



Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA E DAS ATIVIDADES DE TEAM BUILDING

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas para obtenção do grau de Mestre em Comunicação Social na especialização de Comunicação Estratégia

Por

Joana Cristina Correia Alves

Universidade Técnica

Dezembro de 2012

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA E DAS ATIVIDADES DE TEAM BUILDING

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas para obtenção do grau de Mestre em Comunicação Social na especialização de Comunicação Estratégia

Por

Joana Cristina Correia Alves

Universidade Técnica

Sob orientação da Professora Doutora Raquel Ribeiro

Dezembro de 2012

ÍNDICE

ÍNDICE	1
AGRADECIMENTOS	3
RESUMO	4
ABSTRACT	5
INTRODUÇÃO.....	6
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	8
1.1 OBJETIVOS	8
1.2 HIPÓTESES	9
1.3 METODOLOGIA E RECOLHA DE DADOS.....	10
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEMÁTICO	13
2.1 CONCEPTUALIZAÇÃO DE COMUNICAÇÃO	13
2.2 CONCEPTUALIZAÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTERNA	14
2.2.1 – DIFERENTES FORMAS DE COMUNICAÇÃO.....	17
2.2.2 - CANAIS E MEIOS DE COMUNICAÇÃO	19
2.3 CONCEPTUALIZAÇÃO DE TEAM BUILDING	21
2.4 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA COMUNICAÇÃO INTERNA E NAS ATIVIDADES DE TEAM BUILDING.....	23
CAPÍTULO III – DEFINIÇÃO DA EMPRESA VODAFONE PORTUGAL.....	28
3.1 – GRUPO VODAFONE	28
3.2 – DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO DA VODAFONE	28
3.2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA	29
3.2.2 – ORGANOGRAMA	32
3.2.3 – COMPOSIÇÃO.....	32
3.2.4 - FUNÇÕES.....	32
3.2.5 – INSTRUMENTOS	32

3.2.6 – MENSAGENS VEICULADAS	33
3.3 – RELAÇÕES EXTERNAS.....	34
3.3.1 – COM OS CONSUMIDORES	34
3.3.2 – COM OS JORNALISTAS	36
3.3.3 – COM OS COLABORADORES	37
3.4 – EXTRAS.....	38
CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	39
4.1 - ANÁLISE AOS INQUÉRITOS.....	39
4.1.1 - Análise I	40
4.1.2 - Análise II	45
CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
ANEXOS	63

AGRADECIMENTOS

Apesar de ser um processo essencialmente solitário para o autor, uma tese de Mestrado reúne também contributos de várias outras pessoas e instituições. Sem o seu apoio e colaboração, esta investigação não teria sido possível.

À Professora Doutora Raquel Ribeiro, agradeço a imediata disponibilidade manifestada para orientar este trabalho, a revisão crítica do texto, a cedência e indicação de alguma bibliografia relevante para a temática em análise, os úteis conselhos, esclarecimentos, comentários, opiniões e sugestões, a acessibilidade, cordialidade e simpatia demonstradas e o permanente estímulo, acompanhamento e interesse que foi manifestando ao longo do tempo.

À Vodafone Portugal e à respetiva equipa, pela oportunidade de fazer este estudo, e pela simpatia, amizade, carinho e respeito com que sempre me receberam, pelo apoio, sugestões e críticas construtivas que me prestaram e pelos contributos que certamente conduziram ao meu crescimento profissional.

Em especial, tenho que agradecer ao meu namorado, companheiro fiel desta complicada, mas também gratificante jornada académica; cúmplice de bons e maus momentos, conquistas e angústias, medos e esperanças. Tenho a certeza que tudo teria corrido de maneira diferente se não tivéssemos estado juntos nesta 'aventura'.

Por último, mas não menos importante, à minha família, em especial à minha mãe, pelos conselhos que me deu desde o início da minha formação académica e pelo apoio e constante encorajamento a fim de prosseguir a elaboração deste trabalho, e ao meu pai e à minha irmã, pelo companheirismo e pelas palavras de incentivo. A todos, o meu profundo e sentido agradecimento.

RESUMO

A presente dissertação de Mestrado analisou a estratégia de comunicação interna adotada pela Vodafone Portugal, assim como o nível de importância dado às atividades de *Team Building* na respetiva organização.

As atividades de *Team Building* estão a obter cada vez mais importância no seio das organizações, por alegadamente assegurarem a melhoria do ambiente de trabalho e conduzirem a uma maior produtividade dos seus colaboradores. Por sua vez, a comunicação interna é uma das variáveis que promove o compromisso dos funcionários e serve ainda para dar a conhecer os objetivos, visão e missão da empresa.

Em termos metodológicos, recorreu-se ao método do estudo de caso, à técnica de inquérito por questionário e à pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: *Team Building*, Comunicação Interna, Organizações, Comunicação, Produtividade e Ambiente de Trabalho.

ABSTRACT

This research aims to analyze the process strategic communication in Vodafone Portugal, as well the importance of team building in this organization.

Team Building activities are gaining increasing importance within organizations for allegedly ensure the improvement of the working environment and hence lead to higher productivity of their employees. In turn, internal communication is one of the variables that promotes commitment of staff and further serves to inform about the goals, vision and mission of the company.

A case study, a questionnaire survey and documentary research were used to accomplish this objective.

Keywords: Team Building, Strategic Communication, Organizations, Communication, Productivity and Work Environment.

INTRODUÇÃO

O presente projeto de dissertação de Mestrado na área da Comunicação Social, vertente em Comunicação Estratégica, tem como título “A importância da Comunicação Interna numa Organização e as Atividades de *Team Building*”.

Uma vez que as organizações desempenham um papel fundamental na sociedade moderna, ao produzir bens e serviços essenciais ao desenvolvimento da vida em comunidade, torna-se relevante analisar o porquê da comunicação ser uma área essencial nas organizações e evidenciar os resultados que o departamento de comunicação produz.

A pergunta de partida da presente dissertação de Mestrado é a seguinte: “**De que forma a comunicação interna influencia a satisfação e produtividade dos trabalhadores numa organização?**”. Procurámos compreender e verificar se o desempenho do departamento de comunicação interna e dos seus instrumentos era importante para os trabalhadores sentirem uma maior satisfação e motivação com o seu trabalho, e assim realizarem as suas tarefas com maior afinco e garantirem mais benefícios para a organização.

A **comunicação interna** visa desenvolver canais para promover a integração dentro da organização mediante o diálogo, a troca de informações, experiências e a consequente participação. O principal objetivo é elaborar um discurso coerente dentro e fora da empresa. Visto que os funcionários são os principais propagadores do nome da organização em que trabalham, a informação transmitida deve ser de qualidade, e por meios específicos para este público.

Definida como a utilização de métodos, técnicas, recursos e meios para uma empresa dirigir-se e tornar-se receptiva ao seu **público interno** (Inkotte, 2000:7), a comunicação interna também é considerada o principal instrumento de **endomarketing** (Brum, 2005:15), que se trata do esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento da direção com o público interno, assim como entre os próprios elementos que integram este público.

Resumindo, a comunicação interna é interpretada como uma ferramenta importante na valorização, envolvimento e comprometimento do colaborados com os objetivos e decisões da empresa, melhorando assim, a **transmissão da mensagem ao público externo** (Galvão, 1996:30). Independente dos meios a serem utilizados, é importante salientar que a comunicação, quando é bem direcionada e assimilada, gera retorno para a empresa, adicionando credibilidade à mesma. A sua presença no quotidiano da empresa, resulta em novas soluções e, conseqüentemente, no seu sucesso perante o mercado.

Escolhemos analisar a importância das **Atividades de *Team Building*** como estratégia e ferramenta de comunicação para intensificar o sentimento de pertença entre os trabalhadores de uma empresa. O estudo recaiu na Vodafone Portugal, em termos de comunicação e relação com os colaboradores. Trata-se de uma das mais rentáveis e prestigiadas empresas a operar em Portugal, que utiliza os mais diversos meios e ferramentas para manter os colaboradores informados. Organiza regularmente atividades de *Team Building* para aumentar o dinamismo e a união entre os colaboradores e realiza várias atividades de comunicação interna que envolvem a Administração de

forma a fomentar uma boa relação entre todos os colaboradores. A Vodafone pretende que os colaboradores sejam informados em primeira mão relativamente aos grandes projetos e que se sintam parte integrante da **estratégia da empresa**, orientando o seu trabalho no sentido de contribuírem para a realização dos seus objetivos. Isto só é possível se os colaboradores estiverem bem informados e motivados, e por isso, a comunicação interna tem como objetivo contribuir para estes aspetos.

As atividades de *Team Building* têm por objetivo melhorar a eficácia dos grupos de trabalho, fortalecendo a coesão e o conhecimento entre os seus membros. Sem as restrições de um ambiente de trabalho, é possível desenvolver o nível de motivação e resolver diversos problemas, como a falta de produtividade, de iniciativa, de espírito inovador e até mesmo a existência de conflitos. Estas atividades são utilizadas por diversas empresas, como um meio de **fomentar o espírito de equipa** e promover a integração dos diferentes membros num só grupo. A construção de um processo articulado e de processos de trabalho integrados passa pelo aprofundamento dos elos sociais. Este objetivo concretiza-se de forma mais rápida e eficaz através da realização de atividades lúdicas, fora do espaço empresa, num local onde predomine um ambiente informal. Segundo alguns autores, as atividades de *Team Building* têm efeitos positivos na **união de uma equipa** (Carron, Spink, 1995:86) e intensificam o sentimento que os elementos nutrem pela sua equipa (Johnston, 2007:44).

O *Team Building* consiste num conjunto de atividades que podem ser utilizadas para alcançar diversos objetivos, quer sejam motivacionais, de integração, ou para assimilação de informações específicas sobre determinadas tarefas da empresa (Moraes, 2008:42). Sendo assim, entende-se que *Team Building* é visto como uma metodologia que alinha as competências e a diversidade do grupo aos objetivos da empresa. Energiza e fortalece o grupo, e incentiva-o a procurar soluções diferentes para problemas do dia-a-dia, de forma participativa. Trata-se de um processo baseado na recolha de informações que procuram ajudar a trabalhar questões relativas à satisfação e ao desempenho dos colaboradores. Nesse sentido, os maiores benefícios, consistem no esclarecimento dos valores principais e dos objetivos da equipa e no desenvolvimento de competências individuais importante para uma boa interação da equipa (Stevens e Campion, 1994:503).

A presente Dissertação de Mestrado está dividida em quatro capítulos, nomeadamente: Enquadramento Metodológico, Enquadramento Temático, Definição da Empresa Vodafone Portugal e Descrição e Análise de Dados. Esta estrutura revelou-se essencial para alcançar os objetivos propostos e para atingir os resultados idealizados no tempo estipulado.

Com este trabalho verificámos que a comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações e que através das ferramentas de comunicação utilizadas pela Vodafone Portugal, os colaboradores estão informados sobre os objetivos da empresa e relativamente às áreas de negócio em que incidem, e desta forma sentem-se parte integrante da empresa.

Da mesma forma, confirmou-se que as atividades de *Team Building* são muito importantes para aumento do espírito de equipa entre colaboradores e para a produtividade das organizações. O recurso ao *Team Building* como um instrumento de motivação dos colaboradores é atualmente muito praticado, inclusive na Vodafone Portugal, de forma a obter resultados ao nível da motivação e para reforçar a qualidade do desempenho do trabalho.

1.1 OBJETIVOS

Num **estudo de carácter científico**, é necessário “*expressar os objetivos com clareza para evitar possíveis desvios no processo de pesquisa; e tais objetivos devem ser possíveis de alcançar*”. (Sampieri, Collado, e Lucio, 2006:35). Ou seja, os **objetivos** são “*as orientações do estudo, e é preciso tê-los em mente durante todo o seu desenvolvimento. Evidentemente que os objetivos especificados devem ser congruentes entre si*” (Idem, 2006:35).

No presente estudo analisámos as **características da estratégia de comunicação interna da Vodafone Portugal** e verificámos que as ferramentas utilizadas afetam positivamente os colaboradores e que transmitem corretamente os valores, missão, objetivos e informações da empresa. Para além disso, averiguámos a elevada relevância das atividades de *Team Building* realizadas pelos colaboradores e constatámos que estas produzem um maior sentimento de pertença, satisfação e motivação, e que desta forma, melhoram o trabalho em equipa.

Nesse âmbito, relacionámos os conceitos de “**Comunicação**”, “**Comunicação Interna**” e “**Team Building**”, de forma a explicar como é que se compõe a estratégia de comunicação numa empresa e como é que esta afeta os trabalhadores e os objetivos da empresa. Tal como indica o site institucional da Vodafone Portugal “*o Grupo Vodafone é a Empresa de telecomunicações móveis com maior presença a nível mundial. Em Junho de 2011 contava com uma base de mais de 382 milhões de Clientes em mais de 30 países, estando a marca também presente em mais 40 países através de redes parceiras*”.

Começou a operar sob a marca Telecel em Outubro de 1992, passando a designar-se Telecel Vodafone a partir de Janeiro de 2001. Em Portugal, desde o início das suas atividades, é uma referência no mercado de Telecomunicações nacional e líderes em inovação, imagem de marca e em satisfação dos clientes. Atualmente, esta empresa possui mais de 5 milhões de clientes, que corresponde a mais de um terço do total de clientes de serviços móveis em Portugal, apesar de três concorrentes diretos: PT, TMN e Optimus”.

Escolhemos esta empresa por ser um caso de sucesso em termos de comunicação e relação com os seus colaboradores e efetuámos uma **análise orgânica e funcional** do seu **gabinete de comunicação**.

Segundo informações fornecidas por Carla Duarte, Técnica de Comunicação Institucional da Vodafone Portugal, em entrevista pessoal a 6 de agosto de 2012, “*na Vodafone Portugal existe uma área dedicada exclusivamente à Comunicação Interna, integrada na Direção de Comunicação Institucional e Responsabilidade Social. Esta área foi criada há vários anos, essencialmente devido à crescente preocupação da Administração em relação à comunicação e interação com os colaboradores, por serem considerados os melhores porta-vozes da empresa*”.

Nesse seguimento, os membros da Administração da Vodafone estão muito próximos dos projetos de comunicação interna da empresa já que têm envolvimento direto na sua grande maioria.

Pretende-se que “os colaboradores sejam informados em primeira mão relativamente aos grandes projetos e que se sintam parte integrante da **estratégia da Empresa**, orientando o seu trabalho no sentido de contribuírem para os objetivos da Vodafone”. Isto só é possível se os colaboradores “estiverem bem informados e motivados e a comunicação interna tem como objetivo contribuir para estes aspetos”.

Periodicamente são também desenvolvidas, iniciativas ao nível das várias Direções Funcionais que visam “envolver as equipas **em atividades motivacionais** e de *Team Building*, fora do normal ambiente de trabalho, com o objetivo de fomentar e consolidar as relações interpessoais e o trabalho de equipa”. Estas atividades são, na maioria das vezes, de “carácter desportivo e lúdico”.

1.2 HIPÓTESES

As **hipóteses** “são diretrizes para uma pesquisa. Indicam o que estamos à procura ou o que tentamos provar e definem-se como tentativas de explicação do fenómeno em pesquisa, formuladas como preposições” (Sampieri, Collado e Lucio, 2006:118).

O **fenómeno sob investigação** remete para os conceitos de “Comunicação Interna” e de “*Team Building*”, por isso, foram definidas **duas hipóteses**, que posteriormente, foram analisadas e confirmadas, obtendo-se assim, uma conclusão sustentada.

Pesquisas recentes indicam que, a comunicação é uma das variáveis que precedem a um compromisso/dedicação dos funcionários. Esta é “essencial para o bom funcionamento de qualquer tipo de instituição, visto que é através do seu intermédio, que uma organização se relaciona com o meio ambiente e as suas partes” (Chang Jr., 2001:57). De acordo com Likert, o processo de comunicação reveste-se de importância ímpar quando se pensa numa empresa como um conjunto de capitais humanos organizados, pois o resultado final não poderia ser alcançado por somente um indivíduo. A existência de uma associação entre comunicação e produtividade que por sua vez são consideradas como consequência do compromisso. Neste sentido a comunicação interna é um dos principais fatores de compromisso (Likert, 1971:82).

Com base nestas afirmações levantou-se a seguinte hipótese: “**A implementação de uma estratégia de comunicação interna, permite um aumento do compromisso dos funcionários, com os objetivos e missão de uma empresa**”.

As intervenções das atividades de *Team Building* são, no atual enquadramento empresarial, “muito populares, sendo rara a organização que não pense planeá-las e dar-lhes ênfase junto dos seus colaboradores. São levadas a cabo, com o intuito de resolver ou prevenir eventuais problemas, que possam prejudicar o desempenho das equipas de trabalho” explica Carla Duarte, Técnica de Comunicação Institucional da Vodafone Portugal, em entrevista pessoal a 6 de agosto de 2012.

Pesquisas demonstraram que “as formações com base nas atividades de *Team Building* têm efeitos positivos na coesão” (Carron & Spink, 1995:20), “na atracção que os elementos sentem pela sua equipa” (Johnston, 2007:38) e nos “resultados” da mesma (Carron & Spink, 1995; Doherty & Carron, 2003). A formação em *Team Building* é um processo colaborativo e participativo, baseado na

recolha de informações que procuram ajudar a trabalhar questões relativas à satisfação e ao desempenho dos colaboradores. Por conseguinte, os seus maiores benefícios consistem no esclarecimento dos valores principais e dos objetivos da equipa e no desenvolvimento de competências individuais essenciais à interação da equipa, não sendo estranho que a apontassem como “*possível programa de formação para a aquisição ou melhoria do trabalho em equipa*” (Stevens e Campion, 1994:132).

Posto isto tornou-se relevante aferir a seguinte hipótese: “**As atividades de *Team building* aumentam o espírito de equipa**”.

A primeira hipótese teve como objetivo, verificar se a implementação de uma estratégia de comunicação interna, focalizada no bem-estar dos colaboradores, gera realmente uma maior compreensão sobre a **missão, valores e objetivos da empresa**, e se assim, estes têm uma maior perceção do que devem fazer no seu trabalho e se cumprem as suas metas de forma mais dinâmica.

A segunda hipótese foi levantada de forma a averiguar a existência de uma ligação entre a realização das atividades de *Team Building* e a produção de uma maior conexão entre os membros de uma equipa.

1.3 METODOLOGIA E RECOLHA DE DADOS

O trabalho em causa teve **várias opções metodológicas** de forma a sustentar os objetivos e parâmetros propostos, assim como, para confirmar se as hipóteses delineadas eram válidas ou não.

Numa primeira fase, para a **recolha de informação**, seguimos o **método de observação documental**, através de consulta de obras, ensaios, revistas e sítios da internet. Nesta fase, procurou-se também analisar documentação histórica, assim como produção científica (referente à evolução histórica), dados estatísticos, relatórios, notícias, artigos de opinião e estudos relevantes sobre a temática em análise.

Na **parte teórica** incidimos a análise na recolha bibliográfica e na pesquisa exploratória em sistema de entrevista com perguntas abertas aos principais responsáveis do Departamento de Comunicação da Vodafone Portugal (Carla Duarte, Técnica de Comunicação Institucional da Vodafone Portugal e Nuno Correia, da Direção de Comunicação Institucional da Vodafone Portugal) para obter esclarecimentos sobre este setor e em relação às principais atividades desenvolvidas para promover a satisfação e motivação dos seus colaboradores.

Na Vodafone foi criada uma área dedicada, exclusivamente, à Comunicação Interna, integrada na Direção de Comunicação Institucional, Apoio à Gestão e Responsabilidade Social. Esta área foi criada essencialmente devido à crescente preocupação da Administração relativamente à forma como a comunicação é feita com os Colaboradores, considerados os melhores porta-vozes da Empresa. Pretende-se assim que os colaboradores sejam informados em primeira mão relativamente aos grandes projetos e que se sintam parte integrante da estratégia da empresa, orientando o seu trabalho no sentido de contribuírem para os objetivos da Vodafone. Isto só é possível se os

colaboradores estiverem bem informados e motivados e esta comunicação interna tem como objetivo contribuir para estes aspetos. **O departamento de comunicação da Vodafone está ao mesmo nível dos outros serviços administrativos.**

Aprofundámos ainda o conceito de *Team Building* através da **pesquisa bibliográfica** e confirmámos que as atividades de *Team Building* melhoram realmente o trabalho em equipa. Elaborámos um **inquérito com perguntas abertas e fechadas** aos colaboradores do Departamento Marca e Comunicação, de forma a verificar qual a opinião dos mesmo em relação à realização de atividades de *Team Building* e dos seus benefícios diretos e consequências na equipa em questão.

Optámos pela utilização de um inquérito visto que "*em ciências sociais, o inquérito é uma pesquisa sistemática e o mais rigorosa possível de dados sociais significativos, a partir de hipóteses já formuladas, de modo a poder fornecer uma explicação*" (Almeida, Pinto, 1982:15).

"*O inquérito por questionário é uma técnica de observação não participante que se apoia numa sequência de perguntas ou interrogações escritas que se dirigem a um conjunto de indivíduos (inquiridos), que podem envolver as suas opiniões, as suas representações, as suas crenças ou várias informações factuais sobre eles próprios ou o seu meio*" (Idem, 1982:15).

Para verificar se a **comunicação implementada** torna os colaboradores mais informados e por sua vez, mais motivados, elaborámos 25 perguntas no questionário acima referido que se referiam a este temático. Focámo-nos somente num departamento (**Direção de Marca e Comunicação**), de forma a obter informações sucintas de uma população específica. Optámos por este departamento por ser umas das áreas onde é essencial receber e compreender a missão, valores, objetivos e informações da empresa, para posteriormente, transmitir a mensagem corretamente a clientes, público externo, e população em geral. Optámos ainda por esta Direção por ter sido a única a realizar atividades de *Team Building* em 2012 e este ser um parâmetro essencial no presente estudo. Resumindo, realizámos um inquérito que teve como objetivo a confirmação das referidas duas hipóteses.

Este inquérito foi realizado à **Direção de Marca e Comunicação** da Vodafone Portugal entre os dias 1 de Junho e 31 de Agosto de 2012, tendo sido obtido um total de 12 respostas. Obtivemos assim uma amostra com idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos, com uma distribuição de géneros semelhante – 42% Homens e 58% mulheres – e todos eles com habilitações literárias iguais ou superiores à Licenciatura. O inquérito elaborado no site **Qualtrics.com** teve uma mensagem introdutória -"Sou aluna de Mestrado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas e estou a desenvolver um estudo sobre a «A Importância da Comunicação Interna e as Atividades de *Team Building*» e este questionário incide no caso específico da Direção de Marca e Comunicação da Vodafone Portugal. O questionário demora cerca de 10 minutos a responder, é confidencial e anónimo, e os dados recolhidos são utilizados exclusivamente para efeitos estatísticos da pesquisa" – e contou com 21 perguntas fechadas e quatro perguntas abertas. O link deste inquérito foi distribuído pela Carla Duarte, Técnica de Comunicação Institucional da Vodafone Portugal, ao respetivos colaboradores da Direção em estudo.

No capítulo IV, encontram-se todas as análises e resultados que obtivemos através dos dados fornecidos através dos inquéritos. Somente desta forma foi possível confirmar as hipóteses e a pergunta de partida.

Sendo que as **organizações são heterogéneas e diversificadas**, variando quanto ao tipo de objetivos, de estruturas, administração, entre outros elementos, elaborámos um **estudo de caso**, ou seja, uma investigação do funcionamento das linhas e meios de comunicação interna da Vodafone e salientámos algumas atividades em grupo que foram realizadas, assim como alguns dos resultados obtidos. Para aprofundar algumas temáticas, efetuamos uma **entrevista presencial** à Carla Duarte, Técnica de Comunicação Institucional da Vodafone Portugal e ao Nuno Correia, da Direção de Comunicação Institucional da Vodafone Portugal, no passado dia 6 de agosto de 2012. Esta entrevista pessoal consistiu numa conversa informal onde foram esclarecidas algumas dúvidas e onde se obteve algum material informativo em formato papel (comunicados de imprensa e brochuras da empresa) que se revelou crucial na posterior definição da empresa.

Sendo a entrevista um encontro entre duas ou mais pessoas, *“com vistas a que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, utilizando-se para isto de uma conversação de natureza técnico-profissional”*, trata-se de um *“procedimento utilizado na investigação social para coleta de dados”*, com a finalidade de obter informações cruciais para *“análises, e pesquisas”* e de encontrar *“soluções para problemáticas de natureza social”* (Togatlian, 2012: 2).

2.1 CONCEPTUALIZAÇÃO DE COMUNICAÇÃO

O ser humano, como animal social que é, precisa de comunicar com os outros para sobreviver na sociedade de uma forma saudável. Sem comunicação não existiria uma relação entre os membros da sociedade, não existiria vida, ou seja, esta não faria sentido.

*“A palavra **comunicação** vem do latim “communis” que significa comum, portanto só há comunicação quando aquilo que é comunicado tem um significado comum para os dois polos, emissor e recetor. Para dar esse significado comum a uma ideia é necessária pô-la em termos compreensíveis antes de a transmitir: é a codificação”* (Lampreia, 1984:4).

No entanto é importante **diferenciar informação de comunicação** pois por vezes estas duas denominações são confundidas. Por informação designa-se a ação de informar, o conteúdo veiculado por uma comunicação, ou seja a mensagem. Informa-se para *“fornecer aos outros (e a si próprio) os meios de compreender o mundo e de agir eficazmente”* (Martin-Lagardette, 1994:11).

Em contrapartida, a comunicação é o processo que põe em relação os dois ou vários polos (emissores e recetores) que trocam informações. Em toda a comunicação tem de haver um emissor que através de um meio envia uma mensagem codificada ao recetor. Este descodifica e interpreta a mensagem, conduzindo-o a determinada ação. O recetor é aquele a quem se dirige a mensagem, e no caso de existirem vários recetores para a mensagem, estes passam a designar-se por público. Atualmente com o progresso das novas tecnologias e dos media, é possível comunicar rapidamente de um continente para o outro, através da rádio, da televisão e dos jornais, contribuindo para uma maior aproximação entre os homens e reduzir o mundo a *“uma pequena aldeia, uma aldeia global”* (Martin-Lagardette, 1994:111).

No fundo, comunicação *“é o mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas”* (Cooley, 1909:61). Segundo um dos pioneiros do estudo desta área, *“o ato de comunicar é uma das formas fundamentais da existência humana”* (Cooley, 1909:61).

Comunicar é acima de tudo significar, independentemente do meio. Comunicação significa *“compartilhar elementos de comportamento ou modos de vida, pela existência de um conjunto de regras”* (Cooley; 1909:62). Trata-se de um *“processo através do qual um indivíduo suscita uma resposta num outro indivíduo, ou seja, dirige um estímulo que visa favorecer uma alteração no recetor de forma a suscitar uma resposta”* (Berlo, 1989:23).

A comunicação é um **processo omnipresente em todas as situações humanas**, não é possível conceber o mundo mais ou menos global sem comunicação. Ou seja, a comunicação poderá ser de *“complexidade variável mas não será por isso que deixará de o ser nem perderá o carácter de complexidade”* (Berlo, 1989:23).

Resumidamente, a comunicação é entendida como *“processo gerador de comportamento organizacional e o resultado da interação simbólica entre os membros da organização, o que implica*

que uma das suas competências seja promover e gerir a criação de significados simbólicos nas organizações” (Ricardo, 2006:1).

2.2 CONCEPTUALIZAÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

As organizações definem-se como **sistemas em mudança permanente** e desenvolvem-se através dos seus sistemas de comunicação. Por isso mesmo, a comunicação deve ocupar sempre, um lugar de destaque em qualquer organização visto que permite que as interações com o meio se processem, assegurando a circulação de informação e a compreensão e coesão necessárias ao bom funcionamento da organização.

A comunicação é um meio imprescindível para a tomada de decisões e para corrigir os procedimentos do trabalho. Só um bom sistema de comunicação permite responder eficazmente às pressões do exterior.

Para que a **comunicação interna** possa ser bem-sucedida, é necessário que os trabalhadores tenham um quadro de referências em comum, ou seja, que tenham um conjunto de valores que partilhem. A divulgação dessa cultura comum é fundamental para que a comunicação se possa efetivar.

Toda a organização tem uma determinada **estrutura orgânica** que permite o relacionamento entre os diferentes elementos que a constituem. A estrutura orgânica é uma estrutura formal, que respeita a autoridade e a hierarquia, tendo em vista a forma como o trabalhador está dividido entre os elementos da organização e como os objetivos são atingidos. Por estrutura, podemos também entender o conjunto de recursos materiais e humanos de que a organização dispõe, reunidos por uma rede de ligações de dependência ou de apoio, tendo em vista uma gestão global e otimizada. Essa rede de ligações consiste no conjunto de canais de comunicação ou suportes de ligação.

A estrutura de uma comunicação resume-se a um **estabelecimento de canais hierárquicos ou níveis comunicacionais** que diferenciam o grau de autoridade delegada no encaminhamento da comunicação. *“A estrutura de uma organização é uma simples soma total dos meios empregues para dividir o trabalho em tarefas distintas para depois assegurar a coordenação necessária para essas tarefas. A representação gráfica de uma estrutura é aquilo que se designa por **organograma**. Este representa a estrutura hierárquica formal e os canais de comunicação, é o retrato da organização. Na perspectiva organizacional, cada linha do organograma é também um canal de comunicação”* (Mintzberg,1982:68).

Para uma organização funcionar com eficácia e eficiência deve ter uma verdadeira **política de comunicação**, ou seja, esta deve ser integrada na política global da empresa.

A própria estrutura da organização deve constituir uma **rede eficaz de comunicação**. O benefício de uma boa estrutura *“é o de constituir uma rede eficaz de comunicação, graças à qual, informando-se quem trabalha, criam-se condições técnicas e psicológicas convenientes”* (Silva, 1969:14). Neste sentido, a *“comunicação empresarial deve estar relacionada com o planeamento*

estratégico da empresa. Assim, possui diversos objetivos, entre eles os quais a construção da **imagem institucional da empresa**; a adequação dos colaboradores em relação às competições de mercado; satisfação dos clientes, cada vez mais conscientes de seus direitos; a defesa de interesses no campo da política de acordo com a missão da empresa e o desenvolvimento de questões sindicais e ambientais. Quando esses objetivos são alcançados, tem-se a melhoria dos serviços e o aumento da produtividade e do lucro” (Pimenta, 2009: 15).”

A comunicação é abordada de formas diferenciadas dentro das organizações. “Os termos *comunicação, comunicação social, comunicação corporativa, comunicação empresarial e comunicação organizacional* são utilizados com frequência pela maioria das instituições” (Kunsch, 1997: 37). As organizações que tratam a comunicação de forma profissional tendem a avançar no campo da **comunicação estratégica**. “É preciso criar valor para a comunicação” (Marchiori, 2008: 29). Ou seja, “a comunicação interna possui um papel fundamental dentro da instituição e serve, principalmente, para motivar e integrar os funcionários”. Entende-se a “comunicação como o reflexo da cultura humana, ao mesmo tempo em que possibilita a sua construção e disseminação. A cultura de um povo abrange seus valores, costumes, hábitos e crenças” (Pimenta, 2009: 16).

A comunicação permite “apreciar o clima dominante na empresa, identificando as expectativas e atitudes dos trabalhadores, o que é fundamental para diagnosticar, a tempo, os problemas dos trabalhadores perante uma situação de não informação” (Idem, 2009: 28). Os responsáveis da empresa devem fazer um esforço no sentido de compreender a forma pela qual os trabalhadores se situam na empresa e o que esperam dela. No fundo, comunicação interna tem como finalidade, **informar o trabalhador** de modo a que ele desempenhe melhor a sua tarefa e conheça melhor a **organização** onde trabalha.

Os principais **objetivos da comunicação interna** são, tornar influentes, formados e integrados, todos os funcionários da empresa e facilitar a comunicação empresarial, tornando-a clara para o público interno. Para que esta comunicação possa ser bem-sucedida, é necessário que os trabalhadores tenham um conjunto de valores que partilhem. A divulgação da cultura da empresa é fundamental para que a comunicação se possa efetivar. Conclui-se assim, que a comunicação é essencial para que uma organização se desenvolva de forma correta, porque é esta que determina a validade de uma empresa e onde se realizam alianças e entendimentos.

Para que a organização possa funcionar eficazmente é necessário conceber e estruturar uma política de comunicação integrada na política global da organização. Esta política de comunicação traduz-se no estabelecimento de um conjunto de ações que permitem à organização atingir os seus objetivos de comunicação. Para que a introdução de novas técnicas no meio de trabalho se processe de forma calma e cooperativa é imperativo que os funcionários estejam informados sobre o que se passa na organização. A finalidade da **política de comunicação** é “o estabelecimento de uma rede de sentido duplo entre a direção e o pessoal, através do qual possam, circular ideias, ordens, sugestões e queixas” (Silva, 1969:56).

Em resumo, “uma política de comunicação bem estruturada pretende, dar um conhecimento geral da organização e do seu sector de trabalho a todos os trabalhadores, gerar participação e interesse da equipa no presente e futuro da organização, divulgar as políticas de base e de gestão e

verificar se estas são rececionadas e compreendidas, motivar o sentimento de orgulho por pertencer à organização, promover o interesse pelas tarefas em execução, desenvolver o espírito de lealdade, cooperação e compreensão, informar a chefia em relação a atitudes e comportamentos com os seus subordinados, esclarecer a administração em relação às necessidades e objetivos do pessoal, das reações perante as políticas implementadas, e criar meios de expressão e de classificação” (Idem, 1969:14).

Nas organizações podemos falar da **existência de três sistemas**, nomeadamente, “o sistema diretivo, o sistema operativo e o sistema de comunicação” (Thayer, 1979:272).

A comunicação é uma das principais funções de gestão de uma organização, sendo que confere uma ajuda fundamental no funcionamento de todas as outras funções de gestão, nomeadamente, definir objetivos, organizar, coordenar, motivar, ordenar, controlar e tomar decisões.

Qualquer **política de comunicação** deve ser integrada na **política global da empresa**. A existência de uma boa rede de comunicação, bons canais é fundamental para gerar uma estrutura consistente numa organização. Uma boa política de comunicação deve dar conhecimento da organização, do posto de trabalho, gerar participação dos trabalhadores, divulgar as políticas de gestão, motivar o espírito de equipa, criar coesão, gerar meios de expressão, conhecer as expectativas e necessidades dos trabalhadores, formar e informar, e verificar se os objetivos da organização são bem compreendidos. A finalidade da comunicação interna numa organização divide-se em quatro sectores, segundo os autores Bruno Henriet e François Boneu. A compreensão é a primeira finalidade visto que visa o aumento do conhecimento do trabalhador em relação à tarefa e à própria empresa. A segunda é o facto de ser propícia à **circulação de informação** e tem como objetivo uma maior eficácia do trabalho, sendo que o terceiro eixo trata-se da confrontação que está ligada à consciência que o trabalho tem de si e dos outros. Por último, há o objetivo de produzir uma maior coesão, que se prende com a procura de unidade na organização, de modo a proporcionar uma identificação do trabalhador com a empresa. Contudo, há um conjunto de fatores que podem afetar a comunicação e até mesmo constituir uma **barreira ao processo comunicacional**. O quadro de referencia de cada um dos participantes da comunicação é um fator muito importante, porque quando comunicamos temos de ter em atenção a realidade de todas as partes, como é o caso das experiências, valores, modo de estar na vida, entre outros. Os indivíduos têm uma perceção e retenção seletivas, daí que cada um tem a predisposição para reter aquilo que reforça as suas convicções. Igualmente importantes são os juízos de valores que se estabelecem mesmo antes de a comunicação ter terminado, o que vai influenciar o seu resultado. A **credibilidade da fonte** é outro elemento que pode gerar uma barreira à comunicação, assim como eventuais problemas de semântica, filtragens, pressões do tempo, sobrecargas das comunicações, distorções, linguagens específicas de determinados grupos e diferenças de status. O estado das redes de comunicação, o peso dos intermediários, o tempo dedicado à comunicação, a departamentalização da organização e os ruídos que podem existir ao nível das várias fases do processo de correspondência podem produzir repercussões ao nível da comunicação. A comunicação deve ser o elo de ligação de todas as partes da organização, proporcionando um perfeito funcionamento de todas as suas componentes.

Uma organização que pretenda ser eficaz e que procure fazer face às contingências do meio com uma elevada percentagem de sucesso, só o conseguirá com **um plano de comunicação bem delineado** e através da **utilização das diferentes formas de comunicação**.

2.2.1 – DIFERENTES FORMAS DE COMUNICAÇÃO

As formas de comunicação ser utilizadas consoante quatro propósitos, designadamente, quanto à adequação ou não à estrutura hierárquica, quanto ao conteúdo da mensagem, quanto ao veículo utilizado e quanto à direção ou orientação.

- **Quanto à adequação ou não à estrutura hierárquica:**

- **Formal:** Ordens, consultas ao staff, informações da direção, reuniões, controlo de execução, queixas, sugestões, notas internas, relatórios e circulares.
- **Informal:** Relações amistosas, relações dentro do grupo e rumores.
- **Implícita:** imagem transmitida e cultura da organização.

- **Quanto ao conteúdo da mensagem:**

- **Necessária ao trabalho:** ordens, consultas, informações, formas de controlo, recolha de dados, reuniões e normas de segurança no trabalho.
- **Alheia ao trabalho:** cartas aos funcionários, felicitações, relações informais, visitas à família, boletins de informação e folhetos.

- **Quanto ao veículo utilizado:**

- **Oral e Visual:** reuniões, entrevistas, ordens flexíveis, consultas, decisões rápidas, comunicação a curta distância ou pelo telefone, altifalantes, rádio e televisão.
- **Escrita:** Ordens Rígidas, consultas e informações ao staff, informações da direção, cartas aos funcionários, jornal da organização, manual de receção, notas de serviço, circulares e folhetos.

- **Quanto à direção ou orientação:**

- **Vertical**

Ascendente: controlo da execução, recolha de dados para a tomada de decisões, sugestões, queixas, consultas, reuniões e entrevistas.

Descendente: Decisões de Direção, ordens, informações prévias para coordenação, reuniões, telefonemas, folhetos e cartas aos funcionários.

- **Horizontal**

Oblíqua: Coordenação a todos os níveis, reuniões, relações informais, consultas e informações ao staff.

No que respeita à **comunicação formal**, esta assenta numa **estrutura hierárquica previamente estabelecida**, desenvolve-se através das linhas previstas no organograma e é determinada ou imposta pelos órgãos diretivos. Contudo, só funciona devidamente se as relações humanas dentro da empresa forem boas, caso contrário a comunicação informal tenderá a desenvolver-se no sentido de preencher as lacunas em abertas. Por isso, a comunicação formal deve ser, não somente no sentido descendente, mas também no sentido ascendente. Esta é uma preciosa fonte para os órgãos da cúpula, pois somente se tiverem atenção às informações disponibilidades pelos trabalhadores, é que podem estabelecer as estratégias adequadas.

Quanto à **comunicação informal**, trata-se de uma **comunicação espontânea**, provocada não só pelas deficiências eventuais dos canais formais, mas também pelo facto dos trabalhadores terem necessidades de estabelecer contactos entre si. Existem matérias que devem ser divulgados pela direção, nomeadamente a política de emprego, descrição de cargos e das suas funções, possibilidade de formação profissional e perspectivas de progresso na organização, condições gerais de trabalho, procedimentos para queixas assim como para sugestões, informações sobre os serviços à disposição dos trabalhadores, segurança social, explicações sobre a política e ações da empresa, facultar os meios de discussão e entendimento entre a organização e os trabalhadores. Este meio de comunicação manifesta-se sobretudo através dos boatos e rumores que, por vezes, têm consequências nefastas para a organização.

Conclui-se assim, que a comunicação formal e informal tem como suporte, as estruturas formal e informal da própria organização. Ambas tendem a complementar-se, e só tentando analisar estas duas formas de comunicação é que podemos ter uma visão real de como se processa a comunicação em determinada organização.

No que respeita à **comunicação formal descendente**, esta diz respeito às tarefas, aos procedimentos da organização e ao desempenho dos trabalhadores. Existem algumas matérias que deveriam ser objeto de divulgação numa organização, como é o caso da política de emprego, descrição dos cargos e das funções, planos de formação profissional, possibilidade de ascensão na organização, condições gerais de trabalho, procedimentos para queixas assim como para sugestões, informações sobre serviços à disposição dos trabalhadores, segurança social, explicação da política e das ações da empresa, e facultar os meios de discussão e entendimento entre a organização e os trabalhadores.

Quanto à **comunicação ascendente**, diz sobretudo respeito aos próprios trabalhadores, às suas necessidades, os anseios, e o que pensam das políticas organizacionais. Nem sempre este tipo de comunicação é eficaz porque a entidade superior está mais habituada a ordenar do que a escutar, e também porque os próprios subordinados, têm medo de se expressar, pois pensam muitas vezes que isso irá surtir em consequências negativas.

2.2.2 - CANAIS E MEIOS DE COMUNICAÇÃO

Numa organização **existem canais e meios de comunicação**. Os canais são os elos funcionais utilizados na comunicação e que ligam os elementos da organização. Os meios são os “*veículos de transporte e transformação de dados*” (Thayer, 1979:281).

No entanto, são os instrumentos que asseguram o processo de comunicação. Segundo Canfield, “*há dois métodos gerais para a comunicação com os empregados: o sistema oral ou pessoal, e o veículo impresso ou gráfico*” (Canfield, 1991:97).

A **comunicação escrita, assim como a oral**, têm as suas vantagens, porém, é essencial, escolher de acordo com as situações, entre uma e outra. Alguns trabalhadores preferem a intimidade da comunicação oral, enquanto outros preferem a precisão da comunicação escrita. Para escolher o melhor meio a empregar, é necessário identificar o público, definir objetivos e a sua utilização.

Para sistematizar, agrupei os instrumentos de comunicação em três grupos, nomeadamente, **orais, escritos e audiovisuais**.

- **Instrumentos Oraís**

- **Reuniões:** Desempenham um papel importante na comunicação interna, porque podem ser formais ou informais e englobar pessoas de diferentes níveis hierárquicos.

- **Entrevistas:** “A técnica da entrevista baseia-se numa relação dinâmica entre pessoas. Elas tornam-se tanto mais necessárias quanto mais importantes são as empresas” (Silva, 1969:176).

- **Conversas Individuais:** Através de uma conversa individual/privada, o trabalhador sente-se mais à vontade para apresentar os seus problemas e necessidades, e permite também ao superior informar/corriger algum defeito no desempenho das tarefas.

- **Conferências:** O objetivo desta ‘ferramenta’ é informar e prestar uma formação ao público-alvo.

- **Visita guiada à organização:** Este instrumento é intitulado de jornada de “porta aberta” pois pretende estabelecer relações mais próximas com os empregados, respetivas famílias e público externo, sendo por isso um excelente meio de comunicação.

- **Comissões e grupos de trabalho**

- **Cursos de Formação**

- **Jantares e Almoços Comemorativos**

- **Discurso Anual:** O discurso utilizado deve ser sempre transparente e revelar algo de novo. Trata-se de um meio de dar a conhecer aos trabalhadores, as políticas e os resultados da empresa.

- **Instrumentos Escritos**

- **Relatório:** O relatório anual deve dar uma panorâmica da situação económica geral, da empresa, do ramo de atividade, da situação do pessoal, dos resultados obtidos, dos projetos e previsões para o futuro. É um instrumento essencial, tanto a nível interno como externo.

- **Notas internas e circulares:** Estes meios são utilizados para efetuar comunicações breves, tendo a capacidade de informar um grande número de pessoas em pouco tempo.
- **Inquéritos de Opinião:** “É uma técnica sociologia que permite obter esclarecimentos sobre a situação e estrutura dos grupos na empresa
- **Folhetos Diversos:** Sindicados, Políticos, entre outros.
- **Cartas aos Funcionários:** Este meio gera uma maior confiança e um sentimento de pertença.
- **Jornal/Revista Interna:** Trata-se de um meio de comunicação interna que possibilita uma maior integração entre os funcionários, dando a oportunidade a todos de se expressarem. A sua principal função é informar sobre as medidas tomadas pela organização, a sua política, e é simultaneamente, um meio de informação e de lazer, pois também pode incluir assuntos de interesse geral.
- **Boletins Especializados:** Comunicações dirigidas a determinados grupos de trabalhadores.
- **Manuais sobre a política de pessoal:** Contribui para a melhoria das relações na empresa, pois revela confiança nos trabalhadores.
- **Manual de Receção/Acolhimento:** Este instrumento de receção ao novo funcionário da empresa deve informativo sobre os aspetos mais relevantes, nomeadamente, a história da organização, o seu organograma, direitos e deveres do trabalhador, horários, cuidados médicos, higiene e segurança no trabalho, segurança social, entre outros.
- **Planos de Formação**
- **Atas**
- **Projeto da Empresa**

- **Instrumentos Audiovisuais**

- **Afixação de Cartazes**
- **Teleconferências**
- **Filmes sobre a empresa**
- **Diapositivos**
- **Ajudas visuais luminosas/numéricas**
- **Jornal Interativo/Magazine Vídeo**
- **Mensagens por altifalantes**
- **Apresentação Audiovisual**
- **Rádio Interna**
- **Exposição de Produtos**

Para que a **comunicação interna** seja eficiente, é indispensável, conhecer em profundidade o **público interno da empresa**. É necessário um contacto pessoal em que se estabeleça uma relação de confiança, que possa transmitir as suas expectativas, ansiedades e interesses entre a organização e o seu público interno. Ou seja, é importante que o emissor tenha acesso aos conhecimentos do recetor sobre o assunto a ser abordado. O nível de linguagem e o grau de interesse evidenciado são elementos úteis para que decorra uma sintonia entre eles.

Independentemente do nível hierárquico ocupado na organização, todos os funcionários, são **comunicadores** e, interagir dentro do processo, mesmo através da comunicação informal, facilitará a integração e a participação de todos os envolvidos na empresa

2.3 CONCEPTUALIZAÇÃO DE TEAM BUILDING

O presente subcapítulo teve como objetivo, desenvolver e debater o **estado da arte da literatura** referente aos principais temas e conceitos que dizem respeito a este trabalho, para que melhor se possa compreender e relacionar aquilo que já foi estudado por outros autores com o verdadeiro objeto desta dissertação de mestrado.

Segundo revelam alguns autores, um dos instrumentos recentemente utilizados pelas empresas para proporcionar aos funcionários um maior sentimento de pertença em relação à equipa/departamento onde estão inseridos e aos valores/objetivos da empresa, é o **Team Building**.

No final dos anos oitenta surgiu a temática do trabalho em equipa como um forte **incremento ao interesse empresarial** e através das organizações jovens começou-se a utilizar grupos/equipas como forma de resolução de problemas e tomada de deliberações. Apesar de os grupos não serem formalmente criados para a prossecução de interesses organizacionais, eles ocorrem informalmente, de modo a satisfazer as necessidades pessoais dos elementos da organização. O grupo define-se como sendo *“um conjunto de três ou mais indivíduos que interagem entre si, estão psicologicamente conscientes uns dos outros e tem a percepção de constituir um grupo”* (Cunha, 2006: 403).

Verifica-se a *“existência de um grupo numa organização quando os seus elementos sentem a necessidade de interação e têm a consciência disso, a condição imprescindível para isso é a existência de um objetivo comum, não sendo, no entanto suficiente para haver um grupo”*. (Cunha, 2006: 403).

Nesse sentido, *“o Team Building visa melhorar os níveis de motivação individual, de modo a atingir, conseqüentemente, resultados positivos a nível coletivo. Levar os colaboradores de uma empresa para fora das suas instalações, ajuda os membros do grupo a quebrar algumas barreiras pessoais e organizacionais”* (Cunha, 2006: 404).

O *Team Building* é composto pela realização de atividades, que podem ir desde simples exercícios até simulações mais complexas, nos quais são realizados **dinâmicas de grupo**. Os programas têm como objetivo proporcionar momentos lúdicos, que contribuem para a quebra da rotina do dia-a-dia do ambiente profissional, e desse modo, entusiasmar e motivar os colaboradores, proporcionando uma nova energia, que posteriormente se irá refletir na sua produtividade e atitude positiva no trabalho.

Estas atividades são delineadas de forma a **motivar** os participantes a revelar os seus talentos e a descobrir o seu potencial, criando as condições necessárias, para que possam desempenhar as suas atividades da melhor forma possível.

A dinâmica de grupo está ligada com a natureza interna dos grupos, isto é, como se formam, como se estruturam e processam, assim como trabalham e atingem cada um dos elementos, os grupos ou mesmo a organização. A eficácia do grupo, primeiramente remete para a **produtividade**, mas também para a satisfação dos elementos, o que é muito importante visto ser um suporte estável para a organização. De modo que no momento da criação de uma organização tem que se ter conta estas duas componentes, pois por exemplo se só se verificar a produtividade isso levará a um ambiente demasiado competitivo entre os membros provocando o abandono de alguns devido à pressão dessa competitividade.

A eficácia dos grupos depende da interdependência de vários agentes que poderão ocasionar um determinado **nível de execução e satisfação dos seus elementos**. Ao se formarem grupos de trabalho, as organizações que pretendam aumentar a sua eficácia, devem ter em atenção uma variedade de fatores que vão das características pessoais dos seus elementos até aos padrões de interação mais prováveis, isto é, desde a disposição física dos estabelecimentos até aos recursos disponibilizados e à essência da tarefa. Atende-se que estes fatores poderão ser controlados pela gestão e podem também emergir sem que a gestão dê conta.

A maioria dos autores são unânimes em relação à utilização das atividades de *Team Building* como **estímulo positivo de integração social**, de performance e de motivação, visto proporcionarem efeitos imediatos de coesão e esforço comum altamente estimulantes, nomeadamente em programas de formação de equipas comerciais e empresariais. A principal diferença deste processo de motivação através destas atividades, face a uma dinâmica de grupo tradicional, é o facto de decorrer em área externa e envolver, tarefas físicas com alguma dinâmica.

Apesar de existirem autores que relacionem as atividades de *Team Building* como uma forma de prevenir e resolver problemas a nível de produtividade, este processo define-se como um conjunto de ações planeadas que servem para obter e analisar informação sobre o funcionamento dos grupos e iniciar mudanças que permitam aumentar a sua **eficácia**. Estes processos podem ser caracterizados pelos seguintes passos sequenciais: noção da existência de um problema ou da sua iminência, obtenção de informação relativa ao problema, pelos membros do grupo, em conjunto, análise da informação e procura de alternativas de correção, pelos membros, execução de correções, análise dos progressos, pelos membros, repetição de todo o processo, sempre que necessário. Ou seja, promove benefícios como a **clarificação dos valores nucleares** e dos objetivos do grupo e também o **desenvolvimento de competências e criatividade individuais**.

Posteriormente à realização de atividades de *Team Building*, é efetuada uma análise detalhada da situação atual, a visão de futuro e os resultados a alcançar, assim como a execução de um plano de ações, com datas, prazos e responsáveis. O principal objetivo destas atividades é o desenvolvimento de habilidades de trabalhar em equipa e a melhoria dos relacionamentos interpessoais.

Os desafios de mudar **sistemas de comunicação**, de transformar paradigmas antigos em novos, e principalmente de alinhar formas de pensar e de agir no trabalho em equipa, são os objetivos do *Team Building*, uma metodologia focalizada em fortalecer as equipas e alinhar as ações.

Atualmente, as organizações investem mais em eventos de *Team Building* e há cada vez mais empresas especializadas neste tipo de serviços. No entanto, o *Team Building* deve ser encarado como um **processo de evolução** e não apenas como uma atividade ou um evento isolado.

2.4 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA COMUNICAÇÃO INTERNA E NAS ATIVIDADES DE TEAM BUILDING

Numa época dominada pelo excesso de informação, comunicar e, sobretudo, **comunicar de forma eficaz**, é uma questão de sobrevivência. *“Diz-se comunicação, quando se quer fazer referência à ação de pôr em comum com tudo aquilo que, social, política ou existencialmente, não deve permanecer isolado. Isso significa que o afastamento originário criado pela diferença entre os indivíduos, pela alteridade, atenua-se graças a um laço formado por recursos simbólicos de atração, mediação ou vinculação”* (Sodré, 1996:11).

O homem está sempre a transmitir alguma **mensagem**, quer seja pela linguagem verbal ou através de outras formas tais como olhares, gestos, toques ou atitudes. É *“um processo que envolve codificação e decodificação de mensagens”* (Bock, 1995: 23) e como tal, *“é algo que está sempre em fluxo ou em movimento, em curso contínuo e onde a dinâmica dos elementos que a compõe, permitem o intercâmbio de ideias. É impossível determinar onde ele se inicia ou termina”* (Chiavenato, 1996:38). Os *“ingredientes da comunicação incluem emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e recetor”* (Gil, 2001:36) e verifica-se que *“este procedimento quando se pode produzir expressões mediante um determinado processo de codificação, transmissão e decodificação”* (Fialho, 1998: 29).

Por sua vez, a **comunicação nas organizações** tem uma *“estreita ligação com as atitudes, os valores, os sentimentos, os comportamentos das pessoas que as integram”*. No entanto, essa ligação foi entendida de forma diferenciada ao longo dos tempos (Sodré, 1996:12).

A comunicação é a *“base das funções da gestão”*. É o *“processo que permite transmitir informações necessárias ao planeamento, à concretização dos planos, à organização e controlo das pessoas e das tarefas”* (Stoner, 1994: 388). Trata-se de um *“processo complexo através do qual as pessoas tentam partilhar significados através de mensagens simbólicas”* (Stoner, 1994: 389). É um processo fundamental para o equilíbrio, eficácia e eficiência de qualquer organização, *“através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem”*. *“A comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação para os membros da organização. A informação constitui-se na variável intermediária que une a comunicação à organização”* (Kreps, 1990:78).

A **comunicação organizacional** abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos. *“A comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogéneo de atividades de comunicação, voltadas*

fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende” (Riel, 1995:38).

Segundo a análise de Paula do Espírito Santo sobre a Comunicação Interna nas Maiores Empresas, que envolveu um questionário a 500 empresas portuguesas, *“a comunicação interna é considerada um mecanismo basilar ao bom funcionamento da organização. Corresponde a uma necessidade básica que sendo um referente para os indivíduos que compõem a organização, promove a dinamização das estruturas e a melhoria de resultados”* (Santos, 1996: 1). Chegou-se à conclusão que *“os gestores portugueses têm em consideração a importância de comunicar e partilhar o que se passa na organização entre (ou para) os funcionários”* (Idem, 1996: 1).

Em 2003, o **Grupo Inforpress** desenvolveu o **primeiro estudo sobre a Importância da Comunicação Interna em Portugal**, onde a liderança, a orientação diretiva, e o impulso da intranet surgiram como principais tendências da época. Para esta investigação analisou-se o departamento de comunicação interna, a comunicação interna na estratégia da empresa, a comunicação interna e a avaliação de resultados, o papel de liderança na comunicação interna, a comunicação interna e a Intranet de diversas empresas nacionais.

O estudo concluiu que *“apesar de serem poucas as organizações com departamentos com competências exclusivas ao nível interno, 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 difusão da missão e valores corporativos, e garante o sentido de pertença dos colaboradores. É assim uma responsabilidade partilhada por todos e, deve ser assumida como um compromisso das chefias. Atualmente, os diretores são conscientes que o à vontade em comunicar e reforçar a lideranças e é um fator motivador dos Recursos Humanos. Por isso, os diretores devem formar-se para melhorar as habilitações comunicativas e otimizar a capacidade de ouvir. Um outro aspeto a salientar neste estudo é a necessidade de se valorizar a direção de Comunicação Interna, e o apoio incondicional dos diretores na formalização e participação nos planos de comunicação”* (Inforpress, 2003:24). *“No que diz respeito à implementação das Intranets, as opiniões são unânimes. De acordo com os inquiridos, as Intranets são o meio mais solicitado e estão a contribuir para realçar o valor da Comunicação Interna. Indiscutivelmente, estamos perante uma ferramenta-chave, necessária para a empresa moderna e inovadora, que ajuda e prepara a empresa para a mudança, as fusões e as crises. É tão importante que muitas empresas atribuem-lhe um valor estratégico na definição de cultura corporativa e de uma política informativa”* (Idem, 2003:24).

Paulo Neles, Jornalista da Rádio Renascença e Professor Universitário, refere no estudo da Inforpress que *“a Comunicação Interna é um instrumento essencial já que torna a empresa mais transparente, mobilizando assim os seus colaboradores. Como trabalhadores mobilizam produzem mais, compreende-se perfeitamente os investimentos na Comunicação Interna em qualquer instituição. Devemos ter sempre presente que os colaboradores de uma Empresa só se mobilizam quando conhecem o “rumo” traçado pela administração. Ninguém se entusiasma se não souber “para onde vai...”. A Comunicação Interna serve, também, para isto mesmo: dar a conhecer os objetivos e*

desafios da empresa. Se todos conhecerem essa mensagem, o objetivo final é atingido com maior facilidade" (Idem, 2003:4).

No mesmo estudo, Diário Rodrigues, Gestor de Comunicação da Schering Lusitana, explica que "a inteligência de qualquer organismo correlaciona-se com a sua capacidade de trocar informação com o meio ambiente". Isto é válido para as empresas e para os organismos vivos que a constituem. "Num **organismo empresarial**, a troca interna de informação aumenta a inteligência dos colaboradores, complementando-se assim um importante círculo sinérgico. Vejamos a importância da comunicação interna no caso de uma empresa como a Schering Lusitana. Como sabemos, a Investigação Científica e o Marketing são os pilares da Indústria Farmacêutica. Por exemplo, sem o concurso de conhecimentos científicos oriundos do Departamento Médico, seria quase impossível o Departamento de Marketing compreender bem a natureza dos benefícios oferecidos a prescritores e consumidores. Por sua vez, sem a contribuição do Departamento de Marketing, o Departamento Médico teria muita dificuldade em comunicar estes benefícios aos clientes, sobretudo de forma competitiva e num contexto concorrencial. Se não comunicassem, ambos os departamentos seriam afinal muito menos inteligentes. Assim, além de aumentar a inteligência da empresa, a comunicação interdepartamental reflete-se positivamente no diálogo com os públicos-externo. Como todos estes diálogos resultam em mais inteligência, completa-se o círculo sinérgico acima referido" (Idem, 2003:6).

Entende-se por **comunicação interna** o "esforço de comunicação desenvolvida por uma empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento da direção com o público interno e entre os próprios elementos que integram este público" (Conceitos, 2004).

Quanto ao **Team Building**, desde o final dos anos 70 que têm surgido modelos sobre a eficácia das equipas de trabalho. Hackman e Oldham (1980) desenvolveram um modelo com base na sequência "Input – Process – Outcome" apresentada por McGrath (1964) e aperfeiçoada por Hackman e Morris, em 1975. Posteriormente foram implementadas algumas alterações, nomeadamente a adoção da conjuntura de todos os modelos emergentes. Os cinco fatores de eficácia focam-se no contexto organizacional (sistemas ou características da organização que afetam variados componentes como a formação ou os sistemas de informação), composição e tamanho da equipa (número de elementos e diversidade das competências e conhecimentos dos seus membros), *design* das tarefas da equipa (características do trabalho como o equipamento, as particularidades da tarefa ou o grau de autogestão permitido), processos intergrupais (interações e relacionamento entre os elementos da equipa como a comunicação e a coordenação), e os processos externos à equipa, de que são exemplo a interação com outras equipas, gestores ou clientes (Sundstrom, 2000:44).

A partir da década de 90, o **trabalho em equipa** tornou-se tão comum, que os gestores passaram a distinguir os diversos sectores por Equipas de Produção, Equipas de Serviços, Equipas de Gestão, Equipas de Projeto, Equipas de Ação e Desenvolvimento e Equipas Consultoras, consoante os seus métodos e objetivos (Cohen, Bailey, 1997:239; Sundstrom, 1999:45). As equipas são constituídas por dois ou mais indivíduos, caracterizados por uma alta interdependência de tarefas e responsabilidade, elevada diferenciação de papéis, eminente diferenciação de tarefa, distribuição de *expertise* (Salas, Dickinson, Converse, Tannenbaum, 1992:3; Sundstrom, 1990:120) e uma

identidade própria que lhe é inerente. Cada elemento da equipa é portador de conhecimento e competências, coordenando e interagindo com os outros membros. Em conclusão, os indivíduos relacionam-se consoante diferentes graus de interdependência por forma a atingir determinados objetivos. Ainda que alguns autores diferenciem os termos equipa e grupo e que o termo equipa seja predominante no presente estudo, não será feita distinção, uma vez que a mesma não tem sido amplamente reconhecida (Sundstrom & Associates, 1999:56).

Segundo o estudo que Érica Andrade efetuou sobre o **Team building em Portugal** e sua importância na motivação das equipas, *“integrar todos os colaboradores e mostrar que eles são capazes de realizações fantásticas é justamente o ponto fulcral do Team Building. Esta é uma atividade onde dinâmicas e jogos são realizados para simular situações do dia-a-dia, permitindo tanto a prática do trabalho em equipa quanto a aprendizagem de novos conceitos. A analogia entre os desafios enfrentados e a realidade das empresas prepara o grupo para atuar com velocidade frente às mudanças e para a necessidade de apresentar resultados consistentes”* (Andrade, 2011:30).

Atualmente as atividades de *Team Building* são oferecidas por um “vasto leque de entidades”, incidindo em “desafios desportivos, jogos de estratégia, jogos por objetivos, entre outros” (Andrade, 2011:30). *“A escolha das atividades é feita tendo em consideração dois fatores: as dimensões das equipas e a fase de desenvolvimento das mesmas. Para cada fase de desenvolvimento de uma equipa, existem atividades que pelas suas características particulares conduzem a melhores resultados, dependendo se a equipa se encontra numa fase primordial, se está a atravessar por um mau momento, se a equipa se encontra numa fase de grande maturidade ou ainda se existe alguma alteração na constituição da mesma”* (Andrade, 2011:31).

“A comunicação, as instruções e a energia, fatores que variam para cada membro do grupo, são considerados muito importantes e afetam qualquer atividade, sendo que se uma atividade não correr conforme planeado, não significa que a equipa não vá ter um bom desempenho. De acordo com as necessidades de cada equipa, devem ser selecionadas diferentes atividades para atingir os objetivos pretendidos” (Andrade, 2011:31).

Os estudos efetuados por diferentes autores sobre esta temática comprovam que o desempenho das equipas será sempre superior ao dos indivíduos que os constituem desde que se combinem pessoas com **talentos, competências e experiências** diferentes e quando existe um líder capaz de maximizar o potencial individual tendo em vista a satisfação de um determinado projeto e objetivo comum.

O *Team Building* é um “processo ongoing” onde por vezes é necessário “recorrer a terceiros (organizações especializadas em promover o team building). O recurso a essas empresas pode ser útil numa fase inicial de modo a desenvolver o espírito de equipa” (Andrade, 2011:32).

Quanto ao **Team Building em Portugal**, verifica-se que este “tem vindo a registar um grande crescimento” e que são cada vez mais as empresas e organizações que “apostam no seu capital humano, em conhecê-los melhor, em estabelecer e fortalecer relações entre os colaboradores, em melhorar o trabalho em equipa, em motiva-los, de forma a alinhar os objetivos pessoais com os objetivos da empresa, obtendo assim o sucesso. Trabalhar as pessoas e com pessoas e tentar descobrir as suas reais motivações não constitui uma tarefa fácil” (Andrade, 2011:35).

Na sua essência, as atividades *Team Building* “visam fomentar o espírito de equipa, proporcionando uma melhor interação e coesão entre os elementos que compõem uma organização” (Andrade, 2011:63).

Na conjuntura atual marcada por uma **forte concorrência**, “o sucesso de uma organização está intimamente ligada à capacidade dos responsáveis desenvolverem técnicas motivacionais, criando desafios constantes aos seus colaboradores de modo a alcançar os objetivos traçados. Ciente desta realidade, as organizações têm vindo a implementar as atividades *Team Building* como forma de melhorar vertentes como a comunicação, a coesão de grupo, trabalho em equipa e incrementar o desempenho individual” (Andrade, 2011:64).

3.1 – GRUPO VODAFONE

“O Grupo Vodafone é a **empresa de telecomunicações móveis com maior presença a nível mundial**. Começou a operar sob a marca Telecel em Outubro de 1992, passando a designar-se Telecel Vodafone a partir de Janeiro de 2001. Em Portugal, desde o início das suas atividades, é uma referência no mercado de Telecomunicações nacional e líderes em inovação, imagem de marca e em satisfação dos clientes” refere a empresa em informações institucionais.

Caracteriza-se pela “venda de produtos de telecomunicações móveis, ou seja, telemóveis, e disponibiliza os seguintes serviços: Vodafone Casa; Banda Larga Fixa ADSL; Placa 3G Banda Larga; TeleMultibanco; Vodafone My Mail; Vodafone Web Phone; Vodafone Backup; Vodafone Messenger”.

Atualmente, esta empresa possui mais de 5 milhões de clientes, que corresponde a mais de um terço do total de clientes de serviços móveis em Portugal, apesar de três concorrentes diretos: PT, TMN e Optimus. A **visão da Vodafone** é ser “um operador global de comunicações capaz de responder a todas as necessidades dos clientes e tem como missão alcançar o mais elevado nível de satisfação dos clientes da empresa e maximizar as receitas e o “cash flow” operacional” segundo indica a Vodafone Portugal em informações institucionais.

3.2 – DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO DA VODAFONE

Conforme refere Carla Duarte, Técnica de Comunicação Institucional da Vodafone Portugal, em entrevista presencial a 6 de agosto de 2012, “na Vodafone foi criada uma área dedicada exclusivamente à Comunicação Interna, integrada na Direção de Comunicação Institucional, Apoio à Gestão e Responsabilidade Social. Esta área foi concebida essencialmente devido à crescente preocupação da Administração relativamente à forma como a comunicação é feita com os Colaboradores, considerados os melhores porta-vozes da Empresa. Pretende-se que os colaboradores sejam informados em primeira mão relativamente aos grandes projetos e que se sintam parte integrante da estratégia da empresa, orientando o seu trabalho no sentido de contribuírem para os objetivos da Vodafone. Isto só é possível se os colaboradores estiverem bem informados e motivados e esta comunicação interna tem como objetivo contribuir para estes aspetos”.

O **departamento de comunicação da Vodafone** está ao mesmo nível dos outros serviços administrativos. A Vodafone, por ser uma empresa multinacional de grande relevância, “a comunicação é fundamental”.

A Vodafone em Portugal tem **duas áreas de Comunicação**, nomeadamente a Comunicação Interna, integrada na Direção de Recursos Humanos, e a Direção de Marca e Comunicação.

Segundo informações institucionais da Vodafone Portugal, a **Comunicação Interna** é “*uma área orientada essencialmente para os Colaboradores, mantendo-os envolvidos e informados relativamente aos grandes projetos, objetivos e estratégia da Empresa. Esta área dedica-se essencialmente a garantir a consistência e homogeneidade de estilo de todos os conteúdos da comunicação divulgada internamente, bem a prestar apoio à difusão e implementação interna de projetos e iniciativas do Grupo Vodafone e das diversas áreas da Empresa (Administração, Recursos Humanos, Patrocínios, Marketing de Consumo e Empresarial, etc.) e ainda à organização de eventos internos*”.

Algumas das atividades desenvolvidas pela Comunicação Interna: “*Apoio às iniciativas de comunicação das restantes áreas da empresa e da Administração, realização de campanhas internas para divulgação de produtos e serviços, gestão dos principais conteúdos da Intranet da Empresa, revisão de todos os e-mails internos enviados aos colaboradores, cartazes Internos, revisão das newsletters eletrónicas, reuniões de equipas, reuniões gerais de colaboradores, iniciativas motivacionais, folhetos, mailings Internos (cartas personalizadas), materiais promocionais (brindes)*”.

Quanto à **Direção de Marca e Comunicação**, dedicada à comunicação com os consumidores finais (residenciais e empresariais), esta é responsável pelo “*desenvolvimento e gestão da Identidade e Imagem da Empresa, ao nível da Publicidade, nas Lojas, em todos os materiais de informação aos Consumidores, nomeadamente embalagens de produtos e colaterais*”. Gere ainda os patrocínios da empresa ao nível comercial e de Marketing, eventos institucionais, relações com os Media / Órgãos de Comunicação Social, nomeadamente, desenvolvimento e gestão do plano de comunicação anual da Empresa, de acordo com os objetivos e estratégia e a redação e divulgação de comunicados, organização e gestão do interface com a comunicação social, quer através de conferências de imprensa, quer através do contacto diário com os jornalistas.

3.2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

A Comunicação Interna na Vodafone Portugal assume um papel de relevo, já que está posicionada como uma “*área de aconselhamento interno e de suporte, cujo principal objetivo é criar na Empresa um fluxo de comunicação bidirecional e transversal a toda a organização, baseado na consistência, pertinência e relevância da informação que por um lado suporte os objetivos locais e globais do negócio e, ao mesmo tempo, contribua para informar, inspirar e motivar os colaboradores*” explica Carla Duarte em entrevista presencial a 6 de agosto de 2012.

A filosofia interna e respetivos **Planos de Comunicação** são elaborados tendo por base “*a estratégia e objetivos anuais globais da Empresa a nível local e do Grupo Vodafone, isto para que os Colaboradores percebam claramente qual a visão e missão da Empresa e quais os objetivos concretos do seu trabalho. Só desta forma é possível garantir que cada pessoa, numa equipa de aproximadamente 1500, sabe o que representa para a organização, para a equipa, o que a empresa espera dela e de que forma contribui para o sucesso da Vodafone*” frisa Carla Duarte.

Os Colaboradores devem ter um profundo conhecimento dos **valores da Empresa** e viver essa experiência diariamente na organização, para que, naturalmente acabem por interiorizá-la e vivê-la no seu dia-a-dia. A área de **Comunicação Interna** tem aqui um *“papel fundamental, desenvolvendo e planificando todas as suas atividades em alinhamento com estes objetivos e estratégia, facilitando por um lado a sua compreensão mas, acima de tudo, tornando-a viva para as pessoas. De uma forma mais prática, tem como objetivo contribuir para que os Colaboradores se sintam orgulhosos da atividade da Empresa e sejam conhecedores da sua marca, produtos e serviços para que possam partilhar esse entusiasmo com amigos, família, entre outros”* salienta Carla Duarte.

Na Vodafone Portugal são realizadas diversas iniciativas que visam contribuir para *“motivar e estreitar os laços entre as equipas”*, bem como *“fomentar a aproximação da Administração e as Chefias aos Colaboradores”*. Seguem alguns exemplos:

- **Reunião anual de colaboradores:** Todos os anos, em Maio/Junho, a Administração da Vodafone convida os Colaboradores a participarem na reunião anual da Empresa, onde são comunicados os objetivos estratégicos e os grandes desafios da Empresa para o ano seguinte.

Nesta reunião, o CEO e cada Administrador expõem os resultados alcançados nos indicadores mais relevantes, partilham com toda a Empresa os principais projetos e sucessos alcançados nas suas áreas de atuação e apresentam as prioridades e grandes projetos para o futuro.

Nesta reunião também há espaço para responder e comentar as questões colocadas pelos Colaboradores, bem como um momento lúdico de boa disposição onde na maioria das vezes os protagonistas são os próprios colaboradores,

Esta reunião realiza-se com o objetivo de dar a conhecer aos colaboradores a realidade da empresa e do mercado, envolvê-los na estratégia e visão globais da Empresa, procurando sensibilizar as pessoas para a importância do trabalho de equipa, rumo a um objetivo comum e oferecer traços de orientação globais para a gestão e priorização mais eficazes do trabalho desenvolvido diariamente por cada um.

- **Partilha de Informação com os colaboradores:** Mensalmente é realizada uma reunião interna de informação e alinhamento estratégico, em que a Administração partilha com as chefias (Diretores e Managers) a revisão da performance da Empresa no mês anterior, assim como os principais indicadores e projetos para o mês seguinte. Nos primeiros 15 minutos desta reunião, o CEO aborda as mensagens principais da sessão, que são transmitidas em direto, via Intranet, para todos os Colaboradores.

Após a realização destas sessões, cada chefia fica responsável por transmitir às respetivas equipas a informação apresentada durante todo o período da reunião.

- **Envolvimento dos colaboradores:** Na Intranet, para além de informação sobre processos, procedimentos e normas, os Colaboradores encontram também as mais recentes novidades sobre a Vodafone, na secção Notícias, onde podem inclusivamente fazer comentários e dar a sua opinião. O telemóvel dos colaboradores é outra ferramenta muito útil que lhes permite gerir a sua vida e os seus compromissos de forma mais fácil e eficiente. É também um canal de comunicação, através do qual recebem informação acerca dos produtos e serviços da empresa, e onde podem experimentá-los com

condições especiais, bem como partilhá-los com os seus familiares e amigos, tornando-se verdadeiros embaixadores da Vodafone.

- **Ações pontuais de motivação:** A área de Comunicação Interna realiza periodicamente ações motivacionais internas que procuram consolidar a cultura interna e o espírito de equipa, não descurando a importância da família e bem-estar na vida dos Colaboradores.

São exemplos o Dia da Criança na Vodafone, em que os filhos dos Colaboradores são recebidos nas instalações da Empresa para passar uma tarde com os pais; o Happy Hour Vodafone, iniciativa em que os Colaboradores são convidados a desfrutar dos espaços exteriores aos edifícios de Lisboa e do Porto, passando alguns momentos agradáveis e descontraídos no final do dia de trabalho; as iniciativas de Natal que incluem, entre outras, o jantar de Natal dos Colaboradores; e a implementação interna de iniciativas realizadas para os Clientes (ações de charme, como por exemplo os Momentos Vodafone, ou de promoção de novos produtos e serviços). Outros exemplos incluem o suporte e envolvimento dos Colaboradores nas atividades de Responsabilidade Social da Vodafone, como o Natal Solidário, o programa de voluntariado, as recolhas de bens, as dádivas de sangue, o apoio a instituições e população carenciada, entre outras.

- **Outdoors e Atividades de Team Building das Direções da Empresa:** Periodicamente são também desenvolvidas na Vodafone Portugal iniciativas ao nível das várias Direções Funcionais que visam envolver as equipas em atividades motivacionais e de Team Building, fora do normal ambiente de trabalho, com o objetivo de fomentar e consolidar as relações interpessoais e o trabalho de equipa. Estas atividades são, na maioria das vezes, de carácter desportivo e lúdico.

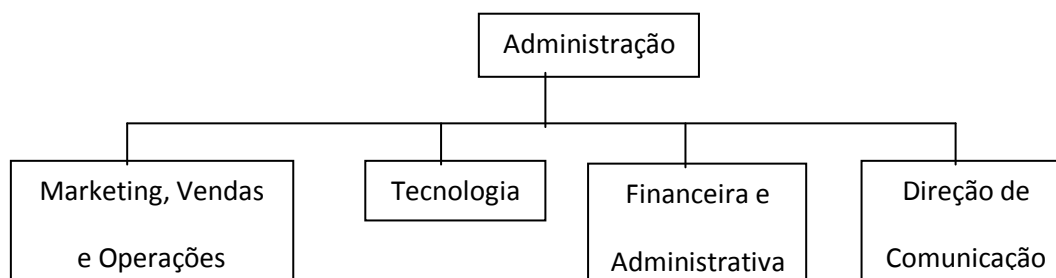
- **Benefícios do Clube Vodafone:** O Clube Vodafone tem por objetivo promover atividades de carácter desportivo, cultural e lazer, assim como desenvolver protocolos com diversas entidades, de forma a proporcionar aos Colaboradores da Vodafone um conjunto de regalias e vantagens.

O Clube Vodafone realiza anualmente a Festa de Natal para os filhos dos Colaboradores, um leque alargado de Atividades Desportivas e Culturais, para além de oferecer Descontos e Acordos com centenas de Entidades (bancos, seguros, ginásios, farmácias, ATLS, etc.).

- **Programa de Voluntariado dos Colaboradores da Vodafone Portugal:** Os Colaboradores da Vodafone Portugal têm a oportunidade de participar ativamente nas iniciativas de solidariedade social da Empresa. O Programa de Voluntariado foi criado em 2005 e tem como objetivo incentivar, apoiar e motivar o envolvimento dos Colaboradores em atividades, projetos, ações da Empresa e da Fundação Vodafone Portugal. Cada Colaborador da Empresa poderá utilizar até 12 horas por ano (1 dia e meio) do seu tempo de expediente em ações de voluntariado, sem perda de retribuição das horas, nem de assiduidade.

A Vodafone Portugal realiza ainda várias **ações de solidariedade social** ao longo do ano contando com a participação dos seus Colaboradores.

3.2.2 – ORGANOGRAMA



3.2.3 – COMPOSIÇÃO

O departamento de comunicação da empresa em estudo está dividido em vários subdepartamentos:

- Direção de Comunicação Institucional
 - Apoio à Gestão
 - Responsabilidade Social
 - Direção de Marca e Comunicação
- } Comunicação Interna

3.2.4 - FUNÇÕES

A **Direção de Marca e Comunicação** dedica-se à “*comunicação com os consumidores finais. É responsável pela gestão da identidade e pela imagem da Vodafone*” explica Carla Duarte.

A **Comunicação Institucional** “*fomenta as relações com os órgãos de comunicação social*”, e o Apoio à gestão «*auxilia a administração da empresa e estabelece a comunicação interna*”.

A **Responsabilidade Social** “*promove aspetos sociais e ambientais da empresa junto da comunidade para a minimização de eventuais impactos negativos que a Vodafone possa criar*”.

3.2.5 – INSTRUMENTOS

A **Comunicação Institucional** “*apoia-se no plano de comunicação anual da empresa como forma de comunicar. Além disso, organiza o interface com a comunicação social através de conferências de imprensa, de contactos com os jornalistas e envio de press releases*” afirma Carla Duarte em entrevista presencial a 6 de agosto de 2012.

Por sua vez, a **área do Apoio à Gestão** “interpreta os estudos de mercado e os estudos financeiros que a empresa requer de forma a conhecer melhor o público e as oportunidades que se lhes apresentam. Utilizam vários instrumentos como a intranet, e-mails e cartas internas, reuniões de equipas, reunião anual de colaboradores, folhetins e mailings internos personalizados, revista trimestral para os colaboradores (Vodafone Live), brindes promocionais, entre outros”.

Por fim, a **Responsabilidade Social** “dedica-se à publicidade nas lojas e nas embalagens dos produtos, aos folhetos e cartazes, aos patrocínios e aos press releases”.

3.2.6 – MENSAGENS VEICULADAS

A Vodafone, “através dos press releases e dos eventos que organiza para os clientes e potenciais clientes, apresenta uma imagem de preocupação com o consumidor, dinamismo e ambição em atingir sempre o sucesso. Preocupa-se com o ambiente e com a comunidade e tenta estar sempre em inovação e evolução constante de forma a acompanhar as novas tecnologias” explica Nuno Correia, da Direção de Comunicação Institucional da Vodafone Portugal, em entrevista presencial a 6 de agosto de 2012.

Desde então, o âmbito de atuação da Fundação Vodafone Portugal tem vindo a ser alargado: Ambiente, Saúde e Segurança são algumas das áreas onde se registaram intervenções de relevo, apoiando **projetos de reconhecida utilidade pública**, tais como a Praia Saudável, o Sistema Táxi Seguro, a Floresta + Verde ou o AirMed, entre outros. São iniciativas solidárias que implicam um crescente envolvimento financeiro nos projetos apoiados.

A criação da Fundação Vodafone Portugal “conferiu à Vodafone um novo estatuto, transmitindo assim uma imagem de preocupação com os problemas que a rodeiam”. “É uma entidade sem fins lucrativos, com personalidade jurídica e fundos próprios, constituída para incentivar o desenvolvimento da Sociedade da Informação e combater a info-exclusão. Criada em Abril de 2001 pelo Conselho de Administração da Vodafone Portugal, inicialmente sob a designação de Fundação Telecel Vodafone para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação, foi a terceira fundação a surgir no âmbito do Grupo Vodafone. Em Setembro de 2003 foi adotada a designação atual: Fundação Vodafone Portugal”.

Assim, “durante o primeiro ano de atividade em 2003, a Fundação doou cerca de 832 mil euros, financiando 12 projetos a nível nacional e passando no último ano em 2008, a apoiar um total de 24 projetos, alguns dos quais iniciados nos anos anteriores, com cerca de 2 milhões de euros”. A Vodafone possui uma **Política Ambiental**, divulgada em toda a organização, na qual se compromete com valores que envolvem os Clientes, os Colaboradores, os Acionistas e a Sociedade em Geral. Nessa política, a Vodafone assume ainda compromissos com a melhoria contínua e preservação do Ambiente. A saúde dos consumidores é importante para a Vodafone Portugal, por isso a Empresa apoia a investigação sobre campos eletromagnéticos, bem como diversas iniciativas de monitorização. “A Vodafone Portugal possui, em todo o território nacional, uma rede celular com mais

de 5.600 estações-base, servindo um universo de mais de 5 milhões de Clientes. Quando um telefone móvel se liga a uma rede para comunicar com a estação-base mais próxima, utiliza sinais de radiofrequência que geram campos eletromagnéticos. As ondas de rádio alcançam distâncias limitadas, devido à reduzida potência dos telefones móveis. O número de estações-base das redes celulares está, assim, diretamente relacionado com a extensão das áreas cobertas, as suas características orográficas e as densidades populacionais. A Vodafone Portugal procura minimizar o impacto visual destas infraestruturas (as antenas das estações-base) através da sua partilha com outros operadores nacionais” refere a Vodafone Portugal em comunicado.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), abaixo dos limites de referência definidos pela Comissão Internacional para a Proteção contra Radiação Não Ionizante (CIPRNI) “não há qualquer evidência científica que comprove a existência de efeitos perniciosos para a saúde”. No entanto, a OMS considera que “os esforços de investigação devem prosseguir, sobretudo no que diz respeito à utilização de telefones móveis a longo prazo e à sua utilização por crianças”.

A Vodafone “acompanha com atenção os resultados das pesquisas científicas, informando os clientes e o público em geral sempre que surgem novos desenvolvimentos e garante também, que todos os telefones móveis que comercializam, assim como todas as estações-base em serviço, respeitam escrupulosamente os limites recomendados pela CIPRNI. A Vodafone tem apoiado diversos programas e instituições, disponibilizando recursos e serviços para tentar fazer a diferença, tentar melhorar determinadas situações, o que se tornou benéfico para a sua imagem pública” sublinha Nuno Correia.

3.3 – RELAÇÕES EXTERNAS

3.3.1 – COM OS CONSUMIDORES

Segundo Nuno Correia explica em entrevista presencial a 6 de agosto de 2012, “os consumidores da Vodafone estão no centro de todas as suas ações. Através da oferta de serviços com qualidade e valor, satisfazem as necessidades de comunicações dos clientes, ajudando-os a tirar o melhor partido de cada momento”. Os consumidores “beneficiam de uma experiência Vodafone completa e abrangente, tanto em Portugal como nos estrangeiro através dos serviços móveis mais elementares, até serviços inovadores que integram o móvel com o PC, bem como alternativas ao telefone fixo e serviços ADSL, respondendo a todo o tipo de necessidades pessoais e profissionais”.

A Vodafone obtém, normalmente, “o feedback acerca das atividades desenvolvidas através de Questionários de Satisfação aos clientes depois de realizada a ação. Além disso, recebem ideias e sugestões diretamente dos clientes, na sua maioria, recebidas através de correio eletrónico. Fazem também periodicamente Questionários de Satisfação aos colaboradores. Estes questionários são

geridos pela Direção de Recursos Humanos e contam com o apoio da área de Comunicação Interna” justifica Nuno Correia.

Ao nível do **Serviço de Apoio ao Cliente**, a Vodafone “disponibiliza um número de atendimento permanente, disponível 24 horas por dia, o que permite manter uma estreita relação com os clientes. Para além disso, disponibiliza igualmente serviços de Apoio a Clientes especializados, quer em função do segmento em que os Clientes se inserem (residencial, empresarial ou jovem), quer em função do tipo de serviço que prestam (móvel, Internet ou rede fixa)”.

Face às inovações tecnológicas, a empresa “*disponibiliza também o serviço de apoio a clientes por videochamada, mensagens por telemóvel e na internet, para satisfazer as necessidades e preferências dos seus Clientes*”. “São realizadas diversas promoções ao longo do ano para beneficiar a relação entre a empresa e os consumidores como aconteceu em Dezembro de 2008, onde a Vodafone devolveu aos Clientes aderentes dez vezes o montante que gastarem durante esse mês em chamadas nacionais de voz para a rede móvel Vodafone. O valor devolvido podia ser utilizado durante 30 dias em chamadas nacionais de voz para números de telemóvel Vodafone. Em alternativa, os Clientes podiam optar por receber o valor gasto em Dezembro, sem multiplicar, podendo neste caso utilizá-lo em qualquer tipo de comunicação, sem prazo de validade. A Vodafone proporcionou assim aos seus Clientes, uma vez mais, uma oportunidade de utilizarem os seus serviços com condições ainda mais competitivas, numa época do ano em que as comunicações são particularmente valorizadas. Iniciativas deste tipo têm sido muito bem recebidas pelos Clientes Vodafone, reforçando assim a relação dos mesmos com a marca. Além disso, existem ainda os pontos da Vodafone. Estes pontos são acumulados com os carregamentos e os clientes podem trocá-los por carregamentos ou por descontos em novos telemóveis” frisa Nuno Correia.

De acordo com os **resultados anuais divulgados pela Anacom**, “a Vodafone obteve o maior índice de satisfação dos Clientes no sector das telecomunicações em 2007. Com um índice de satisfação de 74,4, o mais elevado de todas as empresas do mercado nacional de telecomunicações e bastante acima da média do sector que se situou em 67,6”.

No Relatório divulgado pela Anacom, a Vodafone surge classificada em primeiro lugar em todos os indicadores que são contemplados neste estudo: “a Satisfação com o operador, a Imagem que os Clientes têm dos operadores, as suas Expectativas, a Qualidade Apercebida sobre a rede e serviços do operador, o Valor Apercebido face ao preço pago, as Reclamações recebidas e o seu tratamento e a Lealdade dos Clientes relativamente ao seu operador”.

Também nos **Indicadores de Imagem dos operadores móveis** “a Vodafone lidera nas cinco categorias analisadas (escala de 1 a 10)”: “É uma empresa de confiança no que diz e no que faz” (8,1 pontos), “É estável e está perfeitamente implantada no mercado” (8,8 pontos), “Contribui positivamente para a sociedade” (7,5 pontos), “Preocupa-se com os seus clientes” (7,6 pontos) e “É inovadora e virada para o futuro” (8,5 pontos).

Verificámos assim que a Vodafone através de uma **estratégia bem estruturada** tenta manter uma **boa relação com os consumidores** e que estes têm realmente uma boa imagem da marca, principalmente devido às campanhas e eventos que a Vodafone patrocina e em consequência da **imagem positiva veiculada pelos média**.

3.3.2 – COM OS JORNALISTAS

A **Comunicação da Vodafone** destina-se “*não só a cativar o público-alvo mas também os media através de diversas campanhas*” explica Nuno Correia em entrevista presencial a 6 de agosto de 2012,. “*Todas as suas iniciativas são comunicadas aos órgãos de comunicação social e a divulgação ao público é feita posteriormente. Verifica-se então o interesse da empresa em fornecer a informação primeiramente aos media pois isso proporciona uma boa relação com os mesmos e garante a cobertura das respetivas iniciativas*”.

A informação veiculada aos media é feita através de **press releases** claros e objetivos, com todas os dados necessárias para a **comunicação social** como a data, hora, local, descrição e contactos para esclarecimentos. É a partir dessas informações que se escrevem as notícias para o grande público de forma acessível tornando públicos os novos produtos e eventos da Vodafone. Através desta estratégia de comunicação a Vodafone “*consegue obter a cobertura mediática nos eventos e a divulgação favorável sobre os produtos e serviços destacados nos mesmos*”. “*Exemplos disso são os eventos patrocinados pela Vodafone, como os jogos de Futebol. No dia 17 de Janeiro ao patrocinar o jogo entre o Benfica e o Belenenses no Estádio da Luz, proporcionou aos órgãos de comunicação social lugares reservados para assistir ao jogo com direito a um serviço de catering para jornalistas. Desta forma assegura-se uma boa relação com os media que por consequência veiculam na comunicação social a imagem uma empresa dinâmica, positiva, inovadora, moderna e solidária*” refere Nuno Correia em entrevista presencial a 6 de agosto de 2012.

A existência de uma Fundação da Vodafone e o **apoio e patrocínios** conferidos a eventos e instituições de solidariedade, “*contribui para a construção de uma boa imagem desta marca, apreciada pelo público e pelos media. A Vodafone Portugal prossegue a consolidação da sua política de investimento social, não só respondendo às múltiplas solicitações que lhe chegam, como propondo e desenvolvendo projetos de reconhecida importância nesta área*”. Todos os anos é promovida, nas suas instalações e junto dos colaboradores, uma ação de recolha de bens (roupa, calçado, alimentos não perecíveis, livros, brinquedos, material escola) realizada no âmbito da Campanha de Recolha Vodafone. Os produtos reunidos são encaminhados para Instituições de Solidariedade tais como a Fundação Ciclo de Vida, Casa de Crianças Abandonadas da Obra da Imaculada Conceição e de Santo António, Abraço Porto, Legião da Boa Vontade, Associação UNIR, Lions Clube Lisboa Sete Colinas, AMI, entre outras.

Para além disso, a empresa coloca-se disponível para esclarecer qualquer dúvida estabelecendo assim uma **relação cordial com a comunicação social** assim como com os clientes e os potenciais clientes.

3.3.3 – COM OS COLABORADORES

Segundo Carla Duarte refere, “a Vodafone pretende que os colaboradores sejam informados em primeira mão relativamente aos grandes projetos e que se sintam parte integrante da estratégia da empresa, orientando o seu trabalho no sentido de contribuírem para a realização dos seus objetivos. Isto só é possível se os colaboradores estiverem bem informados e motivados e esta comunicação interna tem como objetivo contribuir para estes aspetos”. “Através da intranet e da linha telefónica exclusiva para os colaboradores (número vermelho – 485), estes são informados sobre todas as novidades, todas as alterações nos serviços e inúmeras informações que posteriormente explicam aos clientes”.

Todos os colaboradores recebem **Cartazes, E-mails Internos, Folhetos, Mailings Internos, Revista trimestral do Grupo Vodafone (Vodafone Life), Materiais promocionais (Brindes) e são realizadas Reuniões de Equipas e uma reunião geral** anualmente para averiguar o nível de satisfação dos colaboradores, ouvir as suas críticas e sugestões, assim como estabelecer novos objetivos e implementar novas estratégias. Têm ainda descontos em telemóveis e, se forem em fim de linha, são ainda mais baratos.

No âmbito das campanhas de solidariedade, a Vodafone promove, anualmente, uma ação de recolha de sangue nas suas instalações, aberta a todos os Colaboradores da Empresa e organizada em colaboração com o Instituto Português de Sangue, “*promovendo uma ideia de interajuda que abrange os colaboradores da empresa para que estes sintam que fazem parte da empresa a todos os níveis, trabalhando em conjunto para atingir todos os objetivos propostos*”.

A Vodafone também participou, com a colaboração da Embaixada Britânica, e em conjunto com outras empresas, na organização do Campo de Férias Solidariedade. O objetivo foi “*proporcionar umas férias inesquecíveis*” a cerca de 100 crianças e jovens, portadores do vírus do SIDA ou afetados pelas consequências da doença no seu meio familiar, com idades compreendidas entre os 6 e os 16 anos”. Um fator importante para o sucesso desta iniciativa foi o papel desempenhado por cerca de **200 voluntários das cinco empresas**. Da Vodafone “*participaram 50 voluntários, o número máximo, por empresa, permitido pela organização do Campo. Os voluntários frequentaram previamente uma ação de formação obrigatória de preparação da ação: brincar com as crianças, participar nas diversas atividades e ajudar nas tarefas diárias do campo, tais como o apoio à cozinha, a limpeza do refeitório, dos dormitórios e das casas de banho*”.

Existe um **Plano de Comunicação Interna** anual, o qual é definido pelo **Departamento de Comunicação Interna**. “*Este plano está alinhado com o plano da Direção em que o departamento está inserido (Direção de Comunicação Interna, Apoio à Gestão e Responsabilidade Social) e com a estratégia e objetivos anuais globais da Empresa a nível local (Vodafone Portugal) e do Grupo Vodafone. Outra ferramenta de retorno a nível interno é o Questionário de Satisfação destinado a todos os Colaboradores que é elaborado periodicamente na Empresa e gerido pela Direção de Recursos Humanos com o apoio da área de Comunicação Interna*” explica Carla Duarte.

3.4 – EXTRAS

Na Vodafone Portugal realizam-se também várias **atividades de comunicação interna** que envolvem a Administração de forma a “*fomentar uma boa relação entre todo os colaboradores da Vodafone*”, segundo explica Carla Duarte em entrevista presencial a 6 de agosto de 2012.

- **Exemplos:**

- **Pequeno-almoço mensal com o Presidente**, onde grupos de cerca de 15 colaboradores tomam o pequeno-almoço e conversam informalmente com o Presidente;

- **Roadshow da Administração**, ou seja, os membros da Administração vão às várias Direções da empresa visitar e conversar informalmente com os colaboradores nos seus locais de trabalho, responder a questões e ouvir opiniões e sugestões;

- **Reunião Anual de Colaboradores** onde são apresentados a todos os colaboradores, os objetivos e desafios para o ano, tende os colaboradores oportunidade de colocar questões aos administradores.

4.1 - ANÁLISE AOS INQUÉRITOS

Para a presente Dissertação de Mestrado decidimos analisar a **Direção de Marca e Comunicação** e a respetiva opinião dos colaboradores relativamente à **Importância da Comunicação Interna** como um meio de comunicação privilegiada para os colaboradores e a relevância das atividades de *Team Building*, tendo em conta as alterações de opiniões após a participação numa atividade de outdoor. Foram inquiridos **12 colaboradores** que participaram em **duas atividades de outdoor em Sagres**, nomeadamente uma aula de surf e uma massagem individual, tendo culminado com uma aula de yoga. Uma dinâmica de grupo que “*teve a duração de oito horas e consistiu numa interação constante com os colegas de trabalho onde o espírito de equipa esteve sempre em evidência*” explica Carla Duarte da Vodafone Portugal em entrevista presencial a 6 de agosto de 2012.

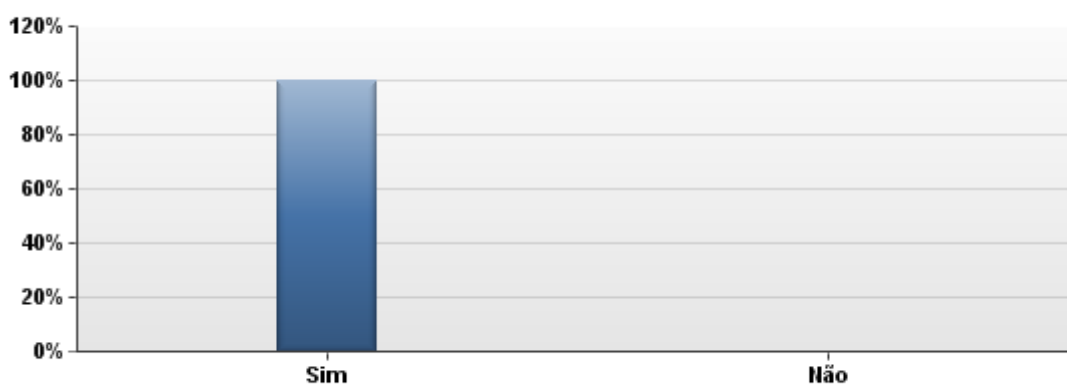
Este inquérito foi realizado entre os dias 1 de Junho e 31 de Agosto de 2012 tendo sido direcionado para um único departamento da Vodafone Portugal, nomeadamente a **Direção de Marca e Comunicação**. Obtivemos uma amostra com idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos, com uma distribuição de géneros semelhante – 42% Homens e 58% mulheres – e todos eles com habilitações literárias iguais ou superiores à Licenciatura. O propósito destes parâmetros foi alcançar um ambiente fechado no qual fosse possível confirmar as seguintes **hipóteses**:

- **A implementação de uma estratégia de comunicação interna, permite um aumento do compromisso dos funcionários, com os objetivos e missão de uma empresa;**
- **As atividades de *Team building* aumentam o espírito de equipa.**

4.1.1 - Análise I

Para verificar se a estratégia de comunicação interna da Vodafone Portugal permitia de facto um **aumento do compromisso dos funcionários com os objetivos e missão da empresa** procurámos primeiro aferir se todos eles conheciam a missão e objetivos da Vodafone Portugal.

Gráfico 1 – Resultado da análise sobre o conhecimento dos inquiridos relativamente aos objetivos e valores da Vodafone Portugal



#	Resposta	Pergunta	%
1	Sim	12	100%
2	Não	0	0%
	Total	12	100%

Os inquiridos revelaram saber qual a **missão da empresa**, que efetivamente consiste em "*maximizar o valor da Empresa para os seus Acionistas e promover a realização profissional dos seus Colaboradores, através da plena e da melhor satisfação das necessidades de telecomunicações conscientes e latentes dos seus Clientes, com especial enfoque na mobilidade*" segundo revela a Vodafone Portugal em comunicado.

- **Respostas dos inquiridos à pergunta: “Quais são as áreas de negócio da empresa?”**

Respostas

Responder de forma exemplar às necessidades globais de comunicação, de forma sempre inovadora e rápida.

Satisfazer os clientes e inovar a nível de serviços.

Relativamente aos objetivos: 1. Uma preocupação constante em superar as expectativas dos Clientes proporcionando-lhes experiências inovadoras e inesperadas que originam uma forte ligação emocional com a marca 2. A melhor experiência em todas as situações em que o Cliente contacta connosco 3. Uma aposta constante em ser a melhor marca de telecomunicações, com o melhor portefólio de equipamentos, os melhores preços, a melhor oferta de *roaming*, a melhor cobertura e qualidade de rede e as ofertas de dados mais inovadores. Quanto aos valores: Continuar a responder de forma exemplar às necessidades globais de comunicação dos nossos Clientes e a ser uma Empresa verdadeiramente admirada, totalmente orientada para o Cliente, inovadora, competitiva e ambiciosa.

Desenvolver o negócio de forma responsável, ética e honesta, mantendo sempre em vista a redução dos impactos ambientais em toda a cadeia de valor, contribuindo para o desenvolvimento de uma Sociedade mais sustentável em conjunto com os seus Parceiros

A Vodafone quer continuar a ser a empresa mais admirada do setor das Telecomunicações e uma das mais admiradas em Portugal pela relação que estabelece com os clientes, pela atitude inovadora, pela ambição e pela competitividade que demonstra na prestação de uma oferta de telecomunicações global e integrada a empresas e particulares.

A estratégia da Vodafone assenta na disponibilização de uma oferta muito competitiva em todas as vertentes de atividade, de modo a cativar e manter os clientes mais valiosos de cada segmento do mercado. Os objetivos passam por: enriquecer a vida dos nossos clientes através das capacidades únicas das comunicações móveis e procurar exceder as expectativas dos nossos clientes através de uma oferta superior de produtos e serviços e assim alcançar os nossos objetivos últimos: a satisfação dos clientes, do acionista e dos colaboradores da empresa.

Criar produtos e serviços que acrescentem valor e servir o cliente da melhor forma possível.

Inovar cada vez mais e satisfazer sempre as necessidades do cliente.

Inovar cada vez mais, prestar um bom serviço, satisfazer o cliente, crescer no setor.

A visão é de longo prazo e abarca a Sustentabilidade nas vertentes económica, social e ambiental, acompanhando o crescimento da Empresa e o seu peso crescente na economia portuguesa.

Responder às necessidades globais de comunicação e evoluir no sentido de satisfazer todas as necessidades dos clientes/consumidores.

Superar as expectativas dos clientes e inovar cada vez mais. Apresentar o melhor serviço do

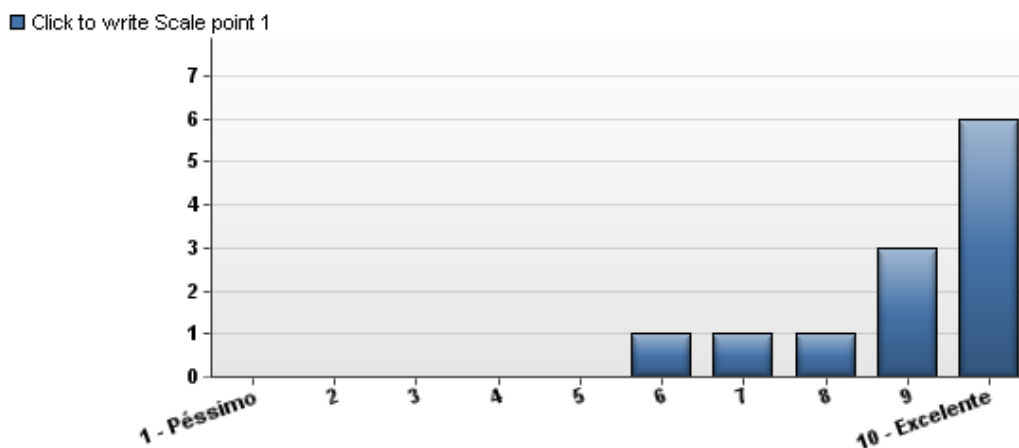
mercado e evoluir sempre.

Ao comparar as respostas, dos inquiridos, com os atuais **objetivos estratégicos da Vodafone Portugal** – “*Ser uma Empresa em crescimento, líder nos dados em mobilidade; Satisfazer as necessidades de telecomunicações dos nossos Clientes através da tecnologia móvel, complementada com outras tecnologias, sempre que necessário, para permitir um crescimento rentável; Ser a Empresa mais eficiente e ágil do mercado; Ser a Empresa mais admirada entre os Operadores de Telecomunicações que atua no mercado português e uma das mais admiradas em Portugal*” – reparámos que não existe uma grande divergência e que de um modo geral, embora de forma sintetizada e direta, todos os colaboradores demonstram conhecer os objetivos da empresa.

Sendo a **promessa da empresa**, “*enriquecer a vida dos Clientes através do poder das suas soluções de telecomunicações*”, os colaboradores da Direção em análise revelaram conhecer a fundo as suas metas e linhas estratégicas.

Seguidamente foi pedido para **classificar, numa escala de 1 a 10 sendo 1 péssimo e 10 excelente, a comunicação interna da Vodafone Portugal.**

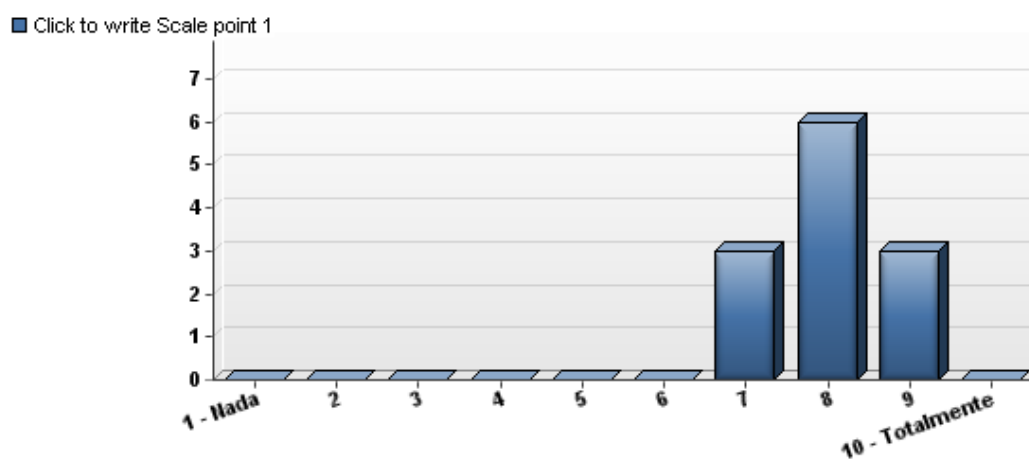
Gráfico 2 – Resultado da análise sobre a perceção dos inquiridos relativamente à Comunicação Interna da Vodafone Portugal



Para procurar uma possível resposta para a causa do aumento do compromisso dos funcionários, com os objetivos e missão de uma empresa através da implementação de uma estratégia de comunicação interna foram levadas a cabo as seguintes perguntas:

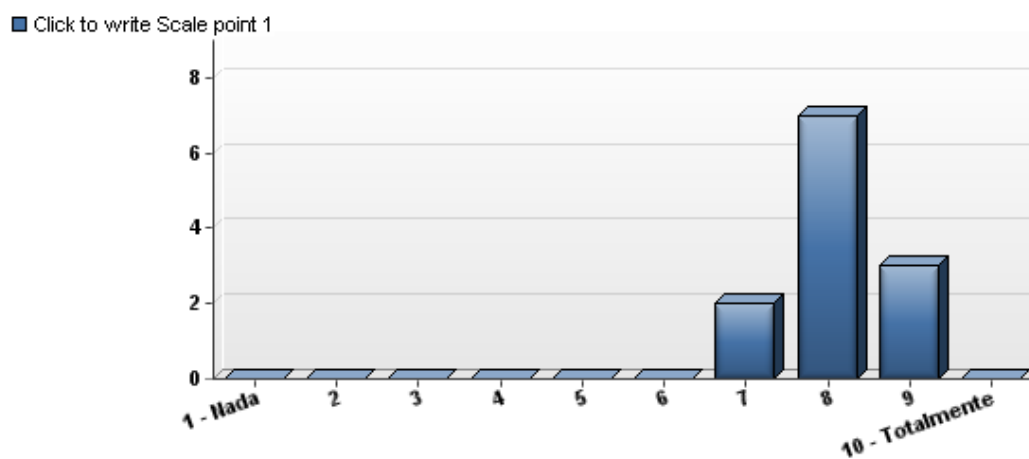
De 1 a 10, sendo 1 Nada e 10 Totalmente, indique o quanto se sente a par do que acontece na Vodafone:

Gráfico 3 – Resultado da análise sobre o grau de informação que os inquiridos sentem que têm sobre Vodafone Portugal



De 1 a 10, sendo 1 Nada e 10 Totalmente, indique a importância de estar a par do que acontece na Vodafone para o seu empenho e valorização do trabalho:

Gráfico 4 – Resultado da análise sobre o grau de importância que os inquiridos atribuem às informações que recebem por parte da Vodafone Portugal



- **Respostas dos inquiridos à pergunta: “Até que ponto sente que a atual comunicação interna, existente na Vodafone, promove o seu comprometimento para com os objetivos e missão da empresa?”**

Respostas
A comunicação interna está perfeitamente alinhada com os objetivos e missão da empresa.
A comunicação interna revela todas as ações e objetivos da empresa. Informa a 100% os colaboradores.
Existindo uma excelente comunicação interna como a que faz parte da Vodafone isso não compromete em nada os objetivos e missão da empresa.
Informa sobre todos os assuntos relacionados com a empresa (área de negócio) e com os colaboradores.
Considero que a comunicação interna é imprescindível para o sucesso da empresa, na medida em que apenas desta forma os colaboradores são completamente informados sobre todas as áreas e ações da Vodafone.
A atual comunicação interna é muito informativa e presente no dia-a-dia dos colaboradores. Só desta forma é possível ter acesso a conteúdos importantes para a execução do nosso trabalho e da melhor persecução dos objetivos.
Informa o colaborador, de forma inigualável, de todos os assuntos relacionados com a empresa.
Fornece dados cruciais para a execução do trabalho diário e para estar a par das novidades da empresa.
Informa de forma simples e clara, esclarece dúvidas e entretém os colaboradores.
Informa de imediato o colaborador sobre todas as áreas da empresa.
A Comunicação interna satisfaz todas as necessidades de informações dos colaboradores.
A Comunicação Interna (Intranet) informa diariamente sobre todos os aspetos relacionados com a empresa

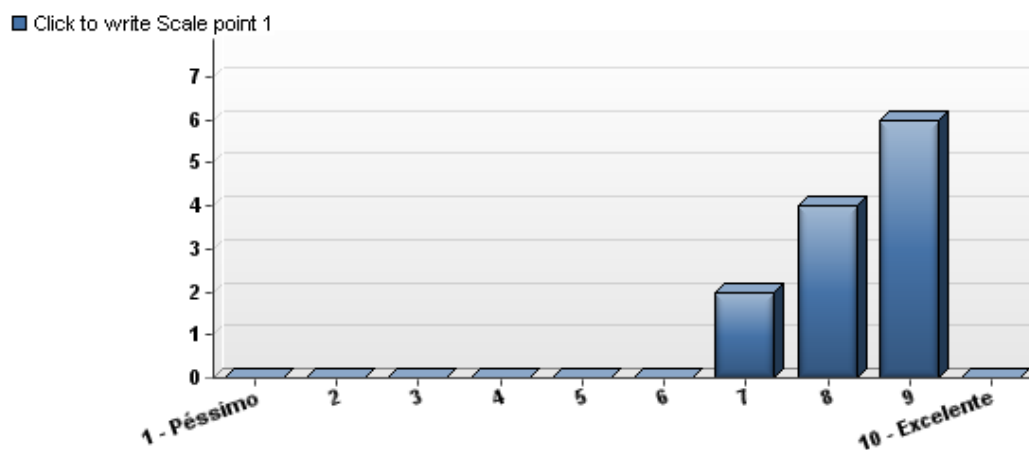
Podemos então concluir que uma estratégia de comunicação interna que esteja alinhada com os **objetivos globais da empresa**, mantendo informados os seus colaboradores, uma vez que este parece ser um fator de relevo para os inquiridos, permite um aumento do compromisso dos funcionários, com os **objetivos e missão de uma empresa**.

4.1.2 - Análise II

No questionário realizado foi pedido aos inquiridos que classificassem o ambiente do seu local de trabalho e as suas relações com os seus colegas e superiores hierárquicos.

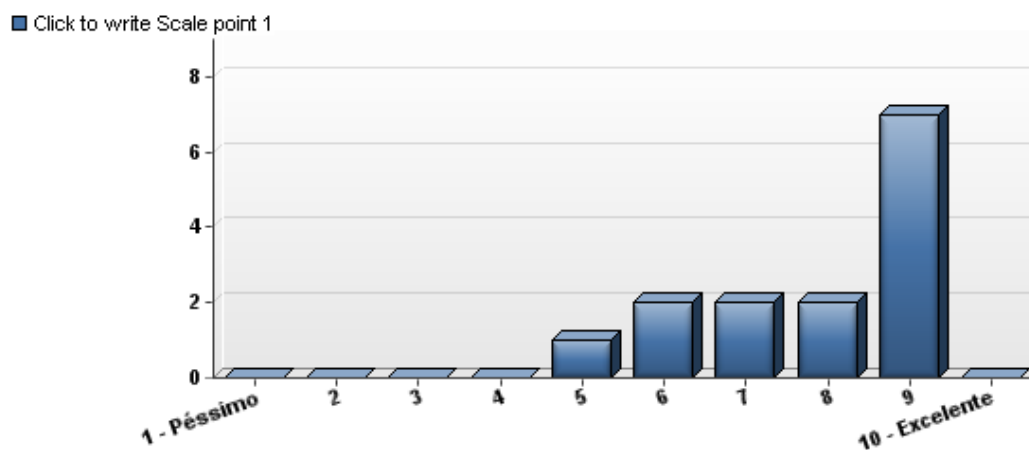
De 1 a 10, sendo 1 Pêssimo e 10 Excelente, classifique o ambiente do seu local de trabalho

Gráfico 5 – Resultado da análise sobre a perceção dos inquiridos relativamente à qualidade do ambiente de trabalho na Vodafone Portugal



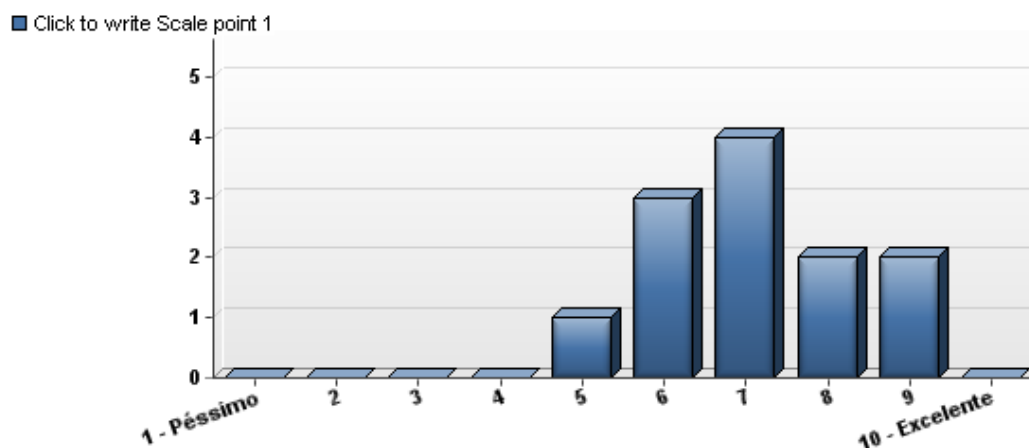
De 1 a 10, sendo 1 péssimo e 10 excelente, classifique a sua relação com os seus colegas de trabalho

Gráfico 6 – Resultado da análise sobre a perceção dos inquiridos relativamente à relação entre colaboradores na Vodafone Portugal



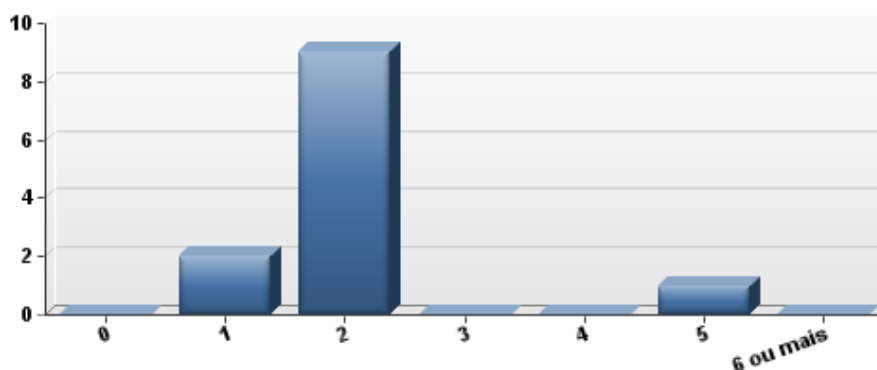
De 1 a 10, sendo 1 péssimo e 10 excelente, classifique a sua relação com os seus superiores hierárquicos

Gráfico 7 – Resultado da análise sobre a perceção dos inquiridos relativamente à relação entre os colaboradores e os superiores hierárquicos na Vodafone Portugal



Verificámos que existe um **bom ambiente no departamento em estudo**, da Vodafone Portugal, propício a um bom espírito de equipa, e por isso procurámos relacioná-lo com as atividades de *Team Building* que foram realizadas. Para isso os colaboradores foram questionados acerca do numero de atividades de *Team Building* que realizaram ao longo do ultimo ano tendo obtido as seguintes respostas:

Gráfico 8 – Resultado da análise sobre a perceção dos inquiridos relativamente às Atividades de *Team Building* que se realizaram na Vodafone Portugal



- **Respostas dos inquiridos à pergunta: Participou em Atividades de *Team Building* este ano com os seus colegas? Por favor enuncie-as:**

Respostas

Outdoor em Sagres: com jantar e almoço no dia seguinte. As atividades foram dadas a escolher: aula de surf ou uma massagem e depois uma aula de yoga para todos. Houve também degustação vinhos.

Atividade de Outdoor em Sagres que incluiu aula de surf e/ou massagem individual e depois aula de yoga em conjunto.

Outdoor

Atividade de Outdoor em Sagres

Atividade de Outdoor com aula de yoga e aula de surf. Incluiu ainda degustação de vinho com todos os colegas. Tudo em ambiente exterior.

Atividade de Outdoor/*Team Building* com interação com os restantes ao longo de um dia inteiro

Atividade de Outdoor

Duas atividades de *Team Building* ao ar livre

Atividade ao ar livre em Sagres: aula de surf ou uma massagem para cada colaborador e depois uma aula de yoga para todos. Por último, degustação vinhos. Um dia muito animado.

Outdoor em Sagres com yoga e surf. O espírito de equipa esteve em foco.

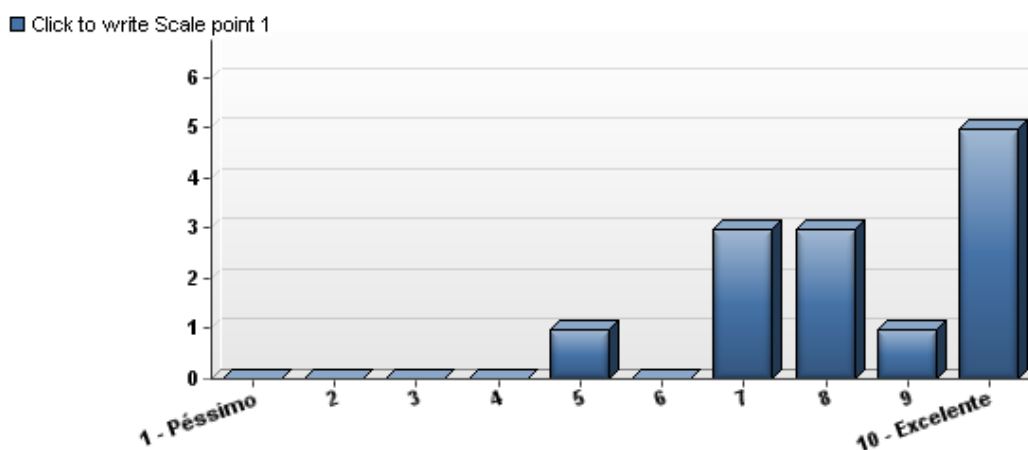
Team Building em Sagres com atividades em equipa e individuais.

Efetuámos ainda uma análise da perceção dos inquiridos acerca dos benefícios destas atividades tendo obtido dados fundamentais para a análise através das seguintes questões:

Caso tenha participado, de 1 a 10, sendo 1 péssimo e 10 excelente, diga como avalia essas atividades em termos de:

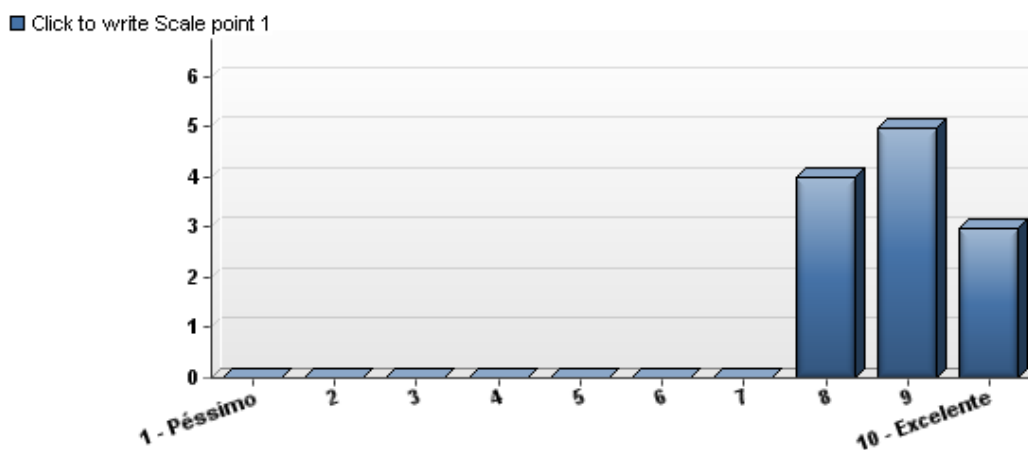
- Diversão

Gráfico 9 – Resultado da análise sobre a perceção dos inquiridos relativamente às atividades de *Team Building* realizadas na Vodafone Portugal em termos de Diversão



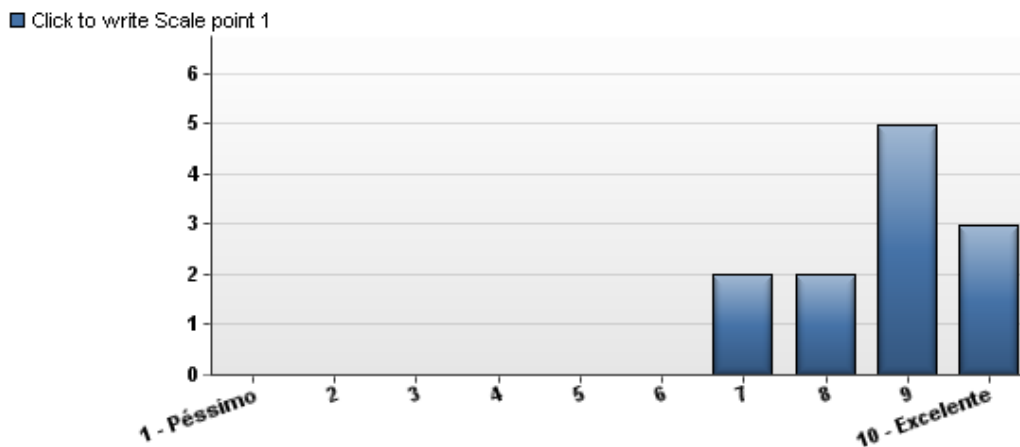
- Benefício para o espírito de equipa

Gráfico 10 – Resultado da análise sobre a perceção dos inquiridos relativamente às atividades de *Team Building* realizadas na Vodafone Portugal em termos de Espírito de Equipa



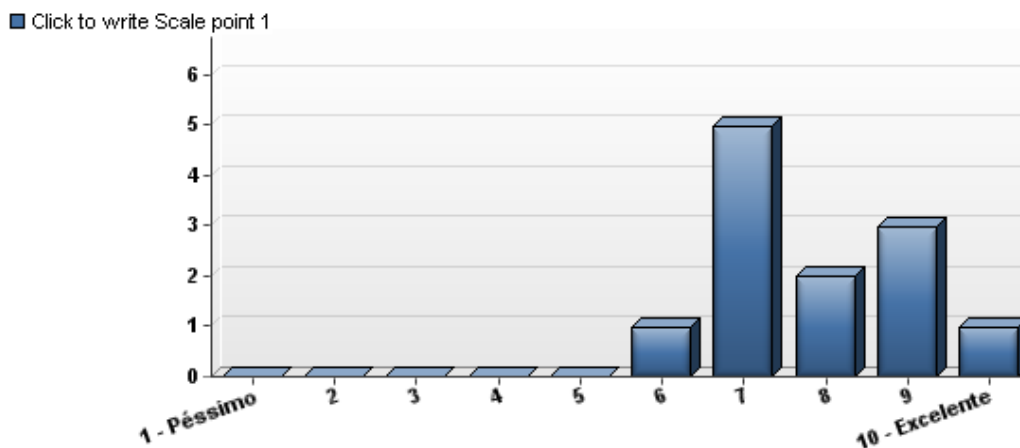
- Convivência entre Colegas

Gráfico 11 – Resultado da análise sobre a percepção dos inquiridos relativamente às atividades de *Team Building* realizadas na Vodafone Portugal em termos de Convivência entre Colegas



- Convivência com os Superiores Hierárquicos

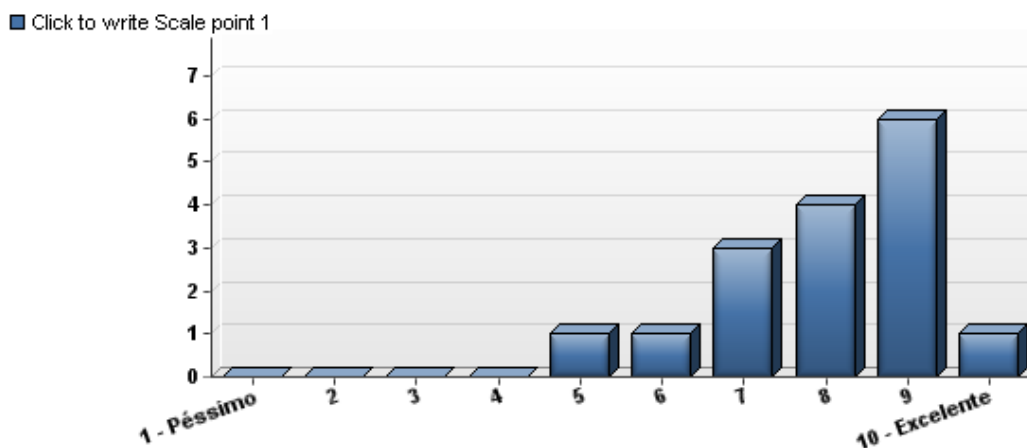
Gráfico 12 – Resultado da análise sobre a percepção dos inquiridos relativamente às atividades de *Team Building* realizadas na Vodafone Portugal em termos de Convivência com os Superiores Hierárquicos



Através destes resultados verificámos que todos os inquiridos consideraram as **Atividades de *Team Building*** muito positivas e que estas **melhoraram o espírito de equipa dos colaboradores da Direção de Marca e Comunicação**. No entanto torna-se imprescindível fazer uma análise mais detalhada e assim foi pedido aos inquiridos para classificar o relacionamento com os seus colegas e superiores hierárquicos antes e depois das atividades realizadas. Trata-se de um fator que está diretamente correlacionados com o espírito de equipa e com a percepção que os inquiridos têm destas ações.

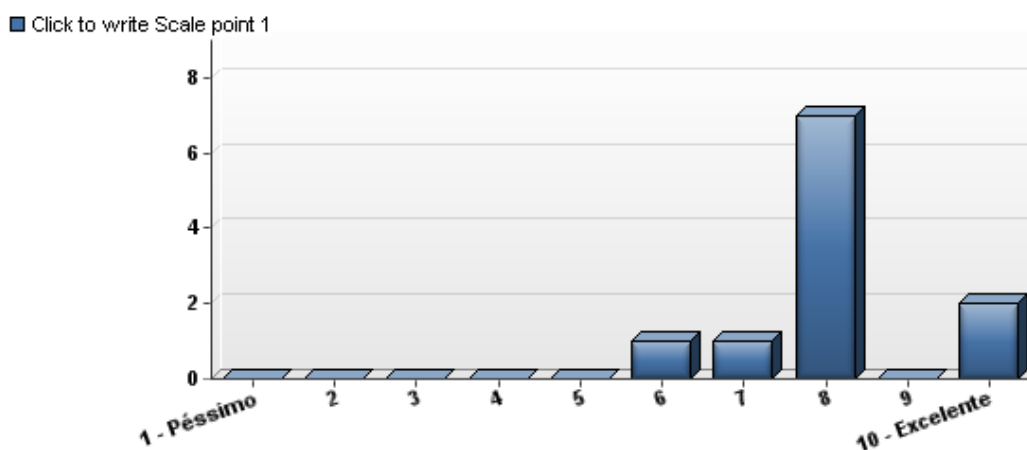
Caso tenha participado, de 1 a 10, sendo 1 péssimo e 10 excelente, classifique a sua relação com os seus colegas de trabalho antes das atividades.

Gráfico 13 – Resultado da análise sobre a perceção dos inquiridos relativamente à empatia entre colegas antes das atividades de *Team Building* realizadas na Vodafone Portugal



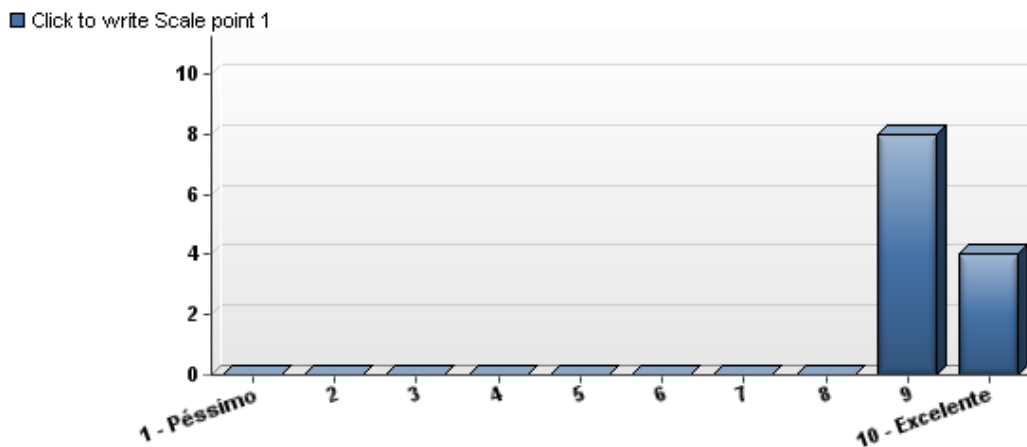
Caso tenha participado, de 1 a 10, sendo 1 péssimo e 10 excelente, classifique a sua relação com os seus superiores hierárquicos antes das atividades.

Gráfico 14 – Resultado da análise sobre a perceção dos inquiridos relativamente à empatia entre colaboradores e superiores hierárquicos antes das atividades de *Team Building* realizadas na Vodafone Portugal



Caso tenha participado, de 1 a 10, sendo 1 péssimo e 10 excelente, classifique a sua relação com os seus colegas de trabalho depois das atividades.

Gráfico 15 – Resultado da análise sobre a perceção dos inquiridos relativamente à empatia entre colegas depois das atividades de *Team Building* realizadas na Vodafone Portugal



Caso tenha participado, de 1 a 10, sendo 1 péssimo e 10 excelente, classifique a sua relação com os seus superiores hierárquicos depois das atividades.

Gráfico 16 – Resultado da análise sobre a perceção dos inquiridos relativamente à empatia entre colaboradores e superiores hierárquicos depois das atividades de *Team Building* realizadas na Vodafone Portugal

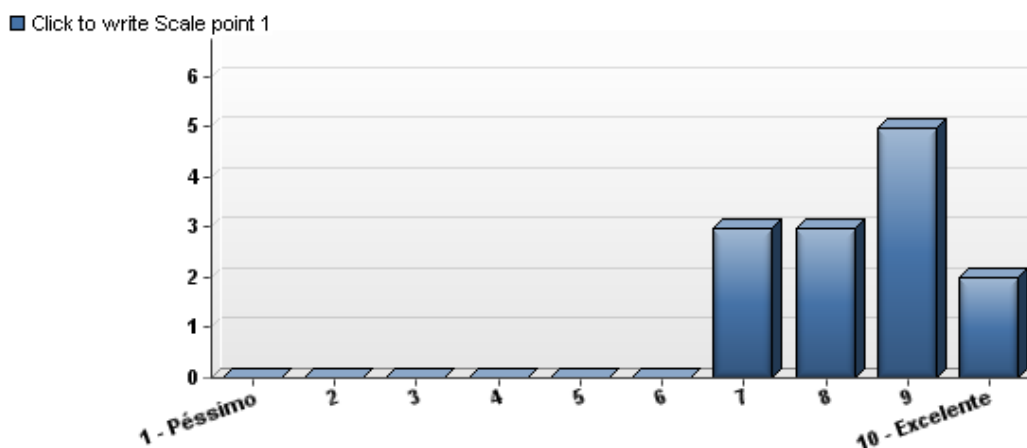
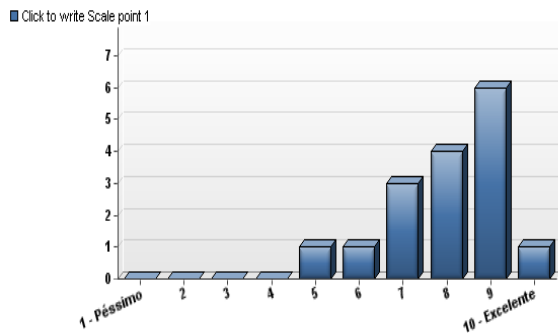


Gráfico 17 – Resultado da análise sobre a perceção dos inquiridos relativamente à relação com os colegas de trabalho antes e depois das atividades de *Team Building* realizadas na Vodafone Portugal

Antes



Depois

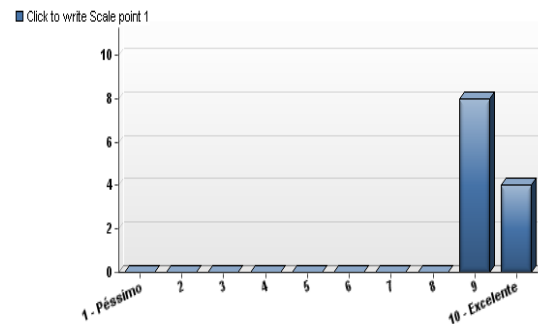
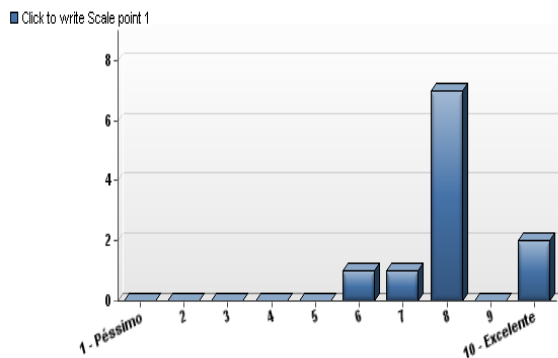
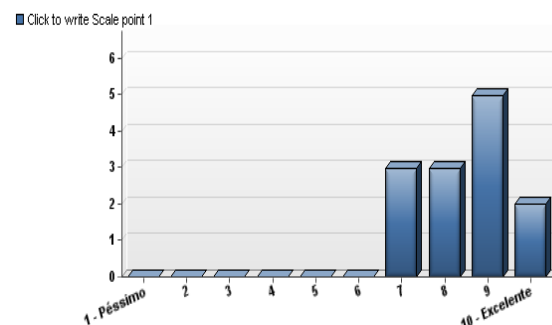


Gráfico 18 – Resultado da análise sobre a perceção dos inquiridos relativamente à relação dos colaboradores com os superiores hierárquicos antes e depois das atividades de *Team Building* realizadas na Vodafone Portugal

Antes



Depois



Como podemos aferir pela observação dos gráficos respeitantes à relação com os colegas de trabalho antes e depois da realização de Atividades de *Team Building* assim como os gráficos relativos à relação com os superiores hierárquicos antes e depois da realização das mesmas, as Atividades de *Team Building* **melhoraram substancialmente o relacionamento entre os colegas de trabalho e também entre os colaboradores e os superiores hierárquicos**, promovendo assim um **aumento do espírito de equipa** e aumento da produtividade do trabalho. Os superiores hierárquicos são pessoas com capacidade para se expressar plenamente, sabem o que querem, por que querem e como comunicar isso aos demais, a fim de obter a cooperação e o apoio deles. Ao existir uma boa relação entre os colaboradores e os superiores hierárquicos gera-se

uma maior sintonia e um aumento do sentimento de pertença, o que se reflete em altos níveis de produtividade. A produtividade pode ser sempre otimizada desde que os colaboradores estejam preparadas para desenvolverem seu potencial e novas habilidades de trabalho em grupo e uma ótima forma de alcançar este objetivo é utilizar atividades de *Team Building*, como verificámos no presente trabalho. Apostar na comunicação interna também é uma das principais medidas utilizadas pela Vodafone Portugal para obter a satisfação por parte dos colaboradores e daí conseguir um aumento da produtividade. É necessário informar e apostar na formação dos colaboradores, frisando qual a visão, missão e valores da empresa, e compartilhar os objetivos da organização.

Atingir níveis de excelência no trabalho é motivo de orgulho e celebração para todos os que constituem a Vodafone Portugal. É também motivo de responsabilidade acrescida e de motivação, pois existe sempre espaço para melhorar. É nisto que a empresa acredita e no que os colaboradores tentam alcançar. Sinal disso é o facto de 100% dos colaboradores que responderam ao inquérito em análise nesta Dissertação de Mestrado terem consciência de quais os Valores, Objetivos e Missão da empresa, o que comprova que a Comunicação Interna é eficaz e que a mensagem veiculada é bem recebida.

Com os resultados alcançados através deste inquérito, obtivemos uma resposta para a pergunta de partida que delineamos no início desta Dissertação de Mestrado- **“De que forma a comunicação interna influencia a satisfação e produtividade dos trabalhadores numa organização?”**. A estratégia de comunicação da Vodafone Portugal assegura um aumento do compromisso dos funcionários com a empresa assim como com os objetivos e missão da mesma. Os colaboradores sentem-se parte integrante da Vodafone Portugal e por isso trabalham em prol de um objetivo em comum. Ao sentirem que estão sempre informados e que conhecem a fundo a empresa e que o seu desempenho é essencial para o sucesso da empresa, esforçam-se ainda mais para evoluírem e atingirem altos níveis de produtividade.

Concluiu-se ainda que as hipóteses mencionadas no início desta Dissertação de Mestrado confirmam-se e que os objetivos foram cumpridos.

A hipótese sobre as Atividades de *Team Building* - **“As atividades de *Team Building* aumentam o espírito de equipa”**- confirma-se visto que os resultados dos inquéritos realizados evidenciam que estas atividades ajudaram na relação entre colaboradores e também na relação destes com os superiores hierárquicos. Para além disso a resposta foi positiva quanto à relevância das mesmas a nível de diversão, espírito de equipa, convivência entre colegas e convivência com os superiores hierárquicos. Tendo como objetivo desenvolver competências de grupo e fomentar a coesão de equipas, estas atividades são cruciais para fomentar o espírito de equipa e para melhorar a dinâmica dos diversos membros que compõem uma Direção e por consequente, uma empresa.

Quanto à hipótese sobre a comunicação interna – **“A implementação de uma estratégia de comunicação interna, permite um aumento do compromisso dos funcionários, com os objetivos e missão de uma empresa”** – verificou-se que esta também confirma-se. Na análise ao inquérito constatou-se que todos os inquiridos sabiam quais as áreas de negócio da empresa e qual a missão e objetivos da empresa. Foi evidente que todos apreciam a existência da comunicação interna visto que a resposta a esta pergunta também foi 100% afirmativa. Os inquiridos evidenciaram por

escrito o porquê de apreciarem a existência desta ferramenta na empresa, atribuindo diversas definições e adjetivos à mesma, como por exemplo: "*a comunicação interna é imprescindível para o sucesso da empresa*", "*a atual comunicação interna é muito informativa e presente no dia-a-dia dos colaboradores*", "*informa o colaborador de forma inigualável*", "*fornece dados cruciais para a execução do trabalho diário e para estar a par das novidades da empresa*" e "*a comunicação interna satisfaz todas as necessidades de informações dos colaboradores*".

Por se tratar de uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, por intermédio do estímulo ao diálogo, da troca de informações e da participação a todos os níveis, a **comunicação interna** é entendida pelos inquiridos como um 'bem' essencial à vida dos colaboradores da empresa para que estes possam estar sempre bem informados e por conseguinte, efetuarem um bom trabalho e terem um excelente desempenho. Os inquiridos demonstraram concordar com esta afirmação.

CONCLUSÃO

A presente Dissertação de Mestrado é o resultado de uma **investigação teórico-prática** que partiu de um estudo específico sobre a empresa Vodafone Portugal, focado essencialmente na Direção de Marca e Comunicação. Recordamos que o objetivo principal a que nos propusemos no início deste trabalho (ver *Introdução*) era analisar, de uma maneira geral, a **Importância da Comunicação Interna numa organização e relevância das Atividades de Team Building**.

Assim, transcorrido um longo percurso, é chegado o momento de procurarmos responder às questões orientadoras da pesquisa, tirando as conclusões principais da análise feita na parte prática deste trabalho e relacionando-as com as leituras pertencentes à parte teórica do mesmo.

Verificou-se assim que **a comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações**, sendo neste caso, um fator determinante para a Vodafone Portugal por ser essencial para os resultados do negócio e por consolidar a identidade da organização junto do seu público. Trata-se de um fator humanizador das relações de trabalho. Segundo indicaram os resultados da análise feita aos inquiridos, o público interno sente-se parte integrante do sucesso da organização e é estimulado a atuar de forma cada vez mais participativa através deste género de comunicação. Assim, a comunicação integra os funcionários, envolvendo-os com os objetivos e metas da organização. A integração do público é fundamental pois quando os colaboradores dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem.

Na **análise efetuada à Direção de Marca e Comunicação da Vodafone Portugal** verificou-se que todos os funcionários sabiam quais os objetivos da organização, assim como a sua missão e valores. Desta forma, ao estarem informados sobre os aspetos relevantes da Vodafone Portugal, todos se sentem parte integrante da empresa, dedicando-se mais e contribuindo com sugestões e críticas, formando uma rede interativa entre pessoas, grupos e classes.

No final do presente trabalho ficámos com a noção de como funciona o departamento de comunicação interna de uma empresa de grande envergadura e de sucesso como é a Vodafone Portugal, e verificamos que a comunicação interna numa organização é realmente essencial para que os trabalhadores sintam-se mais integrados na empresa e nos seus objetivos e missão, conferindo assim um sentimento de pertença na equipa e com os seus colegas. Como se verifica, a maioria das constatações feitas na *Conclusão* vai ao encontro das hipóteses teóricas formuladas na *Introdução* deste trabalho. Verificou-se que efetivamente a implementação de uma **estratégia de comunicação interna**, permite um aumento do compromisso dos funcionários, com os objetivos e missão de uma empresa, e que as atividades de *Team Building* aumentam o espírito de equipa.

Quanto à pergunta **“De que forma a comunicação interna influencia a satisfação e produtividade dos trabalhadores numa organização?”**, verificou-se que a estratégia de comunicação que a empresa Vodafone Portugal delineou é muito importante porque permite um aumento do compromisso dos funcionários, com os objetivos e missão de uma empresa. A Análise efetuada revelou que a estratégia de comunicação interna utilizada pela Vodafone Portugal ao estar alinhada com os objetivos globais da empresa, mantém informados os seus colaboradores.

Constatou-se ainda que as atividades de *Team Building* estão a obter cada vez mais importância no seio das organizações e que, conseqüentemente, conduzem a um **aumento de produtividade**. O recurso ao *Team Building* como um instrumento de motivação dos colaboradores é atualmente muito praticado, sendo valorizado para gerar um aumento do espírito de equipa e nesse sentido, reforçar a qualidade e a produtividade do trabalho e dos respetivos resultados gerados.

Este fator materializa-se numa melhor oferta e atendimento da empresa para os clientes. Ao longo da execução desta dissertação de mestrado verificam alguns **obstáculos**, nomeadamente a insuficiência de informações relacionadas com a temática *Team Building*. Este fator dificultou em parte a pesquisa, tendo sido exigido um esforço adicional para obter mais dados e produzir um estudo devidamente fundamentado. Outras das limitações teve a ver com o facto de a amostra ser pequena, o que inviabilizou a aplicação de determinados testes e a realização de um estudo mais aprofundado.

Não obstante a validade das conclusões, consideramos que seria pertinente a realização de um estudo sobre o *Team Building* ou relacionando esta temática com outras variáveis, nomeadamente a liderança, recorrendo para o efeito a uma amostra de maior dimensão. Na presente Dissertação apenas analisou-se um caso específico visto que somente esta Direção participou numa Atividade de *Team Building* em 2012.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Literatura:**

- ALMEIDA, Victor (2003), *A Comunicação Interna na Empresa*, Lisboa, Áreas Editora
- ALMEIDA, J. F. e PINTO, J. M. (1982), *A Investigação nas Ciências Sociais*, Editorial Presença.
- AUSTIN, Claire (1993) *As relações Públicas com sucesso*, Lisboa, Editorial Presença, 1ª edição.
- BERLO, David K (1989), *O processo de Comunicação*, S.Paulo, Martins Fontes Editora, 6ª edição
- BOCK, Ana Maria Bahia et al (1995), *Psicologias: uma introdução ao estudo da psicologia*, São Paulo, Editora Saraiva.
- BRUM, A (2005), *Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*, Porto Alegre: L&PM, 3ª Edição.
- CÁDIMA, Francisco Rui, *História e Crítica da Comunicação*, Edições Séculos XXI, 2ª Edição
- CAETANO, Joaquim et al. (2007), *Gestão e Planeamento de Comunicação*, Lisboa, Quimera
- CANFIELD, Bertrand R. (1991), *Relações Públicas*, Vol. I e II, 4ª edição, São Paulo, Makron Books.
- CARRON, A.V., Spink, K.S. & Prapavessis, H. (1997), *Team building and cohesiveness in the sport and exercise setting: Use of indirect interventions*, Journal of Applied Sport Psychology.
- CHIAVENATO, Idalberto (1996), *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. 3ª edição. São Paulo: Makron Books.
- COHEN, S. G., BAILEY, D.E. (1997), *What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite*, Journal of Management.
- COOLEY, Charles Hoston, *Social Organization: a study of the larger mind*, New York, Scribner's, 1909.

- CRUZ, João Cardoso (2002), *Introdução ao estudo da comunicação: Imprensa, Cinema, Rádio, Televisão, Redes Multimédia*, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa

- CUNHA, M.P, REGO, A; CUNHA, R.C. (2006), *As equipas nas organizações. Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: RH Editora, 5ª Edição.

- DOHERTY, A., CARRON, A. (2003), Cohesion in volunteer sport executive committees. *Journal of Sport Management* 17 (April): 116-141

- ECO, Humberto (1995), *Como se faz uma tese*, Lisboa, Editorial Presença, 6ª edição

- FARIAS, Edvaldo de.(2002), *Elaboração de Instrumentos de pesquisa - entrevistas e questionários*, Rio de Janeiro, Universidade Estácio de Sá.

- FIALHO, Francisco Antônio P. (1998), *Introdução ao estudo da consciência*, Curitiba: Gênese.

- GALVÃO, F.V. (1996), *O papel das relações públicas no processo de implantação do endomarketing*, São Paulo.

- GIL, Antonio Carlos (2001), *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*, São Paulo, Atlas.

- HACKMAN, J. R., MORRIS, C. G. (1975). *Group tasks, group interaction processes, and group performance effectiveness: A review and proposed integration*, *Advances in Experimental Social Psychology*.

- HILL, Andrew, HILL, Manuela (2008), *Investigação por questionário*, Lisboa, Edições Silabo, 2ª edição.

- JEFKINS, Frank (1987), *Public Relations for your business*, Mercury Books.

- JOHNSTON, M. K. (2007), The influence of team-building exercises on group attraction, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*.

- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary (2002), *Princípios de Marketing*. Porto Editora, 9ª Edição

- KREPS, Gary L (1990), *Organizational communication: theory and practice*, Longman.

- LAMPREIA, J. Martins (1984), *Técnicas de Comunicação: Publicidade, Propaganda, Relações Públicas*. Lisboa: Colecção Saber, Publicações Europa-América, 4ª edição.
- LIKERT, Rensis (1971), *Novos Padrões de Administração*, São Paulo, Livraria Pioneira Editora.
- LINDON, Denis, LENDREVIE, Jacques, RODRIGUES, Joaquim Vicente, LÉVI, Julien, DIONÍSIO, Pedro (2004), *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- MCGRATH, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- MARCHIORI, Marlene (2008), *Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Paulo: Difusão Paulista de Enfermagem.
- MATOS, Francisco Gomes (s/d), *Estratégia de empresa*, Makron Books, 2ª edição, São Paulo
- MICHELS, Rinus (2001), *Team Building: The Road to Success*, Library of Congress, Publication Data.
- MINTZBERG, Henry (1982), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Les Éditions de L'Organization, Paris
- MOLES, Abraham; DUGUET, Marcel (s/d), *As comunicações na Empresa*, Porto, Editorial Inova
- MORAES, F.A.U (2008), *Atividades Lúdicas no Treinamento Empresarial: Objetivos e Expectativas*. In: *XX Encontro Nacional de Recreação e Lazer*, São Paulo.
- NASSAR, Paulo, *Comunicação Estratégica: Um conceito em Evolução*, In: *Aberje, Comunicação Interna: A força das empresas*, vol.3, São Paulo, Aberje, 2005.
- PEREIRA, Else Lemos Inácio (2003), *Comunicação interna excelente: perfil e papel do gestor do processo comunicativo nas organizações*, Lisboa.
- PIMENTA, Maria Alzira (2009), *Comunicação Empresarial*, 4.ed. Campinas: Alínea.
- RIEL, Cees (1995), *Principles of corporate communication*, Hemel Hempstead, Prentice – Hall.
- RICARDO, C. (2006), *Comunicação Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*.

- ROBBINS, Stephen P. (2005), *Comportamento Organizacional*, São Paulo: Pearson Prentice Hall 9ª Edição.
- SALAS, E., DICKINSON, T. L., CONVERSE, S. A., TANNENBAUM, S. I. (1992), *Toward an understanding of team performance and training in teams*, Teams: Their training and performance.
- SAMPIERI Roberto Hernández, COLLADO, Carlos Fernández, LUCIO, Pilar Baptista (2006), *Metodologia de Pesquisa*, Editora McGraw-Hill Companies, 3ª edição, São Paulo.
- SANTO, Alexandre do Espírito (1992), *Delineamentos de metodologia científica*, Edições Loyola, São Paulo.
- SEBASTIÃO, Sónia (2009), *Comunicação Estratégica: As relações Públicas*, Lisboa, Edições ISCSP
- SEQUEIRA, Denise da Costa Oliveira (2006), *Corpo, Comunicação e Cultura*, Editora Autores Associados.
- SILVA, Carlos A. Lorga (1969), *Problemas de Comunicação na Empresa*, Lisboa, ISCSPU
- SODRÉ, Muniz (1996), *Antropológica do espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede*, Petrópolis, RJ: Vozes.
- STEVENS, M.J., CAMPION, M.A. (1994), *The knowledge, skills and ability requirements for teamwork: Implications for human resources management*, Journal of Management.
- STONER, James A F; FREEMAN, R Edward. (1994), *Administração*, Rio de Janeiro, LTC Editora.
- SUNDSTROM, E., and Associates. (1999), *Supporting work team effectiveness: Best management practices for fostering high performance*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- SUNDSTROM, E., DEMEUSE, K., & FUTRELL, D. (1990), *Work Teams: Applications and effectiveness*, American Psychologist.
- SUNDSTROM, E., MCLNTYRE, M., HALFHILLI, T., RICHARDS, H. (2000), *Workgroups from Hawthorne studies to Work Teams of the 1990's and beyond*, Groups Dynamics: Theory, Research, and Practice.
- TEIXEIRA, Sebastião (1998), *Gestão das Organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill.

- THAYER, Lee (1979), *Comunicação: Fundamentos e Sistemas na Organização*, São Paulo, Atlas
- VIEIRA, Roberto Fonseca (2004), *Comunicação Organizacional: Gestão de Relações Públicas*, Mauad Editora, Rio de Janeiro.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling (1997), *Relações públicas e Modernidade: Novos Paradigmas da Comunicação Organizacional*, 2.ed. São Paulo: Summus.

- **Literatura consultada online:**

- ANDRADE, Érica Suely Varela (2011), *Team building em Portugal e sua importância na motivação das equipes* (Consultado a 17 de setembro de 2012 e disponível em <http://www.portaldoconhecimento.gov.br/bitstream/10961/1922/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Team%20building.pdf>)
- CHANG JR. (2001), *Gestão de pessoas através do desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos nesse processo*, São Paulo, Tese de Doutorado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. (Consultado a 10 de fevereiro de 2012 e disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14072010-080840/fr.php>)
- INFORPRESS (2003), *A Comunicação Interna nas Empresas Portuguesas* (Consultado a 1 de abril de 2011 e disponível em http://www.observatoriocomunicacaoexterna.pt/upload/pdfs/Estudo_Comunicacao_Interna_Grupo_Inforpress.pdf)
- INKOTTE, A. L (2000), *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis (Consultado a 7 de dezembro de 2011 e disponível em <http://www.endomarketing.com/diversos/tesedealexandreuzinkotte.pdf>)
- ONLINE, *Comunicação Empresarial, Conceito sobre comunicação interna nas empresas*. (Consultado a 12 de setembro de 2012 e disponível em <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/conceitocominterna>)
- SANTOS, Paula do Espírito (1996), *Comunicação Interna nas Maiores Empresas Portuguesas* (Consultado a 10 de setembro de 2012 e disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/espírito-santo-paula-comunicacao-interna-empresas.pdf>)

- TOGATLIAN, Marco Aurélio, Entrevistas (Consultado a 27 de outubro de 2012 e disponível em <http://www.togatlian.pro.br/docs/pos/unesa/instrumentos.pdf>)

ANEXOS

Questionário – Importância da Comunicação Interna e das Atividades de Team Building na Vodafone Portugal

Sou aluna de Mestrado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas e estou a desenvolver um estudo sobre a «A Importância da Comunicação Interna e as Atividades de *Team Building*» e este questionário incide no caso específico da Direção de Marca e Comunicação da Vodafone Portugal. O questionário demora cerca de 10 minutos a responder, é confidencial e anónimo, e os dados recolhidos são utilizados exclusivamente para efeitos estatísticos da pesquisa.

Conto com a vossa colaboração. Obrigada!

Q1 1) Conhece os atuais objetivos e valores da Vodafone?

- Sim (1)
- Não (2)

Q2 1.1 Se sim, quais são?

Q3 2) Está a par das áreas de negócio da empresa?

- Sim (1)
- Não (2)

Q4 2.1 Se sim, quais são?

Q5 3) Até que ponto sente que a atual comunicação interna, existente na Vodafone, promove o seu comprometimento para com os objetivos e missão da empresa?

Q7 4) De 1 a 10, sendo 1 péssimo e 10 excelente, classifique a comunicação interna na Vodafone.

	Click to write Scale point 1 (1)
1 - Péssimo (1)	<input type="radio"/>
2 (2)	<input type="radio"/>
3 (3)	<input type="radio"/>
4 (4)	<input type="radio"/>
5 (5)	<input type="radio"/>
6 (6)	<input type="radio"/>
7 (7)	<input type="radio"/>
8 (8)	<input type="radio"/>
9 (9)	<input type="radio"/>
10 - Excelente (10)	<input type="radio"/>

Q8 5) De 1 a 10, sendo 1 Nada e 10 Totalmente, indique o quanto se sente a par do que acontece na Vodafone:

	Click to write Scale point 1 (1)
1 - Nada (1)	<input type="radio"/>
2 (2)	<input type="radio"/>
3 (3)	<input type="radio"/>
4 (4)	<input type="radio"/>
5 (5)	<input type="radio"/>
6 (6)	<input type="radio"/>
7 (7)	<input type="radio"/>
8 (8)	<input type="radio"/>
9 (9)	<input type="radio"/>
10 - Totalmente (10)	<input type="radio"/>

Q9 6) De 1 a 10, sendo 1 Nada e 10 Totalmente, indique a importância de estar a par do que acontece na Vodafone para o seu empenho e valorização do trabalho:

	Click to write Scale point 1 (1)
1 - Nada (1)	<input type="radio"/>
2 (2)	<input type="radio"/>
3 (3)	<input type="radio"/>
4 (4)	<input type="radio"/>
5 (5)	<input type="radio"/>
6 (6)	<input type="radio"/>
7 (7)	<input type="radio"/>
8 (8)	<input type="radio"/>
9 (9)	<input type="radio"/>
10 - Totalmente (10)	<input type="radio"/>

Q10 7) De 1 a 10, sendo 1 Péssimo e 10 Excelente, classifique o ambiente do seu local de trabalho

	Click to write Scale point 1 (1)
1 - Péssimo (1)	<input type="radio"/>
2 (2)	<input type="radio"/>
3 (3)	<input type="radio"/>
4 (4)	<input type="radio"/>
5 (5)	<input type="radio"/>
6 (6)	<input type="radio"/>
7 (7)	<input type="radio"/>
8 (8)	<input type="radio"/>
9 (9)	<input type="radio"/>
10 - Excelente (10)	<input type="radio"/>

Q11 8) De 1 a 10, sendo 1 péssimo e 10 excelente, classifique a sua relação com os seus colegas de trabalho

	Click to write Scale point 1 (1)
1 - Péssimo (1)	<input type="radio"/>
2 (2)	<input type="radio"/>
3 (3)	<input type="radio"/>
4 (4)	<input type="radio"/>
5 (5)	<input type="radio"/>
6 (6)	<input type="radio"/>
7 (7)	<input type="radio"/>
8 (8)	<input type="radio"/>
9 (9)	<input type="radio"/>
10 - Excelente (10)	<input type="radio"/>

Q12 9) De 1 a 10, sendo 1 péssimo e 10 excelente, classifique a sua relação com os seus superiores hierárquicos

	Click to write Scale point 1 (1)
1 - Péssimo (1)	<input type="radio"/>
2 (2)	<input type="radio"/>
3 (3)	<input type="radio"/>
4 (4)	<input type="radio"/>
5 (5)	<input type="radio"/>
6 (6)	<input type="radio"/>
7 (7)	<input type="radio"/>
8 (8)	<input type="radio"/>
9 (9)	<input type="radio"/>
10 - Excelente (10)	<input type="radio"/>

Q13 10) Com que frequência convive com os seus colegas e/ou superiores hierárquicos fora do local de trabalho?

- Várias vezes por semana (1)
- Várias vezes por mês (2)
- Várias vezes por ano (3)
- Nunca (4)

Q14 11) Quantas atividades de Team Building realizou com os seus colegas no ultimo ano? (Team Building: Atividades lúdicas, realizadas na maior parte das vezes em formato outdoor, com o objetivo de fomentar o espírito de equipa e gerar uma maior coesão do grupo de colegas de trabalho)

- 0 (1)
- 1 (2)
- 2 (3)
- 3 (4)
- 4 (5)
- 5 (6)
- 6 ou mais (7)

Q15 11.1 Que atividades foram essas? Por favor enuncie-as:

Q16 12) Caso tenha participado, de 1 a 10, sendo 1 péssimo e 10 excelente, diga como avalia essas atividades em termos de:12.1 Diversão

	Click to write Scale point 1 (1)
1 - Péssimo (1)	<input type="radio"/>
2 (2)	<input type="radio"/>
3 (3)	<input type="radio"/>
4 (4)	<input type="radio"/>
5 (5)	<input type="radio"/>
6 (6)	<input type="radio"/>
7 (7)	<input type="radio"/>
8 (8)	<input type="radio"/>
9 (9)	<input type="radio"/>
10 - Excelente (10)	<input type="radio"/>

Q17 12.2 Benefício para o espírito de equipa

	Click to write Scale point 1 (1)
1 - Péssimo (1)	<input type="radio"/>
2 (2)	<input type="radio"/>
3 (3)	<input type="radio"/>
4 (4)	<input type="radio"/>
5 (5)	<input type="radio"/>
6 (6)	<input type="radio"/>
7 (7)	<input type="radio"/>
8 (8)	<input type="radio"/>
9 (9)	<input type="radio"/>
10 - Excelente (10)	<input type="radio"/>

Q18 12.3 Convivência entre colegas

	Click to write Scale point 1 (1)
1 - Péssimo (1)	<input type="radio"/>
2 (2)	<input type="radio"/>
3 (3)	<input type="radio"/>
4 (4)	<input type="radio"/>
5 (5)	<input type="radio"/>
6 (6)	<input type="radio"/>
7 (7)	<input type="radio"/>
8 (8)	<input type="radio"/>
9 (9)	<input type="radio"/>
10 - Excelente (10)	<input type="radio"/>

Q19 12.4 Convivência com os superiores hierárquicos

	Click to write Scale point 1 (1)
1 - Péssimo (1)	<input type="radio"/>
2 (2)	<input type="radio"/>
3 (3)	<input type="radio"/>
4 (4)	<input type="radio"/>
5 (5)	<input type="radio"/>
6 (6)	<input type="radio"/>
7 (7)	<input type="radio"/>
8 (8)	<input type="radio"/>
9 (9)	<input type="radio"/>
10 - Excelente (10)	<input type="radio"/>

Q20 13) Caso tenha participado, de 1 a 10, sendo 1 péssimo e 10 excelente, classifique a sua relação com os seus colegas de trabalho antes das atividades.

	Click to write Scale point 1 (1)
1 - Péssimo (1)	<input type="radio"/>
2 (2)	<input type="radio"/>
3 (3)	<input type="radio"/>
4 (4)	<input type="radio"/>
5 (5)	<input type="radio"/>
6 (6)	<input type="radio"/>
7 (7)	<input type="radio"/>
8 (8)	<input type="radio"/>
9 (9)	<input type="radio"/>
10 - Excelente (10)	<input type="radio"/>

Q21 14) Caso tenha participado, de 1 a 10, sendo 1 péssimo e 10 excelente, classifique a sua relação com os seus superiores hierárquicos antes das atividades.

	Click to write Scale point 1 (1)
1 - Péssimo (1)	<input type="radio"/>
2 (2)	<input type="radio"/>
3 (3)	<input type="radio"/>
4 (4)	<input type="radio"/>
5 (5)	<input type="radio"/>
6 (6)	<input type="radio"/>
7 (7)	<input type="radio"/>
8 (8)	<input type="radio"/>
9 (9)	<input type="radio"/>
10 - Excelente (10)	<input type="radio"/>

Q22 15) Caso tenha participado, de 1 a 10, sendo 1 péssimo e 10 excelente, classifique a sua relação com os seus colegas de trabalho depois das atividades.

	Click to write Scale point 1 (1)
1 - Péssimo (1)	<input type="radio"/>
2 (2)	<input type="radio"/>
3 (3)	<input type="radio"/>
4 (4)	<input type="radio"/>
5 (5)	<input type="radio"/>
6 (6)	<input type="radio"/>
7 (7)	<input type="radio"/>
8 (8)	<input type="radio"/>
9 (9)	<input type="radio"/>
10 - Excelente (10)	<input type="radio"/>

Q23 16) Caso tenha participado, de 1 a 10, sendo 1 péssimo e 10 excelente, classifique a sua relação com os seus superiores hierárquicos depois das atividades.

	Click to write Scale point 1 (1)
1 - Péssimo (1)	<input type="radio"/>
2 (2)	<input type="radio"/>
3 (3)	<input type="radio"/>
4 (4)	<input type="radio"/>
5 (5)	<input type="radio"/>
6 (6)	<input type="radio"/>
7 (7)	<input type="radio"/>
8 (8)	<input type="radio"/>
9 (9)	<input type="radio"/>
10 - Excelente (10)	<input type="radio"/>

Q24 17) Dados Pessoais: 17.1 Idade

- 18-24 (1)
- 25-34 (2)
- 35-44 (3)
- 45-54 (4)
- 55 ou mais (5)

Q25 17.2 Sexo

- Masculino (1)
- Feminino (2)

Q26 17.3 Habilitações literárias

- Até à 4ª classe (1)
- Até ao 9º ano (2)
- Até ao 12º ano (3)
- Licenciatura/Mestrado ou mais (4)