resumo do percurso da Youngnetwork:

2000: Nasce em Lisboa a Youngnetwork como empresa de assessoria de imprensa. Inicialmente direcionou-se apenas para clientes do sector das tecnologias. Em 2005 passa a trabalhar empresas de todos os sectores de atividade. Hoje, a agência de consultoria de comunicação é designada como JD YOUNG & Associates.

2004: A Youngnetwork cresce por aquisição da empresa PressDirecto (empresa de assessoria de imprensa). Atualmente designada por TAYLOR, é a agência de comunicação da YN direcionada a todas as empresas, incluindo PME's e startups.

2005: É criada a agência de eventos, produção e ativação (MARY), e ainda fundada a empresa New search.

2007: É concebida a empresa YourPartner, inicialmente fundada como uma empresa de *outsourcing*, que prestava serviços de contabilidade e recursos humanos a empresas externas. Atualmente só presta estes serviços para o grupo Youngnetwork.

2008: É criada a agência de criatividade e publicidade (CARMEN). Inicia-se a internacionalização do Youngnetwork Group com a abertura de escritório em Zagreb (Croácia).

2009: É fundada a empresa em Luanda (Angola). Criou-se também a empresa em Maputo (Moçambique). E ainda neste ano criou-se empresa em Skopje (Macedónia).

2010: O Youngnetwork Group abre escritório no Porto. É ainda criada a agência de comunicação digital (ALICE).

2011: O Youngnetwork Group iniciou a sua atividade em Praia (Cabo Verde). No mesmo ano é criada a empresa em Belgrado (Sérvia).

2013: Foi criada a empresa no Dubai (Emirados Árabes Unidos).

2014: Entraram no mercado espanhol com a abertura da empresa em Madrid (Espanha).

2017: Criou-se a BITZER. Primeira empresa de E-Sports portuguesa. A Youngnetwork criou a equipa de e-sports YNG Sharks de CS:GO, e posteriormente de LoL. Entraram também no mercado colombiano com a abertura da empresa em Bogotá (Colômbia).

A missão da Youngnetwork passa pela oferta de serviços de excelência em 360 na área da comunicação, e a visão por serem reconhecidos como a melhor agência de comunicação, com o serviço mais abrangente a nível nacional e internacional.

A Youngnetwork rege-se pelos seguintes valores:

- Confiança,
- Respeito;
- Integridade;
- Competência;
- Empenho;
- União.

A Youngnetwork é constituída por indivíduos de ambos os géneros, sendo 37 do sexo feminino (65%) e 20 do sexo masculino (35%). Desta forma, pode dizer-se que existe uma maior proporção de senhoras. No que diz respeito à idade, dos 26 aos 35 anos, a percentagem é de 51%, dos 18 aos 25 anos, 26%, somando estes dois grupos temos um total de 77% do total dos indivíduos. De referir também que existe uma percentagem mais reduzida que pertence à faixa etária dos 36 aos 45 anos representando 21% e ainda uma percentagem muito pequena de indivíduos com mais de 45 anos, representando apenas 2% dos indivíduos. De realçar que não existem colaboradores com mais de 55 anos na empresa.

Analisando a antiguidade dos colaboradores, verifica-se que 68% trabalha na Youngnetwork há menos de 3 anos, no entanto, apesar de se verificar uma diminuição ao longo dos anos, até aos mais de 10 anos de antiguidade, a percentagem de indivíduos com mais de 10 anos é relevante, sendo de 9% (gráfico 2 em anexo).

A Youngnetwork é constituída por 7 departamentos. É notável que grande parte pertence à área da JD (15 indivíduos), as outras áreas com maior representação são a Alice com 11 indivíduos e a Carmen com 9 indivíduos, sendo que as restantes áreas não têm uma percentagem significativa de indivíduos (Gráfico 3 em anexo).

3.2 Delineamento do projeto

O projeto irá ser desenvolvido em duas fases. A primeira fase, de diagnóstico da situação, com recurso a um estudo descritivo de caso (Yin, 1994), utilizando as seguintes técnicas: questionários, entrevista, observação participante e consulta de documentação. A segunda fase tem como objetivo o projeto de intervenção, incluindo a proposta e planeamento.

Esteves (2008) define o conceito de investigação-ação de uma forma clara “é um processo reflexivo que caracteriza uma investigação numa determinada área problemática cuja prática se deseja aperfeiçoar ou aumentar a sua compreensão pessoal” (p. 20).

De acordo com (Ferreira, 2008) a investigação-ação consiste “num processo contínuo de investigação e aprendizagem que tem como principal objetivo desenvolver ou descobrir aspetos do funcionamento da organização que possam conduzir à mudança e ao melhoramento” (p.218).

Com base na revisão da literatura anteriormente referenciada, e de acordo com os objetivos propostos, vai ser aplicada a metodologia qualitativa. A metodologia qualitativa é importante para a compreensão dos fenómenos humanos e respetivos significados (Yin, 1989). Dentro da metodologia qualitativa a abordagem será um estudo de caso, assente na interseção de teoria e dados empíricos.

O estudo de caso é um dos mais relevantes métodos de pesquisa qualitativa. Este recurso consiste em pesquisar sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de um determinado espaço e tempo, com o intuito de explorar aspetos da vida. Este método pode ser dividido em várias etapas como:

formulação do problema, definição da unidade-caso, determinação do número de casos, elaboração do protocolo, coleta de dados, avaliação e análise dos dados e preparação do relatório. Assim, são inúmeros os estudos que podem ser classificados sob essa técnica.

No geral, os estudos de caso são a estratégia elegida quando questões “como” e “porquê” estão a ser colocadas, quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos, e quando o foco está nos fenómenos contemporâneos dentro do contexto da vida real. Os estudos de casos explanatórios também podem ser complementados por outros dois tipos – estudos de caso exploratório e descritivo (Yin, 1994).

O estudo de caso é umas das formas de construir conclusões no âmbito das ciências sociais, permitindo as suas características o aprofundamento da investigação em elementos como organizações (Yin, 1989). Por outro lado, uma vantagem dos estudos de caso face a outros métodos é permitir uma descrição completa de uma situação de gestão, baseada em mais do que uma fonte, possibilitando o confronto dos dados assim obtidos e avaliando a sua consistência (Yin, 1989).

A investigação vai ser desenvolvida com recurso a fontes como: questionários, entrevistas, documentos internos da organização, *site* oficial e imprensa online.

A recolha dos dados irá ser efetuada na empresa em questão, Youngnetwork, e para o tratamento desses dados, será utilizado o *microsoft excel*.

O presente estudo resultou da aplicação de um questionário (Anexo 1) a uma amostra composta por colaboradores, durante o mês de maio de 2019, do qual resultaram 57 respostas. Para garantir a compreensão geral das questões, foi realizado um pré-teste com 4 indivíduos, não tendo sido reportados problemas. O questionário esteve disponível para preenchimento online, na plataforma *GoogleDocs*, e a divulgação e pedido de colaboração foi efetuada via *e-mail* para a rede de contactos da empresa em questão. O questionário permitiu fazer um levantamento o mais completo possível da situação da empresa, com o objetivo de propor recomendações/soluções apropriadas para melhorar a comunicação dentro da organização. Com o questionário pretende-se chegar ao conhecimento dos fatores que determinam a situação existente, possibilitando a identificação de necessidades, interesses e expectativas dos colaboradores.

A entrevista foi dirigida à responsável de recursos humanos da Youngnetwork com o intuito de recolher informações sobre a empresa, a função de RH e as práticas aplicadas.

Após a recolha dos dados foi realizada uma análise descritiva dos resultados e, posteriormente, feita uma análise inferencial com o objetivo de responder às questões inicialmente mencionadas.

3.3 Identificação do Problema

O foco constante da Youngnetwork são os objetivos. É uma organização que se encontra sobretudo voltada para o exterior, reflexo também da expansão por vários países. O crescimento, os resultados, a consolidação da presença no mercado global e o cumprimento das metas definidas, são as grandes prioridades desta organização. No entanto, numa empresa com escritórios espalhados pelo mundo, a partilha de informação, a comunicação e a interação tornam-se fundamentais para um crescimento mais sólido, este é um dos aspetos onde podem subsistir algumas lacunas, uma vez que é necessário ter uma boa base de comunicação interna para se transmitir e receber as informações de forma clara e objetiva.

Assim sendo, é crucial perceber se a comunicação interna existente é boa e eficiente, identificar aspetos positivos e pontos a melhorar, para posteriormente ser desenvolvido um plano de comunicação interna.

4. Resultados

Começando a análise pela opinião dos colaboradores com uma pergunta geral “Quais são os instrumentos de comunicação interna mais utilizados na YN?” observa-se que 61% dos inquiridos utiliza maioritariamente o *e-mail*, e a rede intranet é a menos utilizada, com 60% (gráfico 4 em anexo). O facto de se utilizar o *e-mail* como um dos principais meios de comunicação, pode ser resultado do crescimento da empresa por várias áreas e da necessidade de comunicar entre elas. Porém, pode também demonstrar uma cultura mais fechada em termos de relações interpessoais, uma vez que evita o contacto pessoal. O facto de as reuniões de *kick-off* serem um instrumento muito pouco utilizado, significa que os colaboradores não estão a par dos resultados das suas áreas face aos objetivos pretendidos, nem de qualquer outro feedback relevante.

Os colaboradores consideram que o conhecimento sobre a estratégia, os objetivos e as áreas da empresa é importante para o seu trabalho, no entanto admitem que apresentam um nível de conhecimento baixo sobre estes aspetos. Assim sendo, seria importante desenvolver uma ação de comunicação com o objetivo de dar a conhecer estas informações relevantes aos colaboradores.

É assumido, que a inexistência de encontros de convívios na YN é um ponto fraco, uma vez que são considerados fundamentais para estreitar os laços entre os colaboradores dos diferentes departamentos. Outro dos instrumentos de comunicação mais utilizado, com 53% são as conversas informais. O facto de as conversas informais serem uma das principais fontes de obtenção de informação sobre a organização por parte dos colaboradores, pode ser um risco, pois não é uma fonte oficial, logo a informação transmitida pode não ser correta nem coerente.

Ao avaliarmos a aplicação e eficácia destes instrumentos, chegamos à conclusão que os mais eficazes são o *e-mail* e os encontros de convívio, com 33%, e a intranet e os placards informativos os menos eficazes com 49% e 46%, respetivamente (gráfico 5 em anexo).

Em relação à questão das informações serem divulgadas em tempo certo, a grande parte da maioria dos colaboradores (46%) considera que apenas, por vezes, são divulgadas no tempo certo, isto numa agência de comunicação 360° é visto como um fator negativo e muitas vezes responsável pelo aparecimento de dúvidas e problemas. Ainda

que, apenas 9% respondem que raramente eram divulgadas no tempo certo, é ainda um valor significativo e que poderá causar grande impacto no futuro, tendo já que ser contornado.

A comunicação feita na empresa é maioritariamente descendente e lateral. A comunicação descendente consiste num tipo de comunicação que se inicia na gestão de topo e flui no sentido da base hierárquica da organização. Este tipo de informação consiste, geralmente, em informações, comunicações e instruções relacionadas com os objetivos organizacionais, com as políticas, regras e regulamentos e com a situação atual da organização. A lateral consiste na comunicação entre membros de diferentes departamentos, entre membros de um determinado grupo de trabalho interdepartamental, entre os membros de diferentes grupos de trabalho ou entre os órgãos de linha e os de *staff*. Um tipo de comunicação lateral é a comunicação informal a qual pode cruzar qualquer nível organizacional e em qualquer direção, não dependendo das normas e regras estabelecidas pela organização formal (Paulo Nunes, 2015).

Em relação à forma como as chefias sabem se a informação foi clara e que chegou a todos os colaboradores, 70% afirma que é formalmente, através do *e-mail*, notas internas e reuniões. Ainda que 65% considera que está informado sobre o que se passa na YN, 25% diz estar pouco informado. Este é um ponto de partida para o facto de existirem tantas falhas de comunicação e a informação não circular de uma forma correta.

Posteriormente foram realizadas várias questões, para os inquiridos darem a sua opinião numa escala de 1 a 4. Em relação ao nível de conflito entre os departamentos, 40% afirma que existe, e isto é visível na rotina do dia-a-dia, contudo, relativamente ao respeito nas relações entre os departamentos, mais de metade dos inquiridos (53%), afirma que existe este respeito. Verifica-se também que a colaboração entre departamentos não é eficaz, com base na resposta de 60% dos inquiridos. De modo a aperfeiçoar esta comunicação é importante incentivar a interação entre as áreas, o que seria possível, por exemplo, com mais eventos/encontros de convívio.

Para averiguar se o público interno conhece bem a organização ao nível da comunicação, foi questionado se existe alguma pessoa específica responsável por esta área, 54% afirmou que não existe. Isto quer dizer que os recursos humanos, área responsável pela comunicação, não estão a desempenhar as funções de uma forma clara

e visível para o público interno. Também foi revelado que nunca foi realizado um estudo para medir o nível de satisfação dos seus colaboradores.

A satisfação de colaboradores é um fator fundamental para que os níveis de motivação e de produtividade de uma empresa estejam sempre em crescimento – uma vez que, quanto maior for a felicidade de um colaborador em relação ao seu trabalho, maior será o seu empenho e, conseqüentemente, as suas conquistas (tanto para si como para a organização como um todo). Não basta ter uma equipa de grandes talentos altamente motivados se ela não estiver bem informada, se os intervenientes não comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa (Melo, 2007).

Para averiguar o porquê das falhas de comunicação na organização, foi questionado quais os elementos que consideravam que dificultavam a comunicação no trabalho, 32% dos inquiridos afirma que se deve à falta de clareza na informação, isto é muito habitual no dia-a-dia, e é um fator que dificulta muito o trabalho, pois as informações passadas não são objetivas. Os instrumentos de comunicação inadequados e a falta de transparência na comunicação pelas chefias também têm uma percentagem significativa, 25% respetivamente. Por fim, 16% considera que as informações chegam muito atrasadas e ainda 4% desconfia da informação que lhes é passada. De acordo com a minha opinião enquanto colaboradora desta organização, o facto de as informações não serem passadas de uma forma clara e não chegarem em tempo útil, é um obstáculo ao trabalho que executo. Seria importante que os colaboradores estivessem mais alinhados, sendo fundamental que uma agência especialista em comunicação corrija as falhas internas de comunicação entre departamentos.

Foi ainda questionado o que consideram importante para uma boa comunicação numa organização, a maioria (70% dos inquiridos) responde que a comunicação face a face é essencial para o desempenho profissional no trabalho em equipa, ora se as informações são passadas oralmente, as dúvidas para além de serem esclarecidas no momento, são mais objetivas, e todo o trabalho já vai seguir a direção correta e de acordo com o pretendido. O facto da comunicação transparente melhorar o funcionamento da organização, também foi afirmado por 16% dos inquiridos. Por fim, com uma percentagem pouco significativa temos 9% dos inquiridos que considera que uma comunicação apropriada diária entre as chefias, a sua equipa e entre os elementos da equipa, pode melhorar a comunicação a nível geral.

É clara a resposta, quando se questiona se consideram que um colaborador bem informado se sente motivado para prestar um serviço de qualidade, a afirmação é de 100% dos inquiridos. O investimento na comunicação interna numa organização é fulcral, sendo-o também considerado pelos inqueridos, pelo que deve ser um tema que deve continuar a ser melhorado, de forma a mantê-los motivados. Por último foi questionado se consideram que chefias da YN reconhecem que a comunicação é a chave essencial para o desenvolvimento e sucesso de uma boa produtividade na organização, e teve diversas opiniões, uma vez que 46% responde que sim, 40% que talvez, e 14% que não.

Entrevista

Foi realizada uma entrevista à diretora de recursos humanos da Youngnetwork, que já é colaboradora da empresa há 8 anos, de forma a clarificar algumas questões relativamente à comunicação interna na organização.

Começa por afirmar que, “não existe uma estratégia de comunicação interna, existe essa preocupação, mas não é um objetivo definido no início do ano. Normalmente os objetivos são sempre informativos, novos procedimentos, novas regalias para os funcionários, vai dependendo do que é aprovado pela administração”.

Não existe ainda um responsável definido pela área da comunicação, mas a maior parte da informação parte do departamento de recursos humanos, com algumas sugestões e indicações do CEO, bem como dos restantes diretores.

De acordo com a diretora de RH, o fluxo da informação funciona tanto de forma ascendente como descendente, conforme o tipo de informação. A ferramenta de comunicação interna mais utilizada pela empresa, é o *e-mail*, pois considera ser a forma mais eficaz de comunicar.

Em relação às dificuldades e limitações existentes na comunicação interna da empresa, considera que se baseia na “falta de planeamento e a dependência do CEO para qualquer comunicação, acabando este, muitas vezes por não ter tempo de aprovar as coisas e conseqüentemente levar-se muito tempo a comunicar”.

Sugere ainda alguns itens para melhorar a comunicação interna da empresa, são estes, mais planeamento, maior divulgação do trabalho desenvolvido pelas diferentes áreas, de forma a se perceber o grupo como um todo.

Afirma que não existe nenhum instrumento de feedback definido, surge o feedback apenas de forma informal, através de conversas com colaboradores e gestores, e nas situações do dia-a-dia.

Considera ainda que existe comunicação horizontal, porque as distintas áreas têm de trabalhar entre si, de forma a proporcionar um serviço 360° como pretendido. Finaliza afirmando que “existe ainda alguma competição que pode tornar esta comunicação menos eficaz, mas se conseguirmos funcionar em pleno, será a melhor aposta para a empresa, trazendo muitas vantagens como o companheirismo e fortalecimento dos laços”.

5. Plano de comunicação para a Youngnetwork

O plano de comunicação interna de uma empresa deve integrar as seguintes questões:

- Objetivos e visão estratégica;
- Plano de comunicação pormenorizado;
- Comunicar os valores, cultura e vida corporativa;
- Aumentar o sentido de pertença nos colaboradores;
- Criar um bom ambiente de trabalho;

Alinhar a comunicação através de um plano pode diminuir os problemas de falta de compreensão e conseqüentemente aumentar a produtividade, resultando em trabalhos finalizados com maior qualidade.

Objetivos do Plano de Comunicação Interna:

- ❖ Assegurar boas relações dentro da empresa, estreitar laços nas relações hierárquicas e motivar os colaboradores;
- ❖ Divulgar os valores, cultura e vida corporativa;
- ❖ Manter um fluxo na comunicação organizacional;
- ❖ Transmitir uma boa imagem da empresa aos vários públicos;
- ❖ Aumentar o sentido de pertença nos colaboradores;
- ❖ Aumentar a importância da comunicação interna.

Antes de mais, é importante referir alguns pontos fortes na Comunicação Interna existente na YN, que foram considerados pelos colaboradores e evidenciados por este estudo, sendo alguns deles os seguintes:

- A existência de uma boa definição de tarefas, ou seja, os colaboradores conhecem bem as suas funções e responsabilidades;
- A comunicação eficaz entre colegas do mesmo departamento;
- A Intranet. Na rede interna da YN estão disponíveis diferentes tipos de informação e documentos relevantes para a atividade de todos os colaboradores de cada departamento;
- Desenvolvimento de *Press-Clipping* sobre notícias da empresa.

Plano de Ação

Um bom ambiente de trabalho é o primeiro passo para que o colaborador se sinta bem dentro da empresa. Conseguir assegurar boas relações dentro da Youngnetwork é a base para motivar os colaboradores no sentido de um projeto comum. Para atingir este objetivo, é sugerido que se crie relações de amizade e de equipa. O convívio fora do escritório da empresa, sem divisão de departamentos, sem distanciamento das chefias é uma boa maneira de criar estas relações. É sugerido então a criação do dia da empresa, este dia seria passado fora da empresa para convívio que se realizará anualmente, onde todos os colaboradores serão convidados. De acordo com Duterme (2002), as organizações têm mais sucesso quando os colaboradores se sentem informados e valorizados.

É fundamental fazer uma divulgação clara e objetiva, junto dos colaboradores, do que é a empresa, dos seus valores, cultura e projeto. Tem de ser transmitida a todos os colaboradores desde o primeiro dia, no momento do *welcome/* primeiro dia de trabalho. A partilha destes pontos é fulcral para que o colaborador saiba qual o caminho a seguir.

Deste modo, sugiro a distribuição de um *welcome kit* que contenha um manual de acolhimento com a história, missão, valores, a organização da empresa e alguns *gifts* como caneta, fita de pescoço, blocos de apontamentos entre outros, todos com o logo da YN. Proponho também que todos os novos colaboradores participem numa sessão de boas vindas com o CEO, João Duarte. O objetivo desta sessão de integração é o de dar formação aos novos colaboradores sobre o plano de negócio da empresa e divulgar o sentido de pertença em relação à YN.

Estas suas sugestões são importantes instrumentos de comunicação interna, visto ser o primeiro contacto que o colaborador tem com a empresa e toda a vida corporativa.

Cada colaborador deve ter noção do papel que tem de desempenhar na empresa e da importância da função e do serviço que presta. É importante também apostar-se em formação adequada, ou seja, colaboradores informados saberão informar os clientes externos. Considero importante que, ao fim de 6 meses na empresa, os recursos humanos agendem uma conversa com todos os colaboradores, com vista a perceber quais as dificuldades destes, para que possam ter formação nas áreas de maior défice potenciando a melhoria e motivação. Apostar na formação dos colaboradores é contribuir para o crescimento da empresa. Para que exista eficiência na comunicação interna, é fundamental conhecer em profundidade o público interno da organização, é necessário

um contato pessoal em que se estabeleça uma relação de confiança, onde possam transmitir as expectativas, ansiedades e interesses (Melo, 2007).

Para gerir uma empresa é necessário ter informação não só do que se passa no meio envolvente à empresa, mas também do que se passa dentro desta, é fundamental então manter um fluxo na comunicação organizacional. De acordo com Duterme (2002, p. 18): “em situação de comunicação, a atenção é focalizada naquilo que é trocado: no conteúdo, ou seja, a mensagem. Para o emissor, o objetivo é que a informação atinja da melhor forma o destinatário, devendo ter o cuidado de referenciar o essencial do conteúdo da informação e identificá-lo de forma clara e lógica, formalizando-o da melhor maneira possível, de modo a que o conteúdo chegue ao destinatário com a máxima eficácia”.

A melhor forma de fazer circular a informação é através das novas tecnologias. Considero um bom instrumento o *site* da organização, contudo parece-me importante que este sofra uma reestruturação, pois para além de estar muito incompleto, não está modernizado, situação ainda mais anacrónica atendendo a que se trata de uma empresa de comunicação com a área de digital. Como sugestão parece-me que na página inicial deveria haver um espaço central com *flashes* de notícias recentes sobre a empresa e tudo o que a ela diz respeito, notícias como prémios recebidos, eventos que irão acontecer, notícias da comunicação social sobre a empresa, entre outros. É necessário também incluir um espaço com informação geral sobre a empresa, missão, cultura, valores, políticas e outras informações relativas a toda a organização. É também fundamental na atualidade a presença em redes sociais, sendo importante a criação de uma página de *instagram* por departamento, acredito que a visibilidade e o reconhecimento da marca vai crescer exponencialmente, e o facto de o público ver o que fazemos e qual a nossa missão não só envolverá os colaboradores no projeto da empresa como também trará novos clientes. Segundo Nassar “a tecnologia tem um dos principais papéis na transformação das atividades e no negócio. Além de representar para muitos, uma verdadeira revolução cultural, ela significa investimentos e até a definição de novos objetivos e rumos” (Nassar, 2006).

A imagem que a empresa quer transmitir para o exterior deve começar a ser formada internamente. Os recursos humanos e a imagem corporativa (tom de voz, símbolos, logótipos, entre outros) são duas formas essenciais para que a comunicação da empresa seja eficaz nos diversos públicos. Se os colaboradores não compreendem o que é a

empresa, muito dificilmente os clientes o irão compreender. Como tal, é essencial começar por proporcionar um bom ambiente interno e uma clara divulgação dos valores e cultura aos colaboradores. Uma empresa com uma forte identidade corporativa consegue chegar de uma maneira mais eficaz e eficiente aos seus públicos-alvo. Cerqueira (2002, p.24) afirma que para se obter comprometimento e para que ações motivacionais tenham sucesso, é necessário melhorar a autoestima, a empatia e a afeição nas relações.

Os recursos humanos de uma empresa são um instrumento importante de comunicação devido ao seu papel relevante na propagação dos valores da marca e na criação de laços emocionais com os clientes. Assim, e para manter a motivação dentro da empresa, é importante que as ações que dizem respeito à criação/manutenção/aumento do sentido de pertença nos colaboradores em relação à empresa sejam frequentes.

Deveria ser criada uma plataforma com o objetivo de facilitar os processos de recursos humanos, tornar mais fácil a comunicação entre a organização e cada colaborador, e fornecer informação a todos os diretores sobre os seus colaboradores. Na plataforma seria possível ter acesso às seguintes informações: férias; faltas; salário; informações pessoais; apresentação detalhada de todos os colaboradores. Sugeriria também um espaço reservado ao colaborador, onde iria estar disponibilizada informação relativa a aniversários, marcação de férias, envio de faturas, lista telefónica, entre outras, seria interessante também incluir um espaço onde pudessem fazer reclamações, perguntas ou expor ideias e sugestões, tudo de uma forma anónima para não inibir a participação. A falta de cultura do diálogo, de abertura à conversação e a troca de ideias, opiniões, impressões e sentimentos, é, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento de organizações (Melo, 2007).

Outra sugestão para os recursos humanos é o envio de cartões/*e-mail* a assinalar dias especiais (Natal, Páscoa, Dia da Família, do Pai, etc.)

Para que a informação circule mais rapidamente e hajam menos obstáculos à comunicação entre os colaboradores, recomendo a instalação de um programa que serviria como *messenger* interno, onde os colaboradores poderão partilhar mais rapidamente informações e documentos.

Com a conceção deste projeto verificou-se que a comunicação interna é essencial a todas as organizações. O plano apresentado tem como finalidade principal comunicar com os colaboradores de uma forma eficaz e minimizar as falhas de comunicação existentes.

Conclusão

6.1. Sumário dos Resultados e Contribuições do Estudo

Com o desenvolvimento do presente projeto, chegou-se à conclusão que a comunicação interna constitui uma ferramenta fulcral para as organizações. Nos últimos anos, a comunicação dentro das empresas tem sido uma área em desenvolvimento, devido ao reconhecimento da sua importância como fator fundamental para o fomento e motivação dos colaboradores. A forma como estes percebem e se sentem relativamente à organização, desempenha um papel muito importante no clima motivacional, onde uma comunicação eficaz é uma das ferramentas de que a gestão dispõe. A comunicação numa organização deve ser entendida como um meio privilegiado para alcançar o bom ambiente interno e aumentar a motivação e envolvimento dos colaboradores e consequentemente atingir o sucesso da empresa.

O estudo apresentado foi desenvolvido com o objetivo de elaborar um plano de comunicação para a YN. O plano foi realizado após o levantamento dos meios de comunicação interna existentes e a análise dos questionários feitos a uma amostra aleatória de colaboradores.

Com a análise dos dados e com o decorrer do estudo, as questões colocadas no início do trabalho foram respondidas:

Como é feita a comunicação interna na Youngnetwork? Embora se tenha apurado que existem vários instrumentos de comunicação interna, com o estudo realizado verificou-se que as ferramentas utilizadas para chegar aos colaboradores, não correspondem às suas expectativas e não são eficazes.

A comunicação é eficaz e satisfaz as necessidades e expectativas dos colaboradores? Após a pesquisa realizada concluiu-se que na YN, apesar dos instrumentos de comunicação utilizados e de a informação circular de forma rápida e eficaz, os colaboradores não se consideram suficientemente informados.

Face às conclusões obtidas no estudo foi proposto um plano de comunicação com foco no colaborador e na sua vida na YN. Difundir os valores, missão e cultura organizacional, quebrar possíveis fronteiras entre diferentes níveis hierárquicos, facilitar a comunicação descendente e ascendente e desenvolver um sentido de pertença nos

colaboradores em relação à empresa. É fundamental e urgente motivar os colaboradores para um objetivo comum.

6.2 Limitações e Recomendações

Por todos os motivos apresentados, é objetivo deste estudo ajudar a melhorar a comunicação interna da Youngnetwork.

Desde logo os intervenientes demonstraram interesse pelo estudo realizado e interesse em conhecer os resultados, o que indiciam um interesse geral na melhoria das condições.

As conclusões apresentadas, embora importantes, não impedem que esteja consciente das limitações do meu projeto de investigação. Desde logo, trata-se de um estudo de caso com um número reduzido de respostas obtidas, apenas 57 respostas numa população de 100 colaboradores. No entanto, considero que a importância deste trabalho não se centra apenas nas conclusões obtidas mas também nas questões levantadas e na abertura demonstrada para implantar novas estratégias.

Poderia ser interessante compreender as razões que levaram a uma taxa de resposta baixa ou quais os motivos da inexistência de relacionamento e de articulação entre as diferentes agências do grupo.

Poderá igualmente ser interessante alargar a aplicação deste estudo às sucursais da agência sediadas em outros países com vista a perceber, se em contextos diferentes da realidade estudada se mantêm as fragilidades apontadas.

Referências

Ahmed, K., Rafiq, M. (2003) 'Internal marketing issues and challenges', *European Journal of Marketing*. v. 37, nº 9, p. 1177–1186.

Almeida, L., Souza, L., Mello C. (2010) 'A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação', pp. 19–34.

Almeida, L. A. S. (2013) 'A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores', *Revista Científica Esec - Comunicação e Ciências Empresariais*, (8), pp. 91–103. Available at: <http://www.exedrajournal.com/wp-content/uploads/2014/09/07.pdf>.

Araujo, D., Simanski, E., Quevedo, D. (2012) 'Comunicação Interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso', *BBR -Brazilian Business Review*, 9(1), pp. 47–64. Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123023626003>.

Baker, K. A. (2002) 'Text 3: Chapter 13. Organizational Communication 1', *Organizational Communication I*, pp. 1–15. doi: 10.1128/cvi.00099-07.

Bansal, S., Mendelson B., Sharma, B. (2001) 'The Impact of internal marketing activities on external marketing outcomes', *Journal of Quality Management*, v. 6, pp. 61-76.

Berlo, D. (2003) 'O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática', São Paulo: Martins fontes.

Bezerra, J. F. da S. (no date) 'A Comunicação interna como ferramenta estratégica nos desempenhos organizacionais'. Anais do III ERECAD - ISBN: 978-85-5722-007-2, pp. 44 – 52.

Brum, A. M. (2005) 'Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno', 3 ed. Porto Alegre: L&PM.

Chiavenato, I. (1997) 'Introdução à teoria geral da administração'. São Paulo: Makron Books, pp.920.

Chong, M. (2007) 'The Role of Internal Communicatind Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience', *Corporate Reputation Review*, 10 (3), pp. 201–212. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550051.

Clampitt, P. (1993) 'Employee Perceptions of the Relationship Between

Communication and Productivity : A Field Study’, (April). doi:

10.1177/002194369303000101.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral, C. (2007) ‘Manual de Comportamento Organizacional e Gestão’ (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Damante, N., Lopes M. (2002) ‘Nada substitui o diálogo’, *Revista Brasileira de Comunicação Empresarial*, nº 45.

Dortok, A. (2006) ‘A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation’, *Corporate Reputation Review*, 8(4), pp. 322–338. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540258.

Duterme, C. (2002) ‘A comunicação interna na empresa – A abordagem de Palo Alto e a análise das Organizações’. Lisboa: Instituto Piaget.

Farias, S. A. (2010) ‘Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence’, *Brazilian Business Review*, 7(2), pp. 99–115. doi: 10.15728/bbr.2010.7.2.6.

Ferreira, P. (2008) ‘A utilização da metodologia de investigação-ação na intervenção social: Uma reflexão teórica’ *Intervenção Social, Lisboa*, nº 32-34, pp.215-236.

Filho, F., Godoy, L. (2006) ‘Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação’, pp. 1–15.

Freire, A., Woehl S., Catapan A., Bonfim B. (2016) ‘Comunicação interna como ferramenta de endomarketing para maximização na competitividade: Um estudo em pequenas empresas da cidade de Paranaguá no Brasil’, *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 10(2), pp. 54–70. doi: 10.3232/GCG.2016.V10.N2.03.

Husain, Z. (2013) ‘Effective communication brings successful organizational change’ *The Business & Management Review*, v.3 nº-2, January, pp.43 - 50.

Kunsch, M. (2006) ‘Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas’ *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, pp.167-190.

Kreeps, G. L. (1995) ‘La comunicación en las organizaciones’ *Buenos Aires: Addison- Wesley Iberoamericana*, 2ªed.

Marchiori, M. (2010) 'Os desafios da comunicação interna nas organizações.' *Conexão- Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul*, v.9, nº 17, pp. 145-159.

Melo, V. (2007) 'A comunicação interna e sua importância nas organizações'.

Papasolomou, I. (2006) 'Can internal marketing be implemented within bureaucratic organisations?' *International Journal of Bank Marketing*, v. 24, nº 3, p. 194-212, doi: 10.1108/02652320610659030.

Junior, A., Paula, A., Goerl, R., Teixeira, J., Zanotto, D. (2013) 'A eficácia da comunicação nas organizações', *Caderno Organização Sistêmica*, v.3 nº2, pp. 6 – 18.

Pessoni, A., Portugal, K. (2011) 'A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais', pp. 137–156.

Souza, R., Santos, J. (2014) 'Comunicação Interna: Uma Contribuição Para a Melhoria das Relações de Trabalho', *Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo*, v. 14, nº 2, p. 180-199.

Spitzer, R., Swidler, M. (2003) 'Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications', *Employment Relations Today*, 30(1), 69-82.

Tomasi, C., Medeiros, J. (2010) *Comunicação Empresarial*, São Paulo: Atlas.

Tiburcio, J., Santana, L. (2014) 'A comunicação interna como estratégia organizacional', pp. 13–26.

Vallaster, C., Chernatony, L. (2006) 'Internal brand building and structuration: the role of leadership', *European Journal of Marketing*, v. 40 Nº 7/8, pp.761-784, <https://doi.org/10.1108/03090560610669982>

Vercic, A., Vercic, D., Sriramesh K. (2012) 'Internal communication: Definition, parameters, and the future', *Public Relations Review*, 38(2), pp. 223–230. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.019.

Verghese, A. K. (2017) 'Internal Communication : Practices and Implications', *SCMS Journal of Indian Management*, pp. 103–113.

Vieira, M., Marques, A., Correia, E. (2013) 'Comunicação interna numa empresa de serviços', pp. 57–68.

Welch, M. (2012) 'Public Relations Review Appropriateness and acceptability : Employee perspectives of internal communication', *Public Relations Review*. Elsevier Inc., 38(2), pp. 246–254. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.017.

Yin, R. K. (1994) 'Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos', pp. 1–173.

Zerfass, A. L. (2011) 'Internal communication and innovation culture : developing a change framework'. doi: 10.1108/13632541111183361.

Anexos

Anexo I – Questionário - Comunicação Interna na Youngnetwork

O presente questionário tem como objetivo analisar como é percebida a comunicação interna na Youngnetwork pelos seus colaboradores, no âmbito da elaboração do meu projeto de Mestrado em Ciências Empresarias, no Instituto Superior de Economia e Gestão.

As respostas são confidenciais, pelo que não existem respostas certas ou erradas. Os dados recolhidos destinam-se apenas à investigação em curso e serão tratados, unicamente, pelas pessoas ligadas a ela.

Os resultados da investigação dependem diretamente do rigor e da sinceridade com que responde, pelo que se pretende que a sua resposta seja espontânea e sincera.

Agradeço, antecipadamente, a disponibilidade.

1. Sexo

Masculino Feminino

2. Faixa etária

18-25	
26-35	
36-45	
46-55	
+55	

3. Há quanto tempo pertence ao Grupo YN?

0-3 anos	
4-6 anos	
7-10 anos	
+ 10 anos	

4. Departamento a que pertence

JD	
Taylor	
Mary	
Carmen	
Alice	
Your Partner	
YN Internacional	

5. Quais são os instrumentos mais utilizados na YN?

	Sempre	Muito utilizado	Às vezes	Muito pouco utilizado	Nunca
Intranet					
Email					
Placards informativos					
Reuniões internas					
Reuniões Kick off					
Conversas informais					
Conversas formais					
Encontros de convívio					
Telefone					

6. Como avalia a aplicação e eficácia desses instrumentos?

	Muito bom	Bom	Razoável	Mau
Intranet				
Email				
Placards informativos				
Reuniões internas				
Reuniões Kick off				
Conversas informais				
Conversas formais				
Encontros de convívio				
Telefone				

7. As informações na YN, são divulgadas em tempo certo?

Sempre	
Com frequência	
Por vezes	
Raramente	
Nunca	

8. Como fluem as informações de uma área para a outra?

Descendente (de superior para os subordinados)	
Ascendente (de subordinados para superior)	
Lateral (entre os funcionários do mesmo nível na organização)	
Diagonal (entre superior e subordinados de cada secção)	

9. Qual a forma que as chefias utilizam para saber se a informação foi clara e que chegou a todos os colaboradores?

Formal (através de email, circulares/notas internas, reuniões, caixa de sugestão)	
Informal (conversas face a face, boatos, rumores)	

10. Considera-se bem informado(a) sobre o que se passa na YN?

Muito informado	
Informado	
Pouco informado	
Nada informado	

11. As informações que se seguem dizem respeito à YN. Indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma delas.

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
1. Verifica-se pouco conflito nos diversos departamentos da YN.					
2. Os colaboradores de outros departamentos estão disponíveis para partilhar ideias.					
3. A colaboração entre departamentos é muito eficaz.					
4. Existe pouco respeito nas relações entre alguns departamentos.					
5. A comunicação interna, nesta organização, é voltada para todos os colaboradores.					
6. As informações que recebo sobre o meu trabalho são claras e objetivas.					
7. Nesta organização a comunicação é vista como vital para o bom funcionamento do negócio.					
8. Novas ideias são bem recebidas na empresa					
9. Existe flexibilidade interna, sendo possível alterar procedimento de forma rápida para a resolução imediata dos problemas.					
10. Os colaboradores procuram continuamente novas formas de solucionar problemas.					

12. Existe uma pessoa específica responsável pela área da comunicação?

Sim	
Não	

13. Quais são os elementos que dificultam a comunicação no seu trabalho?

Falta de transparência na comunicação pelas chefias	
Falta de clareza na informação	
As informações chegam muito atrasadas	
Instrumentos de comunicação inadequadas	
Desconfiança da informação recebida	

14. Como forma de agilizar o processo de comunicação interna, a YN já realizou algum estudo para medir o nível de satisfação dos seus colaboradores?

Sim	
Não	

15. De acordo com a sua opinião escolha até três opções que considera importante para uma boa comunicação numa organização?

A comunicação face a face é essencial para o desempenho profissional no trabalho em equipa	
A comunicação através de <i>emails</i> nem sempre é importante na equipa	
A comunicação transparente melhora o funcionamento da YN	
Existe por parte da YN, uma preocupação em melhorar a comunicação objetiva entre os colaboradores e as chefias	
Uma boa comunicação diária entre as chefias e a sua equipa e entre os elementos da equipa	

16. Considera que um colaborador bem informado se sente motivado para prestar um serviço de qualidade?

Sim	
Não	

17. Na sua opinião é necessário o investimento na comunicação interna numa organização?

Necessária	
Desnecessária	
Indiferente	

18. É da opinião que uma comunicação interna eficaz contribui para o desenvolvimento da organização?

Sim	
Não	

19. É da opinião que as chefias da YN reconhecem que a comunicação é a chave essencial para o desenvolvimento e sucesso de uma boa produtividade na instituição.

Sim	
Não	
Talvez	

Muito obrigado pela sua colaboração.

Anexo II – Entrevista

1. Idade
3. Habilitações Literárias:
4. Função:
5. Tempo no Departamento:

1. Qual a estratégia de comunicação interna na empresa? (Existe alguma preocupação por parte da empresa em relação à comunicação interna? Existe planeamento? É uma comunicação pensada e com objetivos? Quais são os objetivos?)
2. Quem planeia e gere a comunicação? Existe algum responsável?
3. Como funciona o fluxo de informações?
4. Quais são as ferramentas de comunicação interna utilizadas pela empresa? Qual das ferramentas utilizadas é a mais eficaz na empresa?
5. Quais são as dificuldades e limitações existentes na comunicação interna da empresa?
6. Se pudesse melhorar alguma coisa na comunicação interna, quais seriam as suas prioridades?
7. Recebe feedback em relação ao seu desempenho na empresa? Através de que instrumento? Quais são as estratégias utilizadas para obtenção de feedback da informação por parte dos colaboradores?
8. Como se processa a comunicação entre os diferentes níveis de gestão na empresa?
9. O que pensa sobre a comunicação descendente? Acha que os gestores utilizam esse canal com eficácia? O que pensa sobre a comunicação ascendente? Existe na empresa? De que forma existe? Os colaboradores possuem um diálogo aberto com os gestores?
10. O que pensa sobre a comunicação horizontal? Existe na empresa? Os colaboradores cooperam uns com os outros na transmissão da mensagem?

Gráficos referentes à análise dos dados:

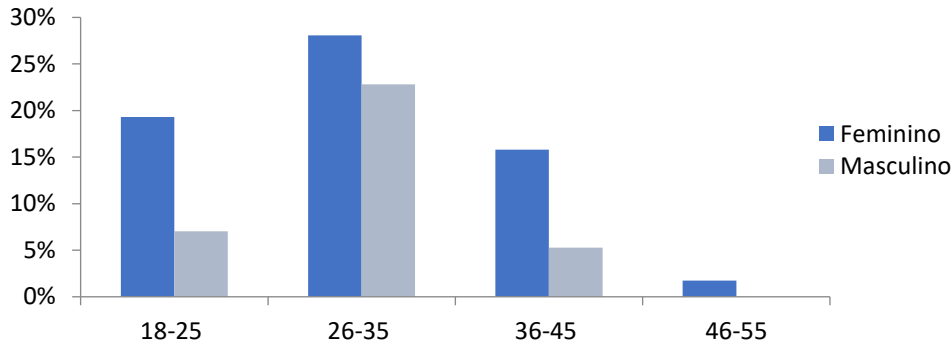


Gráfico 1 – Número e Percentagem de Inquiridos por Género

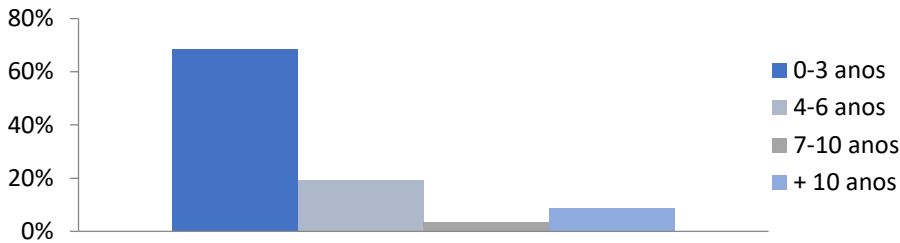


Gráfico 2 – Antiguidade na YN



Gráfico 3 – Departamentos YN

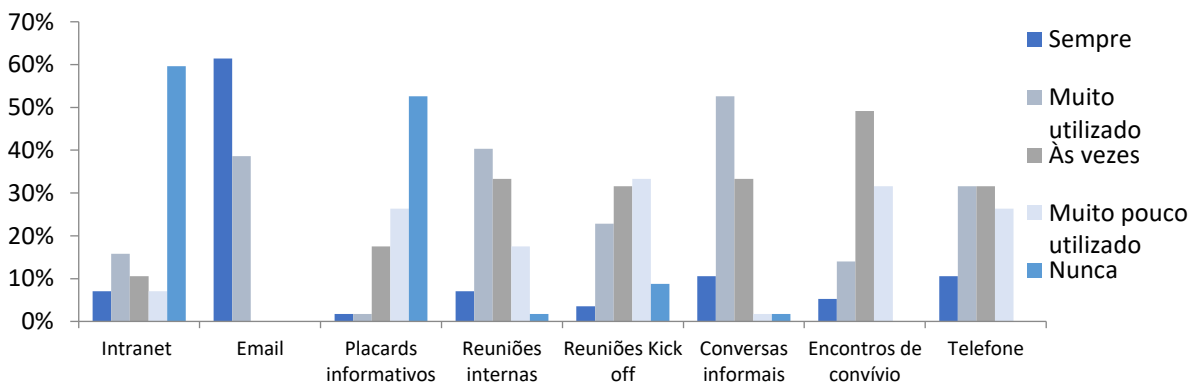


Gráfico 4 – Percentagem de utilização dos Instrumentos de comunicação na YN

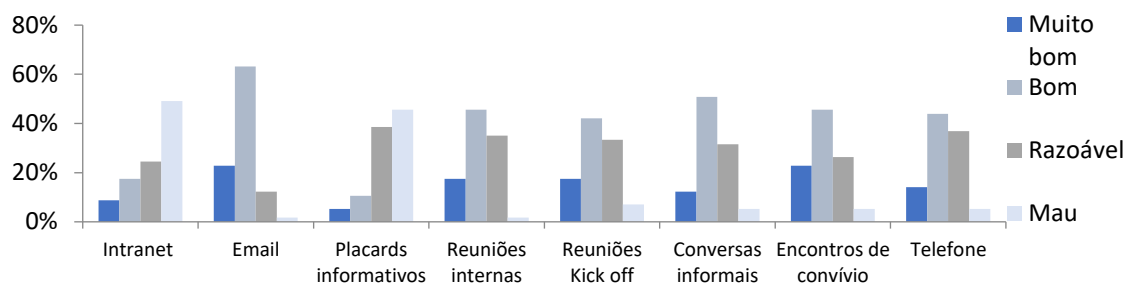


Gráfico 5 – Nível de eficácia dos instrumentos na YN



Gráfico 6 – As informações são divulgadas no tempo certo

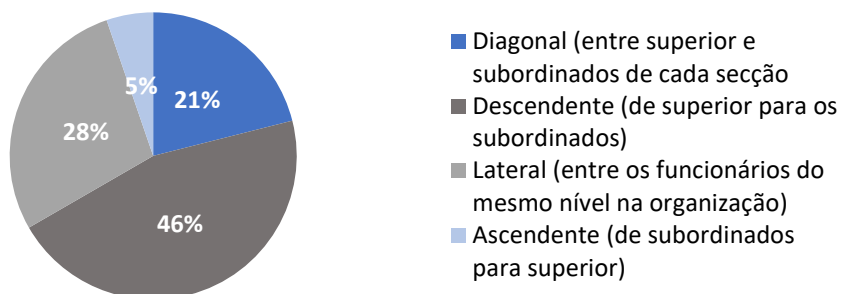


Gráfico 7 – Como fluem as informações de uma área para a outra

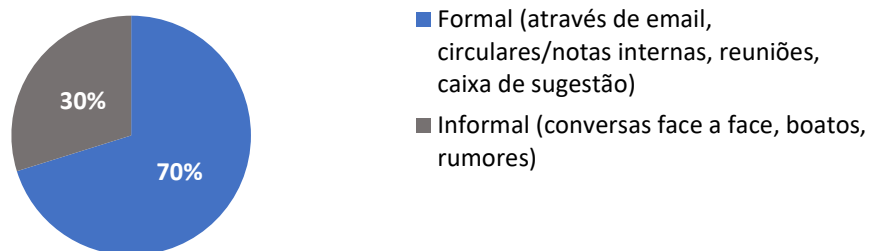


Gráfico 8 – Forma que as chefias utilizam para saber se a informação foi clara e que chegou a todos os colaboradores

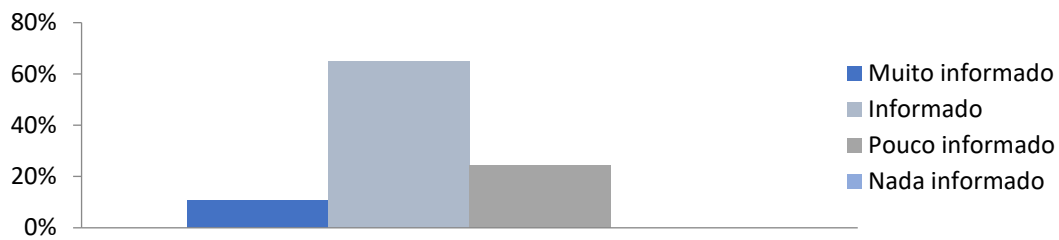


Gráfico 9 – Considera-se bem informado(a) sobre o que se passa na YN

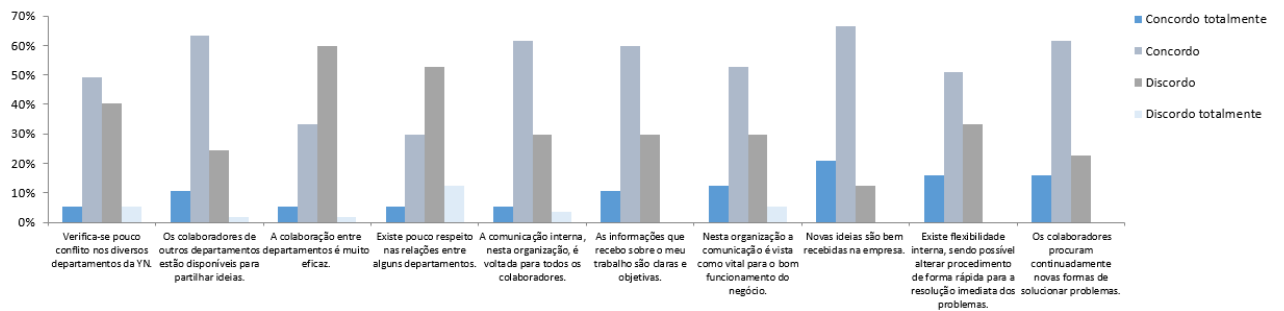


Gráfico 10 – Informações acerca da YN



Gráfico 11 – Existe uma pessoa específica responsável pela área da comunicação?

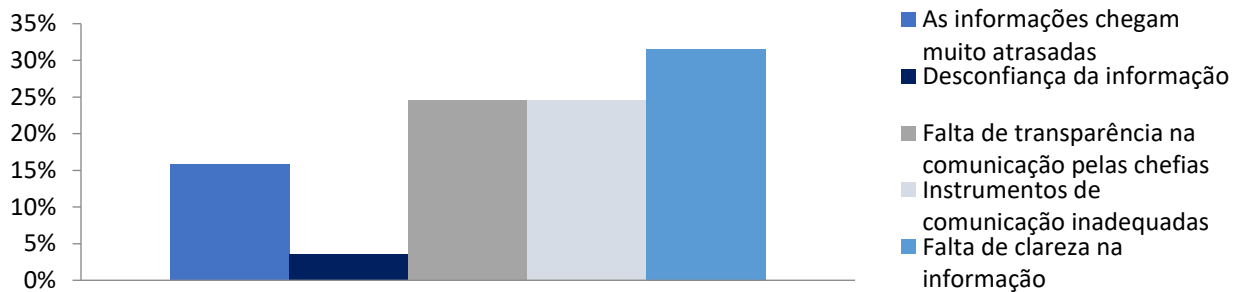


Gráfico 12 – Elementos que dificultam a comunicação no trabalho



Gráfico 13 – A YN já realizou algum estudo para medir o nível de satisfação dos seus colaboradores

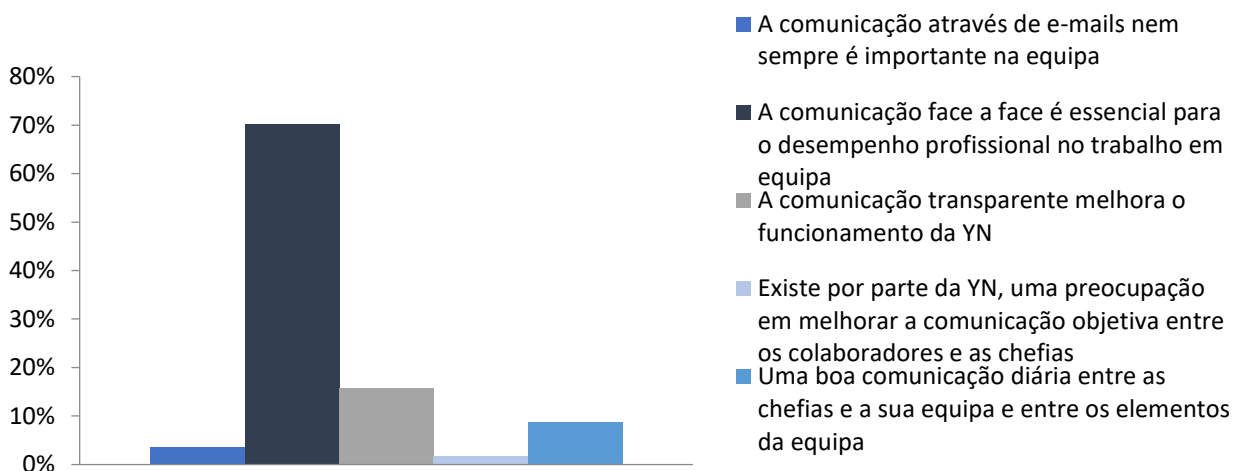


Gráfico 14 – Percentagem do que consideram importante para uma boa comunicação na organização



Gráfico 15 – Um colaborador bem informado sente-se motivado para prestar um serviço de qualidade

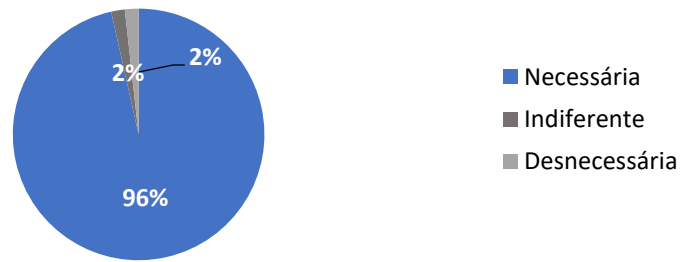


Gráfico 16 – Na sua opinião é necessário o investimento na comunicação interna numa organização

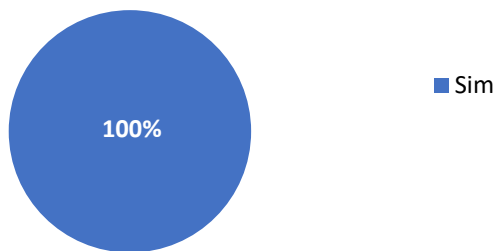


Gráfico 17 – Uma comunicação interna eficaz contribui para o desenvolvimento da organização

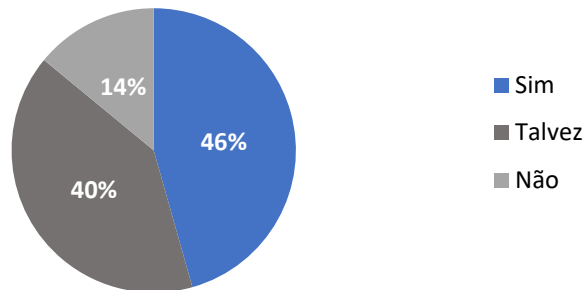


Gráfico 18 – As chefias da YN reconhecem que a comunicação é a chave essencial para o desenvolvimento e sucesso de uma boa produtividade

Respostas referentes à entrevista:

Idade:33; Habilitações Literárias: Mestrado em Psicologia Social e das Organizações;

Função: Diretor de RH; Tempo no Departamento: 8 anos

1. Qual a estratégia de comunicação interna na empresa? (Existe alguma preocupação por parte da empresa em relação à comunicação interna? Existe planejamento? É uma comunicação pensada e com objetivos? Quais são os objetivos?)

R: Existe essa preocupação, mas não é um objetivo definido no início do ano. Normalmente os objetivos são sempre informativos, novos procedimentos, novas regalias para os funcionários, depende muito do que é aprovado pela administração.

2. Quem planeia e gere a comunicação? Existe algum responsável?

R: Não há um responsável definido, mas a maior parte da informação parte do departamento de Recursos Humanos, com algumas sugestões do CEO ou restantes diretores.

3. Como funciona o fluxo de informações?

R: A informação funciona tanto de forma ascendente como descendente, conforme o tipo de informação.

4. Quais são as ferramentas de comunicação interna utilizadas pela empresa? Qual das ferramentas utilizadas é a mais eficaz na empresa?

R: A ferramenta mais utilizada é o *e-mail* e acaba por ser a forma mais eficaz de comunicar.

5. Quais são as dificuldades e limitações existentes na comunicação interna da empresa?

R: Falta de planejamento e a dependência do CEO para qualquer comunicação, acabando este, muitas vezes por não ter tempo de aprovar as coisas e conseqüentemente levar-se muito tempo a comunicar.

6. Se pudesse melhorar alguma coisa na comunicação interna, quais seriam as suas prioridades?

R: Mais planeamento. Mais divulgação do trabalho desenvolvido pelas diferentes áreas para que consigamos perceber o grupo como um todo.

7. Recebe feedback em relação ao seu desempenho na empresa? Através de que instrumento? Quais são as estratégias utilizadas para obtenção de feedback da informação por parte dos colaboradores?

R: Não há um instrumento definido, acabamos por ter esse feedback de forma informal através de conversas com colaboradores e gestores e nas situações do dia-a-dia.

8. Como se processa a comunicação entre os diferentes níveis de gestão na empresa?

R: CEO comunica com os gestores / Gestores de cada área comunicam com os colaboradores

9. O que pensa sobre a comunicação descendente? Acha que os gestores utilizam esse canal com eficácia? O que pensa sobre a comunicação ascendente? Existe na empresa?

R: Sim existem os 2 tipos, sendo que nos servimos mais da comunicação ascendente. Os colaboradores acabam por comunicar com os seus gestores sobre as situações que os deixam confortáveis/desconfortáveis e agimos em conformidade com isso.

10. De que forma existe? Os colaboradores possuem um diálogo aberto com os gestores?

R: Sim.

11. O que pensa sobre a comunicação horizontal? Existe na empresa? Os colaboradores cooperam uns com os outros na transmissão da mensagem?

R: Considero que existe comunicação horizontal, porque as distintas áreas têm de trabalhar entre si, de forma a proporcionar um serviço 360. Há ainda alguma competição que pode tornar esta comunicação menos eficaz, mas se conseguirmos funcionar em

pleno, será a melhor aposta para a empresa, trazendo muitas vantagens como o companheirismo e fortalecimento dos laços.