



**ACADEMIA MILITAR
DIRECÇÃO DE ENSINO**

Curso de Infantaria da Guarda Nacional Republicana

Trabalho de Investigação Aplicada

A COMUNICAÇÃO INTERNA: UM MODELO PARA A GNR

ALUNO: Paulo Ricardo Oliveira Póvoa

ORIENTADORA: Maria João Silveira

Lisboa, Março de 2009



**ACADEMIA MILITAR
DIRECÇÃO DE ENSINO**

Curso de Infantaria da Guarda Nacional Republicana

Trabalho de Investigação Aplicada

A COMUNICAÇÃO INTERNA: UM MODELO PARA A GNR

ALUNO: Paulo Ricardo Oliveira Póvoa

ORIENTADORA: Maria João Silveira

Lisboa, Março de 2009

DEDICATÓRIA

A todos que gostam de mim e claro à minha família, à minha namorada e a sua família.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho de investigação aplicada foi realizado com o auxílio directo ou indirecto, mais ou menos frequente, de um leque variado de pessoas.

Assim gostaria de agradecer:

À minha orientadora, Maria João Silveira, pela assídua ajuda fornecida no decorrer deste trabalho.

À minha família, à minha namorada e à sua família e amigos.

Aos militares, nas várias categorias profissionais, da Escola da Guarda que contribuíram directa ou indirectamente para este trabalho.

Ao Major Brito pelos dados fornecidos sobre os Comandos Territoriais no que concerne aos efectivos presentes nestes no inicio da investigação.

Aos Oficiais de Relações Públicas dos nove Comandos Territoriais estudados, ou seja, o Major Prazeres, Major Ribeiro, Major Valente, Major Pereira, Major Calado, Major Delgado, Major Belo e Major Fernandes pela celeridade que deram à circulação dos questionários.

Aos camaradas do 14^o Curso de Oficiais que me ajudaram.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	ii
ÍNDICE GERAL	iii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
ÍNDICE DE QUADROS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE TABELAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xii
RESUMO	xiii
ABSTRACT	xiv
EPÍGRAFE	xv
CAPÍTULO 1 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO	1
1.1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1.1 FINALIDADE.....	1
1.1.2 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	1
1.1.3 ESCOLHA E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	1
1.1.4 ESTRUTURA E METODOLOGIA APLICADA.....	1
1.1.5 DELIMITAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO.....	2
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
CAPÍTULO 2 – ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO	3
2.1 ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO	3
2.2 COMUNICAÇÃO DIFERENTE DA INFORMAÇÃO	4
2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA	4
2.4 ELEMENTOS E NÍVEIS DA COMUNICAÇÃO	5
2.5 REDES FLUXOS E TIPOLOGIA DA COMUNICAÇÃO	5
2.6 MODOS E SUPORTES DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	6
2.6.1 COMUNICAÇÃO ORAL E ESCRITA	6
2.6.2 CRIAÇÃO, GESTÃO DE ACONTECIMENTOS E ESPAÇO ARQUITECTÓNICO.....	7
2.6.3 MODO DE COMUNICAÇÃO AUDIO-VISUAL E AS NOVAS TECNOLOGIAS	7
CAPÍTULO 3 – BARREIRAS Á COMUNICAÇÃO INTERNA	8
3.1 NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO A NÍVEL OPERACIONAL	8
3.2 PARTICIPAÇÃO E SENTIDO DE PERTENÇA.....	9

3.3. AVALIAÇÃO E CREDIBILIDADE DA FONTE	10
3.4 RETENÇÃO/ DETURPAÇÃO E SOBRECARGA DE INFORMAÇÃO	11
3.5 CONTROLO DA INFORMAÇÃO /FEEDBACK.....	12
3.6 INTERACÇÃO SOCIAL/ ESCUTAR	14
3.7 ESTILOS PESSOAIS DE COMUNICAÇÃO	15
3.8 PROXIMIDADE E CLIMA ORGANIZACIONAL	16
3.9 FORMAÇÃO	18
CAPÍTULO 4 – GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.....	19
4.1 - ORGANIZAÇÃO	19
4.2 REVISÃO DA LITERATURA DA CI NA GNR.....	20
4.3 RESPONSABILIDADES E MODOS/SUPORTES DE CI NA GNR	21
PARTE II – INVESTIGAÇÃO DE CAMPO.....	22
CAPÍTULO 5 – GRELHA OPERACIONAL	22
5.1 PERGUNTAS DE PARTIDA.....	22
5.2 HIPÓTESES.....	22
5.3 UNIVERSO DA AMOSTRA, PROCESSO DE AMOSTRAGEM E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	22
5.4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO	23
CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	25
6.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E DO OBJECTO DE ESTUDO	25
6.2 RESULTADOS.....	25
6.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA CI	25
6.2.2 MODO ESCRITO	25
6.2.3 MODO AUDIO-VISUAL	26
6.2.4 NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	27
6.2.5 MODO ORAL	27
6.2.6 GRAU DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL	28
6.2.7 AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS	28
6.2.8 REESTRUTURAÇÃO DA GNR E A COMUNICAÇÃO.....	29
6.2.9 SUGESTÕES PARA MINIMIZAR AS BARREIRAS À CI	30
6.3 CONSISTÊNCIA INTERNA DO QUESTIONÁRIO.....	30
6.4 RESULTADOS DAS HIPÓTESES	30
CAPÍTULO 7 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS	34
CAPÍTULO 8 – CONCLUSÕES	40

CAPÍTULO 9 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
METODOLOGIA CIÊNTIFICA.....	43
LIVROS E REVISTAS.....	43
LEGISLAÇÃO.....	44
TESES E OUTROS TRABALHOS.....	44
SÍTIOS DA INTERNET.....	44
APÊNDICES.....	45
APÊNDICE A : Cronograma.....	46
APÊNDICE B : Universos de análise.....	47
APÊNDICE C : Inquérito por questionário.....	48
APÊNDICE D : Caracterização detalhada da amostra.....	53
APÊNDICE E : Outputs do SPSS - caracterização da amostra.....	56
APÊNDICE F : outputs SPSS do objecto de estudo.....	59
APÊNDICE G : Reestruturação da GNR e comunicação.....	69
APÊNDICE H : Sugestões para minimizar as barreiras à CI.....	70
APÊNDICE I : Output SPSS da Consistência Interna.....	71
ANEXOS.....	72
ANEXO J: Escola de Palo Alto.....	73
ANEXO K: Comunicação Interna.....	74
ANEXO L: Modelo convencional do processo comunicacional.....	75
ANEXO M: Redes formais.....	76
ANEXO N: Redes informais.....	77
ANEXO O: Fluxos de comunicação formal.....	78
ANEXO P: Prevenir e reagir a rumores.....	79
ANEXO Q: Tipologia de comunicação.....	80
ANEXO R: Modos e Suportes de Comunicação Interna.....	81
ANEXO S: Oralidade: pontos a ter em conta e efeitos esperados.....	85
ANEXO T: Vantagens e desvantagens da comunicação oral.....	86
ANEXO U: Ruídos da comunicação.....	87
ANEXO V: Problemas com a comunicação interna.....	89
ANEXO X: Principais barreiras à comunicação.....	90
ANEXO Y: Tipos de reuniões.....	92
ANEXO Z : Factores psicológicos, de personalidade e de linguagem.....	93
ANEXO BB - Possíveis facilitadores e razões pelas quais as pessoas preferem o mutismo á expressão de ideias.....	95
ANEXO CC : Algumas razões pelas quais as pessoas não escutam competentemente.....	96
ANEXO DD - Vários modos de ouvir.....	98

ANEXO EE - Alguns benefícios da escuta eficaz nas organizações.....	99
ANEXO FF - Os quatro estilos dos modelo SARA.....	100
ANEXO GG - Caracterização dos estilos assertivo, agressivo e passivo.....	101
ANEXO HH - Proximidade e clima organizacional (aprofundamento).....	102
ANEXO II - Comunicação em tempo de mudança	103
Anexo JJ - Resenha histórica da GNR	105
Anexo KK - Extracto da Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana (Lei n.º 63/2007)	107
Anexo LL - GNR como 3º Força.....	108
Anexo MM - Áreas de actuação e acção policial da GNR	109
Anexo NN - Postos hierárquicos	110
Anexo OO - Cultura organizacional da GNR.....	112
Anexo PP - Organizações mecanicistas e orgânicas.....	113
Anexo QQ - Extracto do despacho nº 32021/2008	114
Anexo RR - Tabela para determinação da dimensão da amostra - população finita	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico D. 1: <i>Categorias profissionais</i>	53
Gráfico D. 2: Habilitações literárias.....	54
Gráfico D. 3: Habilitações literárias por categorias profissionais.....	54
Gráfico D. 4: Escalões etários por categoria profissional.....	55
Gráfico D. 5: Tempo de serviço por categoria profissional.....	55

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro B. 1-Efectivo por categorias profissionais pelos 9 CT.....	47
Quadro B. 2- Efectivo por categorias profissionais no total	47
Quadro H. 1: Sugestões para minimizar as Barreiras à CI (pergunta nº13).	70
Quadro I. 1: Output SPSS da Consistência Interna.....	71
Quadro R. 1: Suportes de comunicação oral.	81
Quadro R. 2: Suportes de comunicação escrita.....	82
Quadro R. 3: Suportes de comunicação audio-visual.	83
Quadro R. 4: Suportes de comunicação – Novas Tecnologias de Informação.....	84
Quadro S. 1: Oralidade – Pontos a Ter em Conta e Efeitos Esperados.	85
Quadro T. 1: Vantagens e desvantagens da comunicação oral.	86
Quadro V. 1: Problemas com a comunicação interna	89
Quadro X. 1:Principais barreiras à comunicação	90
Quadro X. 2: Barreiras segundo o manual de atendimento.....	91
Quadro Y. 1: Tipos de reuniões.	92
Quadro Z. 1: Factores psicológicos.....	933
Quadro Z. 2: Factores de personalidade.....	933
Quadro Z. 3: Factores de linguagem.....	933
Quadro AA. 1: tipos de alterações sofridas pelas mensagens.	94
Quadro AA. 2: Problemas com a mensagem.	94
Quadro BB. 1: Problemas com a comunicação interna.....	95

Quadro CC. 1: Algumas razões pelas quais as pessoas não escutam competentemente.....	96
Quadro DD 1: Vários modos de ouvir.....	98
Quadro EE. 1: Alguns benefícios da escuta eficaz nas organizações.....	99
Quadro FF 1: Os quatro estilos do modelo SARA.....	100
Quadro GG. 1: Caracterização dos estilos assertivo, agressivo e passivo.....	101
Quadro PP. 1: Organizações mecanicistas e orgânicas.....	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura K. 1: Comunicação Interna.	74
Figura L. 1: Modelo convencional do processo comunicacional.	75
Figura M. 1: Redes formais.	76
Figura N. 1: Redes informais.	77
Figura O. 1: Redes formais.	78
Figura Q. 1: Tipologia de comunicação.	80
Figura LL. 1: GNR como 3º Força.	108
Figura MM. 1: Áreas de actuação.	109
Figura MM. 2: Áreas de actuação.	109
Figura NN. 1: Postos hierárquicos.	110
Figura NN. 2: Estrutura Geral da GNR.	111
Figura OO. 1: Cultura organizacional.	112
Figura RR. 1: Tabela para determinar dimensão de amostra extraída de população finita.	115

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 6.2. 1: Pergunta n.º 5. Como caracteriza a comunicação interna na GNR? ...	25
Tabela 6.2. 2: Pergunta n.º 6. Como caracteriza a CI na GNR relativamente ao modo escrito?.....	26
Tabela 6.2. 3: Pergunta n.º 7. Em relação ao modo audio-visual.	26
Tabela 6.2. 4: Pergunta n.º 7. Em relação às novas tecnologias da informação.	27
Tabela 6.2. 5: Pergunta n.º 8. Como caracteriza na GNR a CI no modo oral?.....	27
Tabela 6.2. 6: Pergunta n.º 9. Como considera o grau de satisfação em relação à comunicação interpessoal na GNR?.....	28
Tabela 6.2. 7: Pergunta n.º 10. Como avalia Comunicação Interna nas relações interpessoais na GNR?.....	29
Tabela 6.3. 1: Consistência interna.....	30
Tabela 6.4. 1: Teste de estatística não-paramétrica de <i>Kruskal-Wallis</i>	30
Tabela 6.4. 2: Teste Estatístico de <i>Kruskal-Wallis</i> para o modo escrito.	31
Tabela 6.4. 3: Teste Estatístico de <i>Kruskal-Wallis</i> para o modo audio-visual.....	31
Tabela 6.4. 4: Teste Estatístico de <i>Kruskal-Wallis</i> para as Tecnologias de Informação.	31
Tabela 6.4. 5: Teste Estatístico de <i>Kruskal-Wallis</i> para o modo oral.....	31
Tabela 6.4. 6: Teste estatístico de <i>Kruskal-Wallis</i>	31
Tabela 6.4. 7: Teste estatístico de <i>Tukey</i>	32
Tabela 6.4. 8: Teste estatístico de <i>Tukey</i>	32
Tabela 6.4. 9: Teste estatístico de <i>Kruskal-Wallis</i>	33
Tabela 6.4. 10: <i>Teste estatístico de Tukey</i>	33
Tabela 6.4. 11 <i>Teste estatístico de Tukey</i>	33
Tabela D. 1: Distribuição por comandos.	53
Tabela G. 1: <i>Pergunta nº 11. Nesta nova fase de reestruturação da GNR a comunicação interpessoal tem muita importância para gerir as mudanças e as resistências?</i>	69
Tabela G. 2 - <i>Pergunta nº 12. Ainda sobre a reestruturação, na sua opinião considera que a Comunicação Interna foi trabalhada de forma a satisfazer as necessidades de todos?</i>	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TIA – Trabalho de Investigação Aplicada

GNR – Guarda Nacional Republicana

CI – Comunicação Interna

SPSS V15.0 - Statistical Package for the Social Sciences versão 15.0

CT - Comando Territorial

TI – Tecnologias de Informação

SIIO - Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia

SWOT – Em inglês: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

Em português: Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças

H1 – Hipótese um

P1 – Pergunta de partida um

RESUMO

A comunicação interna é uma área de grande importância no contexto organizacional, contudo está sujeita a diversas barreiras e pode ser interpretada de maneira diferente por cada pessoa dessa organização.

Com este trabalho de investigação aplicada pretende-se avaliar a diferença de percepção dos Guardas, Sargentos e Oficiais sobre os modos escrito, oral, audio-visual, e as tecnologias de informação e também a avaliação e o grau de satisfação em relação à comunicação interpessoal. A análise visa, também, identificar possíveis barreiras na comunicação interna tanto na vertente técnico-administrativa como na comunicação interpessoal. O trabalho foi dividido em duas partes: a primeira baseada numa pesquisa bibliográfica sobre o tema e a segunda apoiada num trabalho de campo, efectuado por meio de questionário. Após a recolha dos dados procedeu-se ao tratamento, através do programa SPSS V15.0, no sentido de validar ou não as hipóteses colocadas neste trabalho de investigação aplicada.

Os resultados revelaram que, na comunicação técnico administrativa, não existem diferenças de percepções estatisticamente significativas entre as três categorias profissionais. Contudo, na globalidade foi considerado como barreira no modo escrito o facto do seu processo de difusão ser lento. Já no modo audio-visual e nas novas tecnologias de informação, as barreiras consideradas estão relacionadas com o equipamento, referidos por existirem em quantidade e qualidade insuficiente, e pela formação inadequada para usufruir destes. No modo oral, as barreiras encontradas estão relacionadas com as soluções mais pertinentes da coordenação do serviço diário serem encontradas de forma informal e, ainda, pelo facto de que ao se comunicar uma mensagem oralmente pela cadeia hierárquica, esta passar por várias filtragens até chegar ao destino.

Na comunicação interpessoal foram encontradas diferenças de percepções estatisticamente significativas nos Sargentos e Oficiais sobre as informações, críticas e sugestões relativas ao desempenho e sobre a ausência de confiança. Foram também encontradas diferenças de percepções estatisticamente significativas entre Guardas e Oficiais em relação ao posto hierárquico. Contudo, na globalidade das categorias profissionais verificaram-se possíveis barreiras na comunicação interpessoal. Sendo estas, a informações sobre o desempenho, o modo de comunicar, juízos de valor, ausência de confiança e o posto hierárquico numa perspectiva da relação entre o superior hierárquico e o subordinado.

Palavras-chave: ORGANIZAÇÃO, COMUNICAÇÃO TÉCNICO-ADMINISTRATIVA, COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL, BARREIRAS

ABSTRACT

The internal communication is an area of extreme importance in the organizational context. But there are several barriers and it can be interpreted in different ways, depending on the person of that organization.

This investigation work has the purpose to evaluate the difference of perception of Guardas, Sargentos e Oficiais, on writing, oral, audio-visual and the technologic information and also the evaluation and the grade of satisfaction of the interpersonal communication. The analysis has also the purpose to identify possible barriers in internal communication on the technical administrative work and on the interpersonal communication. The work has been separated in two parts: the first based on a bibliographic research on the theme and the second is based on a work field, done by a questionnaire. After a careful data collect, it has been treated through the program SPSS V15.0, to validate or not the hypothesis that appeared in this investigation work.

The results have showed that in the communication on the technical administrative work there are no significant differences between the three professional categories. However, in general it has been considered as a barrier the written way because of the slow diffusion process. But on the audio-visual and on the new technologic information the barriers are related with the equipment because there aren't enough in quantity and quality and the inadequate instruction to use it. In oral terms the barriers found are related to the solutions of the coordination of every day service because they are informal and also because the oral messages have to pass the hierarchy chain until it arrives to its destiny.

In the interpersonal communication there has been found significant statistic differences in the information, criticism and suggestions related to the performance and the absence of trust on the Sargentos e Oficiais. But there has been also found significant statistic perception differences between Guardas e Oficiais because of the hierarchic post. However, in general professional categories there are several possible barriers in the interpersonal communication. The barriers are the information about the performance, the communication, value judgment, absence of trust and the hierarchic post in the perspective between hierarchic superior and its subordinate.

Keywords: ORGANIZATION, COMMUNICATION ON THE TECHNICAL ADMINISTRATIVE WORK, INTERPERSONAL COMMUNICATION, BARRIERS.

EPÍGRAFE

“Se existisse correspondência exacta, ponto por ponto, entre símbolos físicos e conceitos mentais, não existiriam falhas na comunicação humana. Os homens poderiam compreender-se uns aos outros como se lessem as respectivas mentes.”

Syntopican – Great Books *apud* Beirão et al.,(2008, p.16)

CAPÍTULO 1 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

1.1 INTRODUÇÃO

1.1.1 FINALIDADE

O presente Trabalho de Investigação aplicada (TIA), elaborado no âmbito do 14º Curso de Formação de Oficiais da Academia Militar, tem como tema “A comunicação Interna – um modelo para a GNR”. Com especial intuito de fomentar a capacidade de investigação, o principal objectivo deste TIA será detectar diferentes percepções das categorias de Guardas, Sargentos e Oficiais e possíveis barreiras na comunicação interna, tanto na vertente técnico-administrativa como na vertente interpessoal. Após a sua identificação poderão emergir medidas para minimizar as barreiras encontradas, sempre com intenção de melhorar a comunicação interna (CI) na Guarda Nacional Republicana (GNR) e consequentemente toda a instituição, pois esta é transversal a todas as suas áreas.

1.1.2 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

De modo a estabelecer um contributo para a análise da CI na GNR, definiram-se como objectivos específicos: (1) verificar a diferença da percepção entre subordinados e superiores hierárquicos sobre os modos escrito, audio-visual, oral e as novas tecnologias de informação; (2) Determinar a diferença de percepção dos subordinados e superiores hierárquicos na avaliação e no grau de satisfação em relação à comunicação interpessoal; (3) Identificar possíveis barreiras na CI na vertente técnica-administrativa e na comunicação interpessoal; (4) Verificar a importância da CI na aplicação da reestruturação da GNR; e (5) o modo como é possível minimizar possíveis barreiras à CI.

1.1.3 ESCOLHA E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

O tema da Comunicação Interna na GNR foi abordado por alguns autores. Contudo, a importância que a CI representa numa instituição é suficientemente aliciadora para efectuar novas pesquisas e investigações que permitam não só melhorar o estado deste tipo de comunicação, como também perceber que factores são mais valorizados pelos militares para que se sintam como elos principais de uma instituição com grande carisma.

1.1.4 ESTRUTURA E METODOLOGIA APLICADA

O TIA foi estruturado em duas partes de forma a facilitar a sistematização dos conteúdos. Assim, a primeira parte (do capítulo 2 ao 4), pretende enquadrar o objecto de estudo, referindo as teorias organizacionais, como os modelos de comunicação inerentes às mesmas, definir comunicação organizacional e as suas funções numa organização, e diferenciar conceitos de comunicação e de informação. E ainda descrever a importância da comunicação interna numa organização, as suas funções, os seus níveis, redes e fluxos e por último, os modos e suportes para a sua veiculação. No entanto, a ênfase maior será dado às possíveis barreiras técnico-administrativas e interpessoais na CI da GNR. A

segunda parte (capítulo 5 ao 8) deste trabalho está relacionada com a investigação de campo que se realizou. Aqui será, inicialmente, apresentada a grelha operacional de investigação seguida da apresentação, análise e discussão de resultados e por último as conclusões e limitações.

A metodologia incidiu inicialmente sobre pesquisa bibliográfica em várias bibliotecas, sites na internet, intranet da GNR tal como alguns contactos informais exploratórios com o primeiro turno do 9º Curso de Promoção a Capitão. Após a filtragem da informação pertinente procedeu-se a uma compilação da mesma para facilitar a acessibilidade. Posteriormente, realizou-se o questionário, que reflectisse o objecto de estudo pretendido, para recolher os dados dos militares e assim serem posteriormente tratados estatisticamente (em SPSS V15.0 e *Microsoft Excel*). A formatação deste TIA foi baseado nas *Orientações para Redacção de Trabalhos* fornecidas pela Academia Militar e no que estas são omissas recorreu-se ao *Guia Prático sobre a Metodologia Científica* elaborado pela Manuela Sarmiento, ambos de 2008.

1.1.5 DELIMITAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO

Embora a GNR tenha bases mecanicistas e *Weberianas*, estas são importantes devido à sua dimensão, características militares e missão. Contudo, tendo em conta que a reestruturação colocou a maioria do seu efectivo na parte operacional, existe uma enorme massa humana que é preciso liderar, motivar e gerir possíveis resistências à mudança. Deste modo, é preciso cuidar as relações humanas e a comunicação interna, como uma ferramenta fundamental, pois será um precioso instrumento de gestão de mudança e de possíveis conflitos. Torna-se, então, importante verificar as competências comunicacionais, em particular o bom uso da comunicação interpessoal, sendo esta a tónica mais forte de todo o TIA.

Sendo a comunicação um processo muito complexo e dinâmico é difícil estabelecer normas claras e universais, nomeadamente, descrever e encontrar relações entre a comunicação e as barreiras (técnico-administrativas e interpessoais) com o desempenho dos militares, relações profissionais e motivação, entre outros. Acresce, ainda, o facto de existirem vários níveis, sendo que aqui apenas vão ser tratados: o nível intra-organizacional e principalmente o interpessoal. Este TIA foi realizado¹ entre o dia 12 de Janeiro e o dia 25 de Março, sendo o local para a sua elaboração a Escola da Guarda.

¹ Ver apêndice A - Cronograma.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 2 – ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO

2.1 ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO

Apesar de o propósito deste TIA ser estudar a C I na GNR, mais concretamente as suas barreiras e diferentes percepções nas três categorias profissionais, é importante ter a noção de alguns tipos de organizações² ao longo dos tempos e de como a comunicação está associada a elas. Neste sentido, concluiu-se que existem três razões que revelam a importância pelas quais existem as organizações: porque são um meio de consecução de objectivos, de preservação de conhecimento e uma oportunidade de carreira (Miranda, 1998).

Nas abordagens clássicas³ verificam-se algumas diferenças entre os autores clássicos, ou seja, *Taylor*, *Fayol* e *Weber*. Contudo para estes as organizações representavam “um espaço de standardização, de hierarquização e de especialização na execução das tarefas, como também de uma racionalidade comportamental prescrita por regras, regulamentos e uma autoridade formal” (Ferreira, Neves, Caetano, 2001,p.26). Assim, e no seguimento desta reflexão, a comunicação apenas serve para transmitir informação relativa a processos, tarefas a um nível formal pois a outro nível seria prejudicial para a produção (Duterme, 2002).

A escola das relações humanas⁴, centrada na experiência de *Howthorne* realizada por uma equipa de *Harvard* e conduzida por *Elton Mayo*, acrescentou à abordagem anterior que é preciso ter em conta as necessidades, satisfação, motivações e a colectividade do factor humano. Pois, embora os conceitos da abordagem clássica também sejam necessários, esqueciam-se que o sucesso na produção não advém só da racionalidade dos processos inerentes (Ferreira, et al., 2001,Duterme, 2002). Nesta teoria a comunicação informal destaca-se pois “permite assegurar a ligação entre as pessoas e os grupos, permite também que o conjunto racional funcione sem demasiados sobressaltos – assegura a «lubrificação» das engrenagens de produção” (Duterme, 2002,p.80).

A teoria das contingências foi abordada por diversos autores como *Joan Woodward* e *Charles Perrow*, *Burns* e *Stalker*,*Lawrence* e *Lorsch* que, embora tivessem estudado diferentes variáveis do ambiente externo, deram consistência à ideia que as organizações são sistemas abertos. Assim, estas melhor sobrevivem à realidade em constantes

² Ver anexo J - Escola de Palo Alto.

³ Esta perspectiva enquadra-se na concepção burocrática de CI caracterizada pela linearidade, tipo descendente e relações impessoais de chefias com subordinados tal como se enquadra o modelo comunicativo da Teoria Hipodérmica (Almeida, 2003).

⁴ Aqui enquadra-se a concepção relacional de comunicação interna. (Almeida, 2003).

mudanças sociais políticas, económicas e culturais consoante a capacidade que possuem de se adaptar à mesma (Ferreira, et al., 2001). Na vertente da comunicação surgiram acções e funções relacionadas com comunicação externa nomeadamente com relações públicas para melhor influenciar actores externos (Duterme, 2002).

2.2 COMUNICAÇÃO DIFERENTE DA INFORMAÇÃO

Como vimos a comunicação é inerente à organização, sendo diferente de informação. A comunicação⁵ representa pôr em comum uma informação, partilhar esta, criar consentimento por meio da comunicação expressivo – emocional e respeito pelas diferenças individuais (Caetano e Rasquilha, 2005; Câmara, Guerra, Rodrigues, 2007). A comunicação é um processo de transmissão que pressupõe uma relação entre os intervenientes no qual se espera *feedback*.

Por sua vez, a informação é o conteúdo e objecto do processo de comunicação, pode não estar directamente relacionado com o contexto ou a situação do receptor e não se espera *feedback* (Almeida 2003).

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna⁶ pode consistir num agregado da globalidade dos meios utilizados “no interior de uma organização para fazer circular a informação entre a gestão e o pessoal e vice – versa, e entre os diversos níveis de decisão organizacional, tendo em vista a produtividade internamente e a liderança a nível externo” (Soares 2006 p. 165).

Assim, segundo Soares (2006) a CI tem duas missões: fazer funcionar e pertencer. A primeira consiste em alcançar a finalidade da organização através da troca de informações (ordens, instruções, regras operacionais) e está ligada à comunicação do tipo “técnico-administrativa”. A segunda, menos aparente e difícil de medir, mas também importante, leva os trabalhadores a identificarem-se com a organização e está ligada à comunicação do tipo “motivante, de integração”. Desta forma, a comunicação interna pode ter como objectivos gerais, motivar os trabalhadores (vertente interna) e habilitá-los para serem “embaixadores da organização nos mais diversos públicos” (vertente externa) (Soares, 2006, p.169).

Deste modo a comunicação interna enraíza quatro funções:

- *“Controla, formal e informalmente, o comportamento dos membros da organização;*
- *Motiva os colaboradores quando os esclarece sobre o que devem fazer, e ao dar-lhes feedback do grau da sua realização;*
- *Vai ao encontro das necessidades de afiliação que todo o ser humano tem;*
- *Fornece a informação necessária à tomada de decisão.”* (Bilhim, 2004 , p.360)

⁵ A comunicação como um processo simbólico (onde os sentimentos dos empregados para com a empresa são fortalecidos e alterados) é o indicado para alcançar o “corpo social da organização” onde o seu sistema burocrático pode constituir um obstáculo á cooperação e á participação dos empregados. (Caetano e Rasquilha, 2005)

⁶ Ver anexo K - Comunicação Interna

2.4 ELEMENTOS E NÍVEIS DA COMUNICAÇÃO

Comunicação implica, de uma maneira convencional⁷, a presença de vários elementos: o emissor (quem manda a mensagem); o receptor (quem recebe a mensagem); a ideia (o que quer o receptor compreenda); o código (símbolos e sinais contidos na mensagem); a mensagem (o conteúdo integral do que foi dito); o meio (o modo ou suporte de comunicação); o ruído (qualquer factor que transtorne a comunicação) e o contexto (o ambiente cultural, social e psicológico da comunicação) (Almeida, 2003).

Contudo, existem quatro níveis⁸ (de comunicação) que são indispensáveis no processo da comunicação: o nível Intra-Individual – quando se trata da comunicação entre órgãos internos da pessoa; o Interpessoal - entre pessoas de variadas formas⁹; Intra-organizacional - entre conjuntos de pessoas dentro de uma organização; e o Extra-Organizacional - da organização com o seu exterior (Almeida 2003).

2.5 REDES FLUXOS E TIPOLOGIA DA COMUNICAÇÃO

Para um melhor entendimento dos processos comunicacionais nas organizações tentou-se apreender como se processam as redes e os fluxos de comunicação. Assim, concluiu-se que a comunicação formal¹⁰ é a oficial, aprovada pelo comando organizacional na forma escrita, e transita nos canais delineados no organograma. O subordinado para realizar as suas funções leva a organização a definir qual a informação indispensável para o desempenho das mesmas, quais as fontes e canais de acesso a ela, surgindo as redes formais¹¹ (e.g.a centralizada e a circular) (Câmara et al., 2007).

A comunicação informal, mais instintiva, ocorre de forma autónoma e paralela dos canais oficiais (Rego, 2007). Esta percorre as redes informais para colmatar as falhas, contornando acções formais, permitindo o progresso de iniciativas estagnadas. Estas redes operam todo o dia, assentes em interesses, motivações pessoais e profissionais, entre distintos níveis hierárquicos na forma¹² de trajecto linear, tagarelice, probabilístico e aglomerado (Câmara, et al., 2007).

Apurou-se, ainda, que no interior de uma organização existem quatro fluxos¹³ de comunicação: descendente, ascendente, lateral / horizontal e diagonal. A comunicação

⁷ Ver anexo L - Modelo convencional do processo comunicacional

⁸ Noutra perspectiva existem 3 níveis: as “comunicações técnicas” (usualmente pouco atraentes), as “comunicações cognitivas” (pertencentes a condutas individuais) e “comunicações normativas” (dirigidas para a transmissão de normas e valores para serem demonstrados nas variadas situações funcionais. (Caetano e Rasquilha, 2005, p.27)

⁹ “Verbal – falada ou escrita, gestual ou outras” (Almeida, 2003,p.21)

¹⁰ “Em si mesma a estrutura da organização é um padrão formal de comunicação, pois, indica como é que se comunica formalmente naquela organização. Assim, ela condiciona a maior parte da comunicação, ao concentrá-la em vias formalmente sancionadas” (Bilhim, 2004 , p. 363)

¹¹ Ver anexo M - Redes formais.

¹² Ver anexo N - Redes informais

¹³ Ver anexo O - Fluxos de comunicação formal

descendente circula dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores, assenta em instruções de trabalho, repreensões e elogios, directrizes, entre outros. A sua eficácia é perturbada pelas capacidades de comunicação, filtragens, rumores¹⁴, falta de informação e outras barreiras à comunicação. Já a comunicação ascendente flui no sentido inverso, usualmente menos reiterada que a anterior e com mais distorções, concretiza-se em relatórios, caixas de sugestões, queixas, propostas, entre outros. A comunicação horizontal ou lateral ocorre entre pessoas do mesmo nível hierárquico, e normalmente está associada à coordenação de trabalho, partilha de informações e a resolução de problemas nesse nível. A comunicação diagonal, que é menos frequente do ponto de vista formal, consiste em comunicar directamente com determinada pessoa dentro da organização e depois formalizar o pedido mais tarde (Rego 2007).

Em termos de tipologia da comunicação¹⁵ Pereira (2008) refere a Comunicação Interactiva, a Comunicação Institucional e a Comunicação Interna, por sua vez Almeida (2003) acrescenta a estas duas últimas a Comunicação Comercial e Financeira.

2.6 MODOS E SUPORTES DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Os modos e suportes de comunicação interna¹⁶ são a base da acção, ou seja, eles veiculam a informação do processo comunicacional. Neste ponto serão abordados os modos tradicionais, como o escrito, o oral e o audio-visual, para além de uma agregação destes, como a criação e gestão de acontecimentos, o espaço arquitectónico e as novas Tecnologias de Informação (Almeida, 2003).

2.6.1 COMUNICAÇÃO ORAL E ESCRITA

A comunicação escrita é um vector importante, pois a sua utilização diversa, incorpora variados assuntos, percorre distintos intuitos e afecta os intervenientes na sua plenitude ou de maneira diferenciada. Associado à burocracia nas organizações ou mal explorado conduz à perda de tempo, dinheiro e desmotivação do pessoal. Por outro lado, a sua perfeita utilização leva a difundir ordens, explicações, publicar resultados, estabelecer contactos através de relatórios de reunião, notas de serviço, placard, jornal interno, entre outros (Almeida, 2003).

No campo da comunicação oral encontra-se a socialização do indivíduo a par da linguagem que o grupo profissional, que integra, utiliza diariamente. É caracterizada pela espontaneidade, proximidade física, conjuga a dimensão efectiva e a cognitiva, permite-nos perceber da concordância entre a linguagem verbal e não verbal e esclarecer potenciais dúvidas. Uma comunicação oral bem preparada¹⁷ apresenta vantagens¹⁸, tais como, “o

¹⁴ Ver anexo P - Prevenir e reagir a rumores

¹⁵ Ver anexo Q - Tipologia de comunicação

¹⁶ Ver anexo R - Modos e suportes de comunicação interna

¹⁷ Ver anexo S - Oralidade: pontos a ter em conta e efeitos esperados.

conhecimento”, “a personalização”, “a interactividade”, “linguagem comum”, “imediatez” e desvantagens são a “imprecisão”, “a volatilidade” (Almeida, 2003, pp.84-85). A comunicação oral pode ser traduzida em reuniões, conferências, visitas à organização, entre outros. (Almeida, 2003)

2.6.2 CRIAÇÃO, GESTÃO DE ACONTECIMENTOS E ESPAÇO ARQUITECTÓNICO

A Criação e Gestão de Acontecimentos é um modo de reunir os suportes aqui enunciados e também pessoas num mesmo lugar e tempo, em torno de um determinado assunto, tendo em consideração a cultura organizacional (Almeida, 2003).

O espaço arquitectónico também pode ser um modo de comunicação, na sua estruturação (compartimentação ou espaço aberto) existe um relacionamento (em intensidade e frequência) entre pessoas e grupos, uma regulação na organização das trocas, bens, serviços, pessoas e mesmo ideias (Almeida, 2003).

2.6.3 MODO DE COMUNICAÇÃO AUDIO-VISUAL E AS NOVAS TECNOLOGIAS

O desenvolvimento das tecnologias veio permitir que a interacção da audição com a visão permitisse uma melhoria na compreensão e na memorização de variados temas. Este tipo de meios pode ser aplicado para informação, formação e promoção. Os suportes mais utilizados são a teleconferência, o filme de informação, o jornal televisionado ou telefone (Almeida, 2003).

Contudo, as novas Tecnologias de Informação (TI), que derivam da conjugação das técnicas informáticas, audio-visuais e de telecomunicações provocaram mudanças no modo das pessoas trabalharem. As TI permitem ultrapassar as barreiras do tempo e espaço, desde que exista formação e sensibilização para as usar e para usufruir das suas vantagens. Através das TI a comunicação fica mais facilitada, permitindo ainda substituir os papéis, aumentar a acessibilidade a documentação, tomar decisões mais rápidas, simplificar funções, reduzir custos, criar uma “interactividade total” com “independência face ao local de trabalho” e “multiplicidade na difusão” (Almeida, 2003, p. 111). Os meios mais utilizados são a internet (pública) e intranet (restrito aos utilizadores de uma organização) e associado a estes a correio electrónico (*e-mail*) (Almeida, 2003).

¹⁸ Ver anexo T - Vantagens e desvantagens da Comunicação Oral.

CAPÍTULO 3 – BARREIRAS À COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação é transversal a toda a organização e fá-la funcionar, interligando as pessoas que dela fazem parte. Segundo Rego (2007) torna-se imperioso melhorar a comunicação pois esta enriquece as várias áreas da nossa vida, contudo, também é relevante compreender um pouco mais sobre as suas componentes e as barreiras que influenciam o seu funcionamento.

Sobre o conceito de barreiras da comunicação Beirão, Vasconcelos, Rasquilha, Matos, Fernandes, Nunes (2008) sugerem uma definição. Assim, para estes autores as barreiras “são obstáculos ou formas de resistência à comunicação. São variáveis que intervêm no processo de comunicação e que o podem afectar profundamente, fazendo com que a mensagem recebida seja diferente da mensagem enviada” (Beirão et al, p.18). Quando a comunicação é perturbada existem autores que atribuem a responsabilidade a alguns factores que reduzem a sua fidelidade¹⁹ (Abrantes, 1991), aos ruídos²⁰ (e.g., Ferreira et al. 2001), outros aos problemas²¹ (e.g., Almeida, 2003) e outros às barreiras da comunicação²² (e.g., Cunha et al. *apud* Rego, 2007, Manual de atendimento, 2009). No entanto, ao longo deste trabalho optou-se pela utilização do conceito de barreiras, sempre com tendência para a comunicação interpessoal.

Contudo, a sistematização de causas que podem afectar a comunicação é muito limitada, não só pelo facto de ser muito complexa e sujeita a diversas interferências, como também por estar aliado á complexidade do ser humano. Desta forma, o conceito de comunicação pode ser abordado de várias formas, porém optou-se pela vertente da comunicação interpessoal, pela sua importância na vida profissional dos agentes de autoridade, tanto internamente na vivência organizacional, como externamente nos contactos com os cidadãos. (Manual de atendimento, 2009). Assim, “a comunicação interpessoal é a célula de todos os processos de comunicação, pois está implicada em todos eles, estruturando qualquer vida pessoal, organizacional ou social.” (Manual de atendimento, 2009, p. 22).

3.1 NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO A NÍVEL OPERACIONAL

Nos dias de hoje sentimos cada vez mais a necessidade de estar informados, tanto pela constante mudança do que nos rodeia como pelo aumento das nossas qualificações e

¹⁹ “São eles: as suas habilidades comunicativas, as suas atitudes, o seu nível de conhecimentos e a sua posição no sistema sócio cultural” (Abrantes, 1991,p. 26).

²⁰ Ver anexo U - Ruídos da comunicação.

²¹ Ver anexo V - Problemas com a comunicação interna.

²² Ver anexo X - Principais barreiras à comunicação.

responsabilidades profissionais. Assim, o facto de estar em sintonia em termos de informação permite-nos desempenhar melhor as nossas tarefas.

Segundo o estudo de Pereira (2006), a CI na GNR apresenta-se verticalizada a nível de comando e centralizada a nível de informação e decisão o que, muitas vezes, conduz a uma retenção de dados que se revelam essenciais para as tarefas operacionais em função mais de critérios pessoais que institucionais. Ainda no mesmo estudo a autora refere que a demora na chegada e da actualização da informação, a pouca precisão, objectividade e fluidez desta (pouca assertividade), associada ao elevado número de níveis de comando, afecta a tomada de decisão e a qualidade de desempenho dos militares da GNR. Desta forma, a investigação da autora apurou que os militares consideram que, para responder às reais necessidades operacionais, os meios e canais formais de comunicação interna (ascendentes e descendentes) são insuficientes e desajustados, levando por vezes ao recurso dos canais informais. Sobre este assunto é ainda acrescentado que a informação revela-se de extrema importância, contudo tanto a sua escassez como o seu excesso influenciam o desempenho de uma organização e assim os conteúdos têm de ser ajustados ao seu alvo.

Já num contexto não tão específico como a GNR, Beirão et al (2008) tecem algumas considerações, como a importância de difundir a informação em tempo e modo adequado, para que as fontes do comando hierárquico não sejam atingidas pela falta de credibilidade. O mesmo autor diz que a informação é extremamente necessária tanto na vertente interna como na externa, e quando esta falha nos canais formais surge o boato que se apresenta como uma informação não confirmada que pode afectar o bem-estar da organização. O autor explica que, esta alternativa surge no canal informal (oral e pessoal) como dinâmica de contra-poder. Isto acontece devido à comunicação na organização ser ineficiente e afectar consequentemente o desempenho dos subordinados perante a realidade, pois projectam no boato os desejos, motivações e necessidades. O autor sugere, para evitar esta problemática, que a organização deve manter a integridade, identidade, informar o público interno de maneira correcta e sistemática.

Porém para Beirão et al. (2008) a informação bem elaborada e com difusão constante apesar de ser muito relevante não é o bastante para evitar o boato e levar os subordinados da organização a aderirem à sua missão e objectivos. O autor considera que a comunicação deve ser bilateral onde os subordinados são considerados elementos humanos activos e reflexivos com importância na recepção, emissão e partilha de informação.

3.2 PARTICIPAÇÃO E SENTIDO DE PERTENÇA

Um profissional que ao exercer a sua actividade profissional, se sinta valorizado e bem no ambiente organizacional provavelmente é conduzido a um sentimento de identificação positivo com a organização que serve, bem como com as pessoas com quem se relaciona nesse contexto.

Relativamente à participação Abrantes (1991) refere que esta só se pode verificar na rotina de trabalho quando, efectivamente, se processar troca de informações, ordens e pontos de vista. Almeida (2003) acrescenta, ainda, que é preciso proporcionar condições morais (ordem psicológica) e materiais (natureza técnica e organizativa), aliados à convergência de objectivos pessoais e organizacionais. De modo semelhante, Soares (2006) enquadra a participação no sentido de esta poder levar à identificação com os valores e cultura da organização, isto é, gerar um sentido de pertença independentemente do escalão hierárquico em que os indivíduos se situam.

Deste modo Pereira (2006, p.197) no estudo elaborado sobre a GNR, define participação como aquela que “descreve o sentimento que os militares têm relativamente ao processo de consulta, escuta activa e envolvimento para a tomada de decisão e o quanto as suas ideias/sugestões são aceites”. Ainda segundo esta autora, o comandante directo não tem dificuldades em estabelecer diálogo com os seus militares, mas estes vêm reduzida a sua participação no processo de tomada de decisão em diversos assuntos (por exemplo em reuniões²³). Na análise é ainda acrescentado que isto é negativo, dado que as directivas internas em suporte escrito explicam a execução, todavia a operacionalização depende dos recursos humanos e materiais existentes, geridos pelo comandante directo.

3.3. AVALIAÇÃO E CREDIBILIDADE DA FONTE

Mesmo de forma inconsciente é normal que os indivíduos se avaliem uns aos outros de forma constante e talvez mais tarde essa avaliação venha a influenciar a relação comunicacional que mantêm. Assim, é necessário ter em conta que construir uma boa imagem demora muito tempo, mas destruí-la pode demorar apenas alguns segundos.

Desta forma a interpretação depende da pessoa e do contexto, como por exemplo se for um familiar ou um superior hierárquico. Assim, Rego (2007, p.92) sugere imaginar a reacção se ouvirmos a seguinte mensagem: «Cuida-te; olha que o excesso de trabalho prejudica a saúde»”. Segundo ele a nossa interpretação varia se for a nossa mãe (realmente está preocupada), ou se for um camarada (talvez esteja com medo que impressione o seu superior hierárquico) ou se for o superior hierárquico (consideramos que pode estar a ser irónico). Tal como este autor também Beirão et al. (2008) acrescentam nesta matéria que os estereótipos, os juízos de valor e preconceitos direccionam o rumo da avaliação e interpretação.

Se, por exemplo, os subordinados estiverem habituados a um superior hierárquico autoritário, que na maioria das vezes só comunica em situação de crise e para expor o que está mal feito, quando ele tecer um elogio aos seus subordinados, estes poderão pensar que algo está errado ou que há uma segunda intenção por detrás daquela atitude. Assim, a maneira como “rotulamos” qualquer pessoa que nos rodeia, afecta a credibilidade e pode,

²³ Ver anexo Y - Tipos de reuniões

de alguma forma, constituir uma barreira à CI. Pereira (2006) refere que é preciso uma certa susceptibilidade para não perceber apenas o diálogo como instrumento em situações de emergência e que é preciso sustentar a credibilidade dos militares da GNR. Pois “é uma atitude democrática que contribui para harmonia da relação capital/trabalho, líder/liderado e organização/colaborador” (Pereira, 2006, p. 59).

A credibilidade afecta, deste modo, a eficácia comunicacional, pois sem ela o superior hierárquico terá muitas dificuldades em manter o respeito ou ter êxito nas orientações relativamente aos seus subordinados. (Corrado, 1994 e Rego, 2007). Daqui poderá emergir o conceito de ausência de confiança que, de acordo com Cunha et al. *apud* Rego (2007), afecta o processo de comunicação entre pares e destes com superiores hierárquicos, pois verifica-se que nem tudo é transmitido de forma transparente e haverá interpretações secundárias. Assim, para fortalecer a confiança, Corrado (1994) sugere a importância da franqueza, do *feedback*, a autonomia dada ao subordinado e os valores compartilhados.

Segundo Dias (2001), há também, alguns factores psicológicos e de personalidade que podem constituir “barreiras à comunicação humana”. Os factores psicológicos²⁴ são o “efeito de halo”, “efeito lógico”, “tipos predeterminados”, “efeito da tendência central” e “efeito de polarização” (Dias, 2001, pp 39-40.) O autor refere também alguns factores da personalidade que podem interferir na comunicação interpessoal, tais como a “auto-suficiência”, “avaliações congeladas”, “confusão entre o objectivo e o subjectivo” e “tendência à complicação” (Dias, 2001, p. 37).

3.4 RETENÇÃO/ DETURPAÇÃO E SOBRECARGA DE INFORMAÇÃO

Bilhim (2004) e Rego (2007) referem que a filtragem, tendencialmente se verifica mais no sentido ascendente e quando existem muitos níveis hierárquicos, levando a que a mensagem poucas vezes chega, ao seu último receptor, em termos correctos. Relacionado com este tema Cloke e Goldsmith *apud* Rego (2007, p. 104) enumera vários tipos de alterações²⁵ sofridas pelas mensagens, como: “a refração ou inclinação”, “a difusão”, “a amplificação”, “a interferência”, “a diluição”, “o cancelamento/ bloqueamento” e, por sua vez, Beirão et al (2008, p.18), ainda, acrescentam “a omissão”, “a distorção” e a “sobrecarga”

Para uma melhor compreensão dos vários tipos de alterações, Cloke e Goldsmith *apud* Rego (2007) referem que a refração ou inclinação se refere a distorções das mensagens que passam por intermediários. A existência de muitos níveis conduz a mensagens menos claras e mais desviadas do seu receptor alvo (difusão) e podem retirar significado às mesmas (diluição). O aumento de conteúdo da mensagem original ao atravessar as camadas da organização é explorado como efeito de amplificação e às alterações provocadas na mensagem inicial por outras mensagens ou necessidades dos

²⁴ Ver anexo Z - Factores psicológicos, de personalidade e de linguagem.

²⁵ Ver anexo AA - Alterações sofridas pelas mensagens

intermediários denomina-se por interferência. Já o cancelamento/bloqueamento pode ser traduzido pela retenção da mensagem por ocultação ou por conflito com outras mensagens.

Assim, se o conteúdo da informação se perde ou altera não vai ter certamente o efeito que o emissor desejaria, nem ajudar quem precisa dela. Os militares da GNR necessitam de estar a par de tudo que esteja relacionado com a sua profissão, e que indirectamente possa afectar a sua vida pessoal. Para isso é necessário que exista um mecanismo que permite certificar que a informação chegou ao seu destino – o *feedback*.

3.5 CONTROLO DA INFORMAÇÃO / *FEEDBACK*

À primeira vista qualquer resposta com quem comunicamos poderia ser considerada *feedback*. Contudo, segundo Rego (2007), o *feedback* só se efectiva se a resposta referida tiver significado para o emissor e estiver ligada à mensagem produzida por este. Para Beirão et al. (2008), o *feedback* assemelha-se ao conceito de comunicação bilateral, no sentido que é um sistema activo que possibilita retorno, onde ambos passam por emissor e receptor, e se certificam que entenderam a mensagem.

Assim, o mecanismo de *feedback* permite discernir a divergência que existe entre aquilo que o emissor queria transmitir e o que o receptor realmente percebeu, através da mensagem deste último. Este mecanismo incrementa a veracidade e o entendimento das mensagens, tal como a segurança no processo de comunicação entre os seus intervenientes (Ferreira et al., 2001). Desta forma pode-se afirmar que o *feedback* fortalece o processo comunicacional, pois a ausência de dúvidas, tal como uma análise crítica sobre o desempenho, ajudam muito no trabalho a realizar bem como a melhorá-lo. A sua não existência pode contribuir ou mesmo constituir uma barreira no processo comunicacional.

Considerando que existe uma proximidade física vincada entre os militares da GNR, no seu local de trabalho, torna-se necessário perceber o *feedback* numa perspectiva interpessoal. Assim, de acordo com Ferreira et al. (2001) na comunicação interpessoal, a competência de percepção, conhecimento, susceptibilidade para os sinais verbais e não verbais, permite que o emissor se assegure da existência de comunicação e adapte as mensagens consoante as lacunas encontradas. O autor acrescenta, ainda, que existem diferentes formas de *feedback*: reprodução da mensagem e dos sinais não verbais por parte do receptor e interpelação do receptor pelo emissor e vice-versa.

Corrado (1994) referiu um facto importante verificado em outros estudos empresariais e que pode por ventura ser aplicado à GNR. O facto consiste em que, embora o dinheiro, quando é proporcional ao esforço e ao contributo do empregado, seja importante, o reconhecimento de uma tarefa bem-feita aparenta ser mais motivador para o seu desempenho. Este reconhecimento, tal com os resultados do desempenho, pode ser feito através de um *feedback*. Sobre este assunto Rego (2007) sugere que o *feedback* permite uma auto-regulação do subordinado entre aquilo que desempenha actualmente e o que seria desejado, tendo como referência os objectivos organizacionais e a entretajuda de pares

e superiores hierárquicos. O autor ainda refere que o *feedback* em excesso pode ser prejudicial, pois revela um apertado controlo e conseqüente quebra de rendimento do subordinado. Por sua vez, o *feedback* tardio, pode conduzir a uma dificuldade acrescida de correcção e orientação do subordinado.

Assim, Rego (2007) refere que a informação a transmitir pelo superior hierárquico deve ser oportunamente positiva e negativa, para o subordinado ter um comportamento e desempenho equilibrado. Assim, é necessário recompensar o subordinado para o induzir à repetição de determinado comportamento adequado e penalizar o mesmo para não repetir o comportamento desadequado. Outro aspecto essencial é a consistência, ou seja, atribuição de um elogio a um dado comportamento e um tempo depois ser alvo de sanção. A GNR apresenta um conjunto de normas²⁶ escritas que regulariza o comportamento (recompensas e punições) e o nível hierárquico, entre outros. Assim, os militares sabem à partida qual o resultado da sua conduta. Aqui a acção prende-se com o tipo de atitudes, grau e intensidade de desempenho, nível de sacrifício e disponibilidade para o serviço.

O *feedback* pode, desta forma, ser encarado como uma função instrutiva, pois a clara funções, insinua mudanças de procedimentos e, por outro lado, coma função motivadora pois aumenta os graus de empenho (Rego, 2007). Tendo em conta estas duas funções, Pereira (2006) refere que existe uma tendência da comunicação, entre superiores hierárquicos/subordinados, para não referirem exactamente o que pensam²⁷, com receio de ofender o outro levando à ausência de *feedback* instrutivo e motivacional. Segundo a autora, o militar da GNR inibe-se pelo estilo comunicacional do superior hierárquico e pelo medo de uma futura punição. Aprofundando mais este assunto, Rego (2007) acrescenta que no *feedback* construtivo, para surtir o efeito desejado sobre o desempenho, deve-se ter em consideração alguns factores, tais como: o tipo de informação a transmitir, quando, como e onde, o modo como o subordinado entende esse *feedback*, o significado que lhe atribui e se o agrega ao seu comportamento. Considerando estes factores pela negativa, Pereira (2006) no seu estudo, refere que os militares da GNR não apreciaram muito o *feedback* construtivo (formal) que alguns comandantes directos realizavam. Contudo, tendo em conta os factores referidos pela positiva verificou-se ausência de *feedback*. Este facto tem como fundamento o “receio de ofender o subordinado (visão dos Comandantes com um nível de assertividade baixo) ou porque o militar, na opinião do Comandante, ainda não apresenta uma maturidade suficiente para o estabelecimento de um diálogo aberto.” (Pereira, 2006, p.147).

Ainda sobre o *feedback* de desempenho, Rego (2007) refere que é preciso dar o exemplo, pois não é só dizer pontualmente como se faz bem. O autor acrescenta que se este não se verificar, o superior hierárquico perde a liderança e a credibilidade, podendo

²⁶ Por exemplo: regulamentos de justiça e disciplina e o estatuto dos Militares da GNR.

²⁷ Ver anexo BB - Possíveis facilitadores e razões pelas quais as pessoas preferem o mutismo á expressão de ideias.

surgir no ambiente de trabalho a desconfiança e o cinismo. No meio militar, especificamente na GNR, comandar pelo exemplo, proporciona um excelente *feedback* aos militares sendo ainda necessário que estes conheçam bem as suas responsabilidades e o significado de um bom desempenho.

Mas numa perspectiva da comunicação interpessoal, Rego (2007), realça os benefícios do *feedback* informal: os superiores hierárquicos ficam a saber o efeito das suas mensagens; melhoram o seu desempenho e a capacidade de decisão; incentivam a um clima de comunicação sincera. Estes benefícios surtem efeito se houver: formação necessária; competências de escuta; obtenção de informações no terreno por vias informais e formais (para apenas não conhecer uma parcela da realidade); um clima de confiança; convite às sugestões, propostas, opiniões e dar seguimento às mesmas; discernimento entre informação fidedigna e de bajulação; cruzamento de informação para verificar a sua veracidade e não interpretar o consenso como sinal positivo pois pode ser só para agradar ao superior hierárquico.

3.6 INTERACÇÃO SOCIAL/ ESCUTAR

As palavras escutar e ouvir parecem semelhantes no significado, contudo Rego (2007) estabelece uma importante diferença. Esta consiste no facto de ouvir estar associado ao acto físico de escutar enquanto a verdadeira escuta é mais profunda no sentido que é mais activa, assemelha-se a um processo contínuo de interpretação das mensagens.

Desta forma, escutar é muito mais complexo do que possa parecer sendo de extrema importância tanto na área organizacional, neste caso GNR, como na área familiar, porém existem algumas razões para não se ouvir competentemente²⁸. Rogers e Roethlisberger *apud* Rego (2007) descrevem algumas delas, ou seja, quando o ouvinte: está distraído ou desinteressado; interessado em causar boa impressão; pouco receptivo por pensar que sabe tudo sobre o que está ser exposto; não simpatiza com o emissor e precipita-se em interromper a conversa. Porém, outra causa que pode ser apontada está relacionada com a impaciência por falta de tempo, derivado do serviço e por se pensar que ouvir ocupa demasiado tempo. Segundo Pereira (2006, p.162)), na GNR “o excesso de burocratização e carga do trabalho dos comandantes” retira-lhes tempo que afecta a gestão eficaz logo pode levar à ausência de escuta. Este facto pode contribuir ou mesmo constituir uma possível barreira para a comunicação entre os militares e pode mesmo reflectir-se no seu desempenho e motivação.

Aprofundando este assunto Alessandra e Hunsaker et al. *apud* Rego (2007, p.313) enumeram vários modos de ouvir²⁹, como o “cínico”, “ofensivo”, “cortês”, “compreensivo”, “dicotómico”, “humorado”, “selectivo”, “directivo”, “investigativo”, “passivo” e o

²⁸ Ver anexo CC - Algumas razões pelas quais as pessoas não escutam competentemente

²⁹ Ver anexo DD - Vários modos de ouvir

“activo/empático”. Os autores explicam que o ouvinte activo/empático significa mostrar disponibilidade para compreender sinceramente e abertamente o que emissor diz, não julgar este precipitadamente e estar atento aos seus sinais não verbais.

Na GNR, o militar tem inerente à sua profissão o saber escutar, tanto o cidadão que apresenta uma queixa como o subordinado que expressa um problema e ainda um superior hierárquico que expressa uma ordem ou uma crítica. Assim, o militar só pode concluir com sucesso a tarefa ou ter o impacto no que deseja dizer, se ouvir e/ou for ouvido. Deste modo, Cunha et al. *apud* Rego (2007), referem que existem benefícios da escuta eficaz³⁰ nas organizações, ou seja, favorece a comunicação oral por ser mais completa que o suporte escrito e porque permite um *feedback* mais rápido e com menos burocracias. A prática de uma escuta eficaz permite dar celeridade e clareza ao conteúdo de informação que circula nos canais da organização (em particular o ascendente). Os autores sugerem que isto sucede porque os subordinados sentem mais motivação para colocarem os problemas e opiniões aos superiores hierárquicos, que com esta prática ganharam mais credibilidade e respeito. Sobre esta matéria Cunha et al. *apud* Rego (2007), finalizam dizendo que esta interacção positiva leva a que se produzam decisões de maior qualidade, afastam-se possíveis conflitos, aumenta-se a confiança, a colaboração, a motivação e melhora-se a relação entre subordinado/superior hierárquico.

3.7 ESTILOS PESSOAIS DE COMUNICAÇÃO

Os estilos pessoais de comunicação, como o próprio nome indica, são próprios de cada pessoa e podem variar consoante o contexto familiar ou profissional. Neste estudo interessa explorar este último contexto, sobretudo numa perspectiva da comunicação interpessoal, assim como possíveis barreiras que possam surgir no processo comunicacional. Por sua vez, Rego (2007) alerta-nos que não existe uma fórmula mágica sobre a melhor maneira de falar, pois diversos factores como o contexto, a cultura, o estatuto, modos de interacção e estilos de comunicação dos intervenientes conduzem a uma solução ideal para uma situação e nada apropriada para outra.

Aprofundando este tema, Alberti e Emmons *apud* Rego (2007) referem que existem estilos³¹ de comunicação e explicam-nos, nomeadamente o agressivo, o passivo e o assertivo³². Assim, o estilo assertivo refere-se a uma pessoa aberta, directa, explícita, franca, que defende as suas ideias mas permite aos outros expressarem-se reconhecendo os seus direitos, sendo o seu tom de voz firme, calmo e a postura descontraída. É mais sensível e flexível, auto-confiante em si e nos outros, com mais responsabilidade e controlo obtendo soluções mais vantajosas tanto para si como para outro.

³⁰ Ver anexo EE - Alguns benefícios da escuta eficaz nas organizações.

³¹ Existem outros estilos como o **S**ocial, **A**filiativo, **R**eflexivo, **A**dministrador do modelo (SARA) - ver anexo FF.

³² Ver Anexo GG - Caracterização dos estilos assertivo, agressivo e passivo.

O estilo agressivo consiste em ser emocionalmente instável, atacar constantemente os outros, não cooperar, um tom de voz elevado, uma postura intimidadora e expressar sentimentos de isolamento. Desta forma, invade-se a esfera de liberdade dos outros e dificulta-se a comunicação quer técnica-administrativa quer interpessoal. Assim, como razão para não usar este estilo, Pereira (2006) refere que dentro de uma organização existem muitas pessoas que diferem entre si. Logo, é de extrema importância que esta diferença seja tida em conta e respeitada, tal como a velocidade imprimida no trabalho por estas, salvaguardando o clima, a cultura e identidade organizacional. Já o estilo passivo consiste em evitar o conflito, sempre com medo de ser mal interpretado, ser hesitante, pouco persistente, com sentimento de ser controlado, tom de voz lamentoso, postura acanhada e pouca auto-estima. Rego (2007) alerta-nos, contudo, para o facto de os três estilos comunicacionais representarem comportamentos e não pessoas, e que apesar de as pessoas terem tendência a um estilo é possível verificá-los todos, dependendo da situação. A finalizar o assunto o autor menciona ainda que é relevante reter a necessidade de ser assertivo e adaptar-se (comportamentos com situações) usando uma assertividade mais passiva ou mais agressiva, sem esquecer a assertividade responsável (não manipular os que actuam de modo não assertivo).

Dias (2001, p.38) descreve alguns factores de linguagem³³ que podem constituir “barreiras à comunicação humana”. Estes factores são a “confusão entre a realidade e as inferências que dela se fazem”, “palavras abstractas”, “desencontro de sentidos”, “indiscriminações”, “polarizações”, “falsa identidade baseada nas palavras” e “polissemia”. O autor ainda sugere que a voz pode ser interpretada por diversos parâmetros tais como a fluência, o ritmo, o tom e a articulação do discurso, pois fornecem informações acerca de determinada pessoa, todavia podem ser erróneas e constituir uma barreira à comunicação.

3.8 PROXIMIDADE E CLIMA ORGANIZACIONAL

Neste estudo, o clima é entendido na medida em que este é influenciado pelo contexto social da organização e como o militar o interpreta podendo afectar o seu bem-estar, desempenho na GNR e constituir uma barreira na comunicação interpessoal.

Isto porque o ambiente comunicacional interno organizacional adquire forma pela comunicação interpessoal (“quer ao nível formal, informal, ou uma orientação ascendente, descendente, horizontal ou lateral”) constituindo-se de extrema importância para o desenvolvimento de relações de trabalho, que conduzam “a eficiência, a eficácia e a motivação dos profissionais”. (Manual de atendimento, 2009, p.12)

Os autores Pereira (2006) e Rego (2007) expressam algumas considerações relacionando os tipos de climas e os estilos pessoais de comunicação abordados anteriormente. Estes autores começam por referir que um ambiente organizacional benéfico

³³ Ver Anexo Z - Factores psicológicos, de personalidade e de linguagem.

está bastante associado à comunicação interpessoal dependendo desta. Assim, perante um clima de rivalidade impera o estilo de comunicação agressivo, pouco propenso para a partilha de informação sendo um obstáculo à comunicação, por interferirmos na liberdade dos outros e assumirmos uma defesa de nós próprios. Contudo, num clima de abertura, onde impera a comunicação assertiva, existe propensão à partilha de informação e à melhoria da tomada de decisão.

Desta forma Pereira (2006) refere que na GNR³⁴, em alguns postos³⁵ verifica-se um clima de rivalidade e noutros um “clima harmonioso regido pelos valores da condição militar”³⁶ (Pereira, 2006, p. 147). A autora acrescenta que, o ambiente de trabalho na GNR é aceitável, com coadjuvação, existe bom relacionamento, aprendizagem constante e mútua entre os militares. E ainda, que existe espírito de coesão (decisivo para a eficácia das funções atribuídas), favorável a uma conduta de comunicação assertiva (usado pelo comandante directo), reflectido no nível de serviço prestado. A mesma autora refere que, em ambos os contextos (formal e informal) existem diferenças de proximidade entre as pessoas, contudo esta é proporcional à probabilidade de partilha de informação.

Numa instituição tão grande como a GNR, a presença ajustada de níveis hierárquicos, facilita em certo modo a organização de pessoas e processos (quer de trabalho quer comunicacionais). Sobre isto, Ferreira, et al (2001) refere que na organização existem pessoas com um estatuto que, em termos de níveis hierárquicos difere entre si e, por este motivo, por vezes verificam-se barreiras comunicacionais. Desta forma o autor diz que as pessoas que apresentam um estatuto mais alto apresentam incompetência em escutar e grande tendência a falar além do necessário. Assim como as pessoas com estatuto inferior com receio de uma certa reprovação apenas transmitem para os superiores hierárquicos aquilo que vai de encontro com aquilo que normalmente gostam de ouvir. Neste assunto, Bilhim (2004), expressa a ideia que, no contexto organizacional, o que é dito por determinadas pessoas adquire, várias vezes, mais importância devido ao seu “status”.

Corrado (1994) apresenta o modo como os subordinados entendem a comunicação e como se pode interagir no local de trabalho, favorecendo o clima e a proximidade. Refere que os subordinados têm aspirações de comunicação simples, apenas pretendem que sejam explicitados quais os problemas, como a organização enfrenta os mesmos e quais as suas tarefas como subordinados. O autor menciona, ainda, que num diálogo quando, por exemplo, o superior hierárquico circula pelos locais de trabalho estabelecendo empatia existem alguns assuntos relevantes para afastar a rotina temática. Neste caso serão “a missão da unidade, as responsabilidades dos subordinados, as informações do desempenho, necessidades e interesses individuais, preparação e como a unidade se

³⁴ Ver anexo HH - Proximidade e clima organizacional (aprofundamento)

³⁵ Na GNR existe a seguinte hierarquia das unidades geográfica: postos, destacamentos e comandos territoriais.

³⁶ “Respeito, disponibilidade, acessibilidade, camaradagem e cooperação” (Pereira, 2006, p. 147).

comprara com outras” (Corrado, 1994, pp. 53-54). O autor finaliza explicando que para estabelecer um clima benéfico é preciso ter em conta que cada subordinado tem o seu lugar, tem direito de ouvir e ser ouvido, que os problemas resolvem-se falando sobre eles e na ausência de informações credíveis como anteriormente já se viu, podem surgir os boatos.

Desta forma, a comunicação interpessoal caracteriza-se por presencial ou não – presencial, dependendo dos intervenientes se encontrarem no mesmo espaço físico ou não. A comunicação interpessoal presencial é mais completa por incluir uma superior diversidade de linguagens. Embora existam algumas TI que conduzam à diversidade referida, contudo não se compara com o efeito das interações face a face na vertente psicológica e emocional dos intervenientes. (Manual de atendimento, 2009)

3.9 FORMAÇÃO

Uma formação contínua, tanto de nível profissional como comportamental, é essencial para que os militares da GNR se sintam preparados para as múltiplas funções com que se deparam no dia-a-dia da actividade operacional.

Pereira (2006), no seu estudo sobre a GNR, refere que, embora exista formação “*on job*” pelo comandante directo, esta parece não despertar muita motivação para a sua realização. A autora diz também que na GNR existe formação insuficiente para actualização de conhecimentos e aperfeiçoamento de competências de âmbito operacional, tal como em matéria de competências e habilidades comunicacionais. E ainda que a eficácia das relações interpessoais fica ao critério do estilo de comportamento dos indivíduos no processo comunicacional. Também é curioso que a autora verificou que a leitura não é um hábito muito usual nos militares da GNR, tal com a importância dada à aprendizagem sobre as novas tecnologias, nomeadamente a internet. Assim, este facto é preocupante visto que no “actual e inicial processo de informatização das Unidades Territoriais poderão surgir fortes resistências à mudança³⁷ de métodos de trabalho no sentido da sua desburocratização³⁸.” (Pereira 2006 p. 124). Segundo Nogueira (2008), a internet é usada com alguma frequência quando disponível e os militares consideraram que as TI podem ser utilizadas em vez dos meios existentes, contudo o entrave situa-se nas dificuldades que advém de uma formação insuficiente para a sua utilização.

³⁷ Ver anexo II - Comunicação em tempo de mudança.

³⁸ Por exemplo com o Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia (SIOP).

CAPÍTULO 4 – GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

4.1 - ORGANIZAÇÃO

A GNR é oriunda do modelo francês da Gendarmeria Nacional³⁹. (Alves, 2007). Segundo artigo 1.º da Lei Orgânica da GNR⁴⁰, esta “é uma força de segurança de natureza militar⁴¹, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa”. A sua missão consiste “no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e protecção, assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos”, bem como “colaborar na execução da política de defesa nacional⁴², nos termos da Constituição e da lei.” A missão apresentada está expressa⁴³ na área Policial que se subdivide em Polícia Criminal e Polícia Administrativa (Geral e Especial), sendo que esta última ainda se subdivide em Segurança e Ordem Pública, Fiscalização e Regulação Rodoviária, Polícia Fiscal e Aduaneira, Protecção da Natureza e do Ambiente. E ainda nas áreas de Apoio e Socorro, Honorífica e de Representação de Estado e na área Militar.

Alves (2007, p.20) refere que os militares da GNR se enquadram numa “estrutura profissional”⁴⁴, sendo esta instituição uma “agência de controlo social formal”⁴⁵, uma “organização social” com identidade própria⁴⁶. Alves (2005, p.14) explica que actividades dos militares compreendem “condutas e processos específicos”, e que a instituição pressupõe um “sistema de relações” entre os militares, e com outros grupos da sociedade, associado a um “querer viver em comum” e intensas “pressões” em termos profissionais.

Desta forma, o autor caracteriza a GNR como uma organização formal⁴⁷, controlada pelas normas determinadas de forma clara e impostas de maneira pouco flexível. Assim, o autor acrescenta que a GNR representa um enorme “grupo social” que compreende burocracia⁴⁸, e onde o poder é partilhado por uma hierarquia rígida, com relevantes traços de autoridade, divisão do trabalho de certa forma delicada. Assim, como “coordenação

³⁹ Ver anexo JJ - Resenha histórica da GNR.

⁴⁰ Ver anexo KK - Extracto da Lei Orgânica da GNR (Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro).

⁴¹ Alves (2007) refere que conforme a lei das bases do Estatuto da Condição Militar, aos elementos da GNR é conferida a condição militar, segundo a lei de segurança interna é uma força de segurança e como força pública é um relevante parceiro da Protecção Civil.

⁴² Alves (2007) refere que a GNR agrupa as características para ser encarada como uma “instituição militar e uma instituição policial”, ou seja, uma “terceira força” (ver anexo LL - GNR como 3º Força) numa posição de charneira entre as “Forças Armadas e as Polícias de Natureza Civil”.

⁴³ Ver Anexo MM - Áreas de actuação e acção policial da GNR.

⁴⁴ Ver anexo NN - Postos hierárquicos e estrutura geral.

⁴⁵ “Isto é, envolve-se num conjunto de processos por meio dos quais a sociedade impõe o seu império sobre os indivíduos e mantém a coesão social, se necessário de modo coercivo.” (Alves, 2007, p. 20).

⁴⁶ Ver anexo OO - Cultura organizacional da GNR.

⁴⁷ “É verdade que a estrutura formal não representa toda a organização, mas também é certo que os membros de uma organização não são livres de agir a seu bel-prazer, segundo as necessidades psicológicas e afectivas” (Alves, 2005, p.8).

⁴⁸ Ver anexo PP - Organizações mecanicistas e orgânicas.

formal, a identificação de metas a atingir (...) e fronteiras de acção marcadas pelas respectivas jurisdições” (Alves, 2005, p.14).

Segundo Pereira (2006) estas características conduzem a uma comunicação excessivamente formal e burocratizada, tal como às relações superficiais pela não expressão natural dos sentimentos individuais. O resultado destas particularidades poderá ser reflectido na diminuição do padrão de qualidade dos serviços prestados pela GNR, ou até verificado pela redução da competência interpessoal, da eficácia organizacional e da motivação.

Desta forma, Alves (2005, p.14) ainda refere que devido à dificuldade do emprego “prático das regras legais no terreno”, os militares possuem um certo “poder discricionário”, que conduz a relações informais paralelamente à estrutura formal da instituição. O autor acrescenta, ainda, que a GNR representa uma “unidade social dominante”,⁴⁹ onde “valores fundamentais” pressupõem protecção, acompanhando a acelerada “mudança social”⁵⁰, e sobrevive enquanto cumprir o enorme objectivo – a ordem pública. Todavia, o autor refere que nos procedimentos da Organização estão associadas incertezas, mas estas não podem ser controladas apenas pelas normas, pois os militares “dão vida ao conjunto de regras e procedimentos” (Alves, 2005, p. 15). A este facto, o autor associa a ideia de que os militares são de proveniências diversas⁵¹ sendo benéfico que estes sejam dispostos para a acção.

4.2 REVISÃO DA LITERATURA DA CI NA GNR

Quelhas (2006) realizou o seu trabalho final de curso com o intuito de comprovar a utilidade da CI na GNR, visar o progresso organizacional, e estudar a situação através da acareação entre a percepção do Comando e os demais militares. Concluiu, então, que seria necessário muito trabalho para aproximar a importância da comunicação na teoria com a prática, passando por redefinir competências e medidas a nível de comando para esta fosse integrada como um todo para servir a missão da GNR.

Na análise SWOT⁵² realizada por Pereira (2006), na sua tese de mestrado, foi concluído que a comunicação e informação apresenta vulnerabilidades, devido às características próprias da GNR (estrutura piramidal, burocracia), e por esse facto ser necessário recorrer às vias informais como alternativa. Outra conclusão deste estudo está relacionada com a existência de um fraco aproveitamento das aptidões dos militares pelos

⁴⁹ Onde esta “penetra nos mais diversos aspectos da vida contemporânea e é parte de uma sociedade complexa que se encontra em trânsito para a sociedade da informação.” (Alves 2005, p.14).

⁵⁰ Pereira (2006) refere que a GNR de uma forma proactiva, rápida e eficaz tem vindo a adequar a sua actuação aos factores contingenciais de carácter social, político e cultural e sugere um paradoxo entre a “incerteza dos tempos modernos” e a permanência de “organizações mecanicistas e de racionalidade burocrática”, neste caso, como a GNR.

⁵¹ “Níveis etários, graus hierárquicos, qualificações, especialidades, militares, civis” (Alves, 2005, p.15).

⁵² Em inglês: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats / Em português: Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças.

distintos estilos de liderança e falta de diálogo associado ao desacerto entre interesses, necessidades pessoais e organizacionais. A autora alerta, ainda, para a falta de formação nos militares, muita sobrecarga de funções, uma imagem negativa da GNR. Porém, na opinião de Pereira (2006), o “forte espírito de identidade institucional, de coesão interna e de espírito de camaradagem” favorece, a execução com êxito de um Plano de Marketing Interno.

Já Nogueira (2008) conduziu o seu trabalho no sentido de determinar o grau de eficácia dos modos e suportes utilizados na CI, mais concretamente na comunicação técnico-administrativa nos Destacamentos Territoriais da GNR. Na sua síntese conclusiva revelou que esta é pouco eficaz devido à imperfeição e escassez dos suportes de comunicação utilizados associado à motivação e predisposição dos militares para comunicar. A comunicação oral foi encarada como o modo de CI mais eficaz, designadamente pelo recurso a conversas informais.

4.3 RESPONSABILIDADES E MODOS/SUPORTES DE CI NA GNR

Em termos de responsabilidades, segundo a alínea c) do artigo 7º do Despacho n.º 32021/2008⁵³, compete á Divisão de Comunicação e Relações Públicas “planear, coordenar e realizar as actividades de comunicação interna”.

Nogueira (2008, p.22) enumera os mais recentes dos modos e suportes de CI na GNR e que estarão mais acessíveis. Assim, na comunicação oral verificam-se os “discursos, conferências, conversas formais individuais, conversas informais, reuniões com o Comando, encontros de convívio, cursos/acções de formação e grupos de expressão”. Por sua vez, na comunicação escrita encontram-se a “revista *“Pela Lei e Pela Gre”*, “placares na Unidade, jornal ou boletim interno, folhetos ou desdobráveis, correio interno, notas internas/mensagens, relatórios de actividades, Ordem de Serviço das Unidades, caixa de sugestões, manuais e normas de execução permanente (NEP)”

A comunicação audio-visual é efectuada através do visionamento de “filmes e *slides (Powerpoint)*” enquanto que nas novas TI verificam-se a *“Intranet”*, Correio electrónico (*e-mail*), videoconferência, outras ferramentas da Internet e telemóveis de serviço.”

⁵³ Anexo QQ - Extracto do Despacho n.º 32021/2008.

PARTE II – INVESTIGAÇÃO DE CAMPO

CAPÍTULO 5 – GRELHA OPERACIONAL

5.1 PERGUNTAS DE PARTIDA

Este TIA tem por base estas duas perguntas de partida:

P1: Existem diferentes percepções de Guardas, Sargentos e Oficiais sobre a vertente técnico-administrativa e a vertente interpessoal da CI?

P2: Existem barreiras na CI tanto na vertente técnico-administrativa como na interpessoal?

5.2 HIPÓTESES

Com vista à materialização dos objectivos propostos e no sentido de dar resposta às perguntas de partida, enunciaram-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: O grau de satisfação com a comunicação interna na GNR varia em função da categoria profissional.

H2: Guardas, Sargentos e Oficiais têm percepções diferentes no que se refere ao modo e escrito da comunicação interna na GNR.

H3: Guardas, Sargentos e Oficiais têm percepções diferentes no que se refere ao modo audio-visual e às novas TI da comunicação interna na GNR.

H4: Guardas, Sargentos e Oficiais têm percepções diferentes no que se refere ao modo oral da comunicação interna na GNR.

H5: O grau de satisfação com a comunicação interpessoal na GNR é significativamente diferente em Guardas, Sargentos e Oficiais.

H6: A avaliação que Guardas, Sargentos e Oficiais fazem da comunicação interna nas relações interpessoais é significativamente diferente.

H7: Existem barreiras na comunicação interna técnico-administrativa para as categorias profissionais.

H8: Existem barreiras na comunicação interna interpessoal para as categorias profissionais.

5.3 UNIVERSO DA AMOSTRA, PROCESSO DE AMOSTRAGEM E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

O universo alvo⁵⁴ deste trabalho é de 24736 militares⁵⁵ que constituem a GNR e encontram-se divididos em três categorias profissionais: Guardas, Sargentos e Oficiais e

⁵⁴ Ver apêndice B - Universos de análise

⁵⁵ Os dados presentes ao longo deste TIA foram cedidos pela Chefia de pessoal do Comando e Administração de Recursos Internos (CARI), no dia 12 de Fevereiro de 2009 e possuem uma margem

distribuídos por 20 Comandos Territoriais⁵⁶ (CT). O universo inquirido é constituído por 8171 militares dividido pelas três categorias referidas e distribuídos por 9 Comandos Territoriais Continentais (Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Setúbal, Lisboa, Viseu) (M. Hill e A. Hill, 2005).

A amostra foi seleccionada segundo Manuela Hill e Andrew Hill, (2005), pelo processo de amostragem não-casual⁵⁷, mais concretamente pelo método de amostragem por conveniência⁵⁸. Assim, para definir esta amostra utilizou-se dois critérios: a distribuição dos CT de modo a abranger a região Norte, Centro e Sul, bem como as zonas do litoral e interior, do território nacional continental; e a distribuição das categorias profissionais em Guardas, Sargentos e Oficiais. A amostra referida costuma ser usada nos estudos de carácter exploratório⁵⁹, desta forma o resultados obtidos não podem ser extrapolados para a totalidade do universo, contudo podem ser úteis (Carmo e Ferreira, 1998).

Tendo em conta a dimensão da população⁶⁰, neste caso universo inquirido⁶¹, para um coeficiente de confiança de 95,5% e uma margem de erro de 10% a dimensão da amostra seria de 99 inquiridos, no entanto foram aplicados 100 questionários.

5.4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO

Este TIA, sendo de carácter exploratório foi alicerçado para uma futura análise quantitativa (Carmo e Ferreira, 1998).

Assim, foi utilizado inquérito por questionário⁶², por administração directa, com o objectivo de recolha de dados através de observação indirecta (Quivy e Campenhoudt, 2008). Este instrumento de medida quantitativo contém uma questão aberta, sendo as restantes fechadas. A questão aberta⁶³ tem por objectivo compreender o modo de minimizar as barreiras à comunicação interna. As questões fechadas têm como objectivo verificar a diferença de percepções nas três categorias profissionais e detectar possíveis barreiras à CI nas duas vertentes: a técnico-administrativa e a interpessoal. No questionário foi utilizada a escala de Likert, através de cinco possibilidades de resposta, diferentes em algumas

de erro não muito significativa pois foram obtidos durante a fase de adaptação á reestruturação que movimentou muitos militares

⁵⁶ CT de Portugal continental e Arquipélagos dos Açores e Madeira

⁵⁷ Ou não probabilística segundo Fortin (2003), pois cada elemento da universo da GNR não teve a mesma probabilidade de ser escolhido.

⁵⁸ “ Mas a desvantagem é que, em rigor, os resultados e as conclusões só se aplicam á amostra, não podendo ser extrapolados com confiança para o Universo. “ (Manuel e Andrew Hill, 2005, pp. 49-50).

⁵⁹ O objectivo de um estudo exploratório é “proceder ao reconhecimento de uma dada realidade pouco ou deficientemente estudada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade” (Carmo e Ferreira, 1998, p.47).

⁶⁰ Ver anexo RR - Tabela para determinação da dimensão da amostra.

⁶¹ O efectivo de 8171 militares.

⁶² Ver apêndice C - Inquérito por questionário.

⁶³ “ ...podem no entanto servir em certos questionários para obter maior precisão em aspectos particulares da investigação.” (Fortin, 2003, p. 252).

perguntas, sendo estas providas de uma gradação colocada horizontalmente e sendo usadas várias questões para cada ponto a tratar⁶⁴. (Fortin, 2003).

Foi feito o pré-teste, no dia 29 de Janeiro, a 15 militares aleatoriamente do Curso de Formação de Sargentos, onde não se detectou problemas na compreensão das questões. O questionário foi aplicado aleatoriamente a 11⁶⁵ militares, de cada um dos 9 CT referidos, excepto o CT de Coimbra que foram 12, através do respectivo Oficial de Relações Públicas, no período de 13 a 27 de Fevereiro de 2009. O questionário foi enviado e recebido por correio. A distribuição⁶⁶ dos questionários por categorias profissionais foi: 75 Guardas, 15 Sargentos e 10 Oficiais. Os resultados do questionário foram tratados por análise estatística de dados quantitativos, com recurso ao *software SPSS®*, versão 15.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*) e *Microsoft Excel*.

As variáveis de caracterização foram a idade, habilitações literárias, categoria profissional e o tempo de serviço. As variáveis dependentes estão compreendidas da pergunta 5 à pergunta 12. A variável da categoria profissional foi a escolhida para diferenciar as opiniões nas hipóteses 1 a 6 formuladas, pela sua especificidade face ao meio militar da GNR.

Nas hipóteses 7 e 8 usou-se estatística descritiva, enquanto nas hipóteses de 1 a 6 utilizou-se estatística inferencial, com o nível de significância de $(\alpha) \leq 0,05$ para rejeitar a hipótese nula (H_0). Nas hipóteses 1 a 6 aplicou-se o teste de estatística não-paramétrica de *Kruskal-Wallis*, dado que estamos a comparar três grupos (Guardas, Sargentos e Oficiais) em variáveis dependentes medidas em escalas ordinais (escalas de *Likert*). Quando se encontrou diferenças significativas, dado que o SPSS até à versão 17.0 não tem testes de comparação múltipla *a posteriori* para o teste de *Kruskal-Wallis*, procedeu-se ao descrito em Maroco (2007). Que consiste em ordenar a variável dependente (através do comando *Rank Cases*) e depois utilizar os testes de comparação múltipla *a posteriori* da *Anova One-Way* na nova variável ordenada.

⁶⁴ “O emprego de várias questões precisas recobrando os diversos aspectos de um tema dá muitas vezes lugar a uma informação mais detalhada e útil do que uma questão mais geral ...” (Fortin, 2003, p.251).

⁶⁵ Ver apêndice D - Caracterização detalhada da amostra.

⁶⁶ Esta distribuição não reproduz fielmente a proporção real dos militares cada categoria profissional, é apenas uma aproximação para dar uma noção da realidade.

CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E DO OBJECTO DE ESTUDO

Ao nosso inquérito responderam um total de 100 inquiridos (taxa de resposta de 100%), distribuídos equitativamente pelos nove comandos territoriais⁶⁷. Relativamente à caracterização da amostra verifica-se que distribuição da amostra por categorias profissionais revela que a predominância é da categoria de guarda (75%), seguida de categoria de sargento (15%) e da categoria de oficial (10%). Os militares com escolaridade de ensino superior representam 16% do total, a habilitação predominante nos sargentos é o 3º ciclo e nos guardas o 2º ciclo. O intervalo de idades 41-50 anos integra o maior número de oficiais e sargentos, mas no caso do guardas esse intervalo é entre os 31-40 anos. Em termos de tempo de serviço o intervalo 16-20 anos integra o maior número de oficiais, no caso dos sargentos o intervalo é de > 25 anos, enquanto nos guardas é de 11-15 anos.

6.2 RESULTADOS

6.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA CI

Relativamente à pergunta: *Como caracteriza a comunicação interna na GNR?*, verifica-se que os inquiridos a caracterizaram essencialmente como *Razoável* 44%, seguida de perto pela caracterização como *Boa* 37%. Considerando os sujeitos que a caracterizam como *Muito Boa* 5%, a apreciação positiva representa 86% das respostas.

Tabela 6.2. 1: Pergunta n.º 5. Como caracteriza a comunicação interna na GNR?.

	Frequência	Percentagem (%)	Percentagem válida (%)	Percentagem acumulada (%)
Muito má	1	1	1	1
Má	13	13	13	14
Razoável	44	44	44	58
Boa	37	37	37	95
Muito Boa	5	5	5	100
Total	100	100	100	

6.2.2 MODO ESCRITO

Relativamente à pergunta: *Como caracteriza a comunicação interna na GNR relativamente ao modo escrito?*, perante a afirmação “A informação circula em quantidade excessiva” 50% dos militares revelaram que discordam e cerca de 28% concordam. Quando questionados se o fluxo de informação é esporádico verificou-se que quase metade, 49%, discordou desta afirmação. Perante a clareza e concisão da informação escrita, 40% concordaram e igual quantidade discordou. Em termos da estrutura da informação escrita, mais uma vez as opiniões foram semelhantes, cerca de 36% concordaram e 40% discordaram. Em relação ao conteúdo da informação apresentar boa qualidade, as opiniões

⁶⁷ Foram distribuídos 11 questionários para 8 CT, excepto para Coimbra que foram enviados 12

foram equilibradas no sentido que 41% concordaram e 39% discordaram. Para 59% dos militares o processo de difusão da informação foi considerado lento. A opinião foi relativamente semelhante sobre satisfação perante o processo de difusão satisfazer as necessidades, pois verificou-se que 50% discordaram. O cenário modificou-se no que concerne ao hábito de leitura de informação escrita apenas sobre a sua actividade profissional, em que se verificou que 62% discordaram. Em termos de formação adequada, cerca de 63% concordou que possui a mesma para interpretar/realizar a informação escrita no decorrer da sua actividade profissional.

Tabela 6.2. 2: Pergunta n.º 6. Como caracteriza a CI na GNR relativamente ao modo escrito?.

	Discordo totalmente (%)	Discordo (%)	Sem opinião (%)	Concordo (%)	Concordo totalmente (%)
A informação circula em quantidade excessiva	15	35	22	23	5
O fluxo de informação é esporádico	9	40	24	25	2
A informação normalmente é clara e concisa	2	38	20	36	4
A informação apresenta-se bem estruturada	1	39	24	35	1
O conteúdo da informação apresenta boa qualidade	2	39	20	36	3
O processo de difusão da informação é lento	4	23	14	42	17
O processo de difusão da informação satisfaz as necessidades operacionais	10	40	23	25	2
Apenas lê o que interessa para o seu serviço	20	42	10	21	7
A sua formação é adequada para interpretar/realizar a informação	3	16	18	48	15

6.2.3 MODO AUDIO-VISUAL

Relativamente à pergunta: *Em relação ao modo audio-visual e às novas tecnologias da informação como caracteriza a comunicação interna na GNR?*, verificou-se que, 65% discordaram que existem equipamentos audio-visuais em quantidade suficiente, e 57% também discordaram que estes existem em qualidade suficiente. Perante a sua formação para usar este tipo de equipamento 60% dos militares discordaram possuir a mesma.

Tabela 6.2. 3: Pergunta n.º 7. Em relação ao modo audio-visual.

	Concordo totalmente (%)	Concordo (%)	Sem opinião (%)	Discordo (%)	Discordo totalmente (%)
O equipamento disponível é em quantidade suficiente	6	20	9	42	23
O equipamento disponível existe em qualidade adequada	3	28	12	37	20
A sua formação é um entrave à utilização deste suporte	4	17	19	43	17

6.2.4 NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

No que concerne às novas TI como uma ferramenta essencial no seu trabalho, cerca de 67% concordaram em relação à intranet, 60% concordaram perante a internet e 62% concordaram em relação ao correio electrónico (e-mail). Em termos de equipamento das TI 63% discordaram que existem em quantidade suficiente, e além disso 54% também discordaram em relação à sua qualidade. Relativamente à formação, 62% concordou que a sua formação constitui um entrave à utilização deste suporte.

Tabela 6.2. 4: Pergunta n.º 7. Em relação às novas tecnologias da informação.

	Concordo totalmente (%)	Concordo (%)	Sem opinião (%)	Discordo (%)	Discordo totalmente (%)
A intranet é uma ferramenta essencial no meu trabalho	24	43	7	18	8
A internet é uma ferramenta fundamental no meu trabalho	23	37	16	17	7
O correio electrónico (e-mail) é uma ferramenta importante para o meu trabalho	28	34	21	9	8
O equipamento disponível existe em quantidade suficiente	8	19	10	43	20
O equipamento disponível apresenta qualidade suficiente	5	28	13	31	23
A sua formação é um entrave á utilização deste suporte	9	14	15	41	21

6.2.5 MODO ORAL

Relativamente à pergunta: *Como caracteriza na GNR a Comunicação Interna no modo oral?*, e sobre as informações transmitidas serem as necessárias, objectivas, claras para o bom desempenho da actividade operacional, 46% dos inquiridos referem *Algumas vezes*. No que concerne às reuniões, conferências e acções de formação serem essenciais para as funções que desempenham, a opinião foi muito distribuída. O mesmo não aconteceu, para a coordenação do serviço onde as soluções são predominantemente encontradas de forma informal. Em relação à mensagem verificou-se que 40% acham que esta sofre filtragens *Muitas vezes* ao passar pela cadeia hierárquica. Na generalidade, os militares certificam-se que o receptor entendeu o seu conteúdo, *54% dos quais Sempre* e 29% *Muitas vezes*.

Tabela 6.2. 5: Pergunta n.º 8. Como caracteriza na GNR a CI no modo oral?.

	Nunca (%)	Poucas vezes (%)	Algumas vezes (%)	Muitas vezes (%)	Sempre (%)
As informações transmitidas nos diferentes graus hierárquicos são as necessárias, e efectuadas de forma objectiva e clara para o bom desempenho da actividade operacional	3	21	46	22	8
As reuniões, conferências e acções de formação em que participa são essenciais para as funções que desempenha	6	21	29	23	21
Na coordenação do serviço diário as soluções mais pertinentes são as encontradas de forma informal	1	27	48	21	3
Ao comunicar uma mensagem oralmente, pela cadeia hierárquica, passa por várias filtragens até chegar ao destino	1	19	29	40	11
Quando comunica oralmente costuma certificar-se que o receptor entendeu o seu conteúdo	2	3	12	29	54

6.2.6 GRAU DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Relativamente à pergunta: *Como considera o grau de satisfação em relação à comunicação interpessoal na GNR?*, verificou-se que mais de metade dos militares revelaram-se satisfeitos com a presença e interacção do superior hierárquico no local de trabalho, pois 54% estão *Satisfeitos* e 12% estão *Muito Satisfeitos*. Em termos do contributo para a actividade diária da instituição ser reconhecido como importante verificou-se que cerca de 47% encontram-se *Satisfeitos*. Relativamente às informações sobre o desempenho verificou-se que 35% estão *Pouco Satisfeitos* e 29% *Insatisfeitos ou Muito Insatisfeitos*. Perante a afirmação “As críticas e sugestões relativas ao desempenho no trabalho são bem aceites pelo superior hierárquico/subordinado” constata-se que 58% estavam satisfeitos.

Tabela 6.2. 6: Pergunta n.º 9. Como considera o grau de satisfação em relação à comunicação interpessoal na GNR?.

	Muito Insatisfeito (%)	Insatisfeito (%)	Pouco satisfeito (%)	Satisfeito (%)	Muito satisfeito (%)
O superior hierárquico visita os locais de trabalho dos seus subordinados e fala com eles favorecendo o desempenho e a coesão de todos	3	7	24	54	12
O contributo para a actividade diária da instituição é reconhecido como muito importante	4	9	28	47	12
Recebe informações sobre seu desempenho sentindo-se mais motivado para as diferentes actividades	18	11	35	33	3
As críticas e sugestões relativas ao desempenho no trabalho são bem aceites pelo superior hierárquico/subordinado	3	9	24	58	6

6.2.7 AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Em relação à pergunta: *Como avalia Comunicação Interna nas relações interpessoais na GNR?*, verificou-se que equitativamente que 36% dos militares consideraram que *Algumas vezes* e *Muitas vezes* a informação emitida e recebida também serve para melhorar a relação hierárquica. Relativamente a esta informação afectar o seu desempenho 34% dos militares referiram que *Raramente* acontece. Cerca 25% dos inquiridos responderam que os boatos *Muitas vezes* afectam a actividade operacional, e outros 25% referiram que isso ocorria *Algumas vezes*. Relativamente à capacidade de ouvir 34% dos militares revelaram que *Raramente* afecta a comunicação entre ambos. Por sua vez, 43% dos militares responderam que o ambiente de trabalho favorece *Sempre* o desempenho dos mesmos e 31% *Muitas vezes*. Verificou-se que *Muitas vezes* 44% a comunicação face a face favorecia o equilíbrio emocional e o desempenho no trabalho. Por sua vez, o modo de comunicar entre os vários graus hierárquicos desfavorecia *Muitas vezes* 36% ou mesmo *Sempre* (30%) a comunicação e o desempenho. A opinião sobre os juízos de valor desfavorecerem a comunicação entre as diferentes hierarquias foi bastante repartida, pelas opções centrais. No que concerne à ausência de confiança constatou-se que *Muitas vezes*

36% afectava a comunicação e por sua vez o desempenho dos militares. A ausência de tempo por motivos profissionais prejudicava *Algumas vezes* 40% a comunicação interpessoal. Cerca de 48% dos militares, referiram que ao comunicarem verificavam que *Raramente* o que diziam oralmente transmitia um significado diferente das suas atitudes e postura corporal afectando o seu desempenho. Em relação ao posto hierárquico afectar negativamente a comunicação entre os militares da GNR, os inquiridos consideraram *Algumas vezes* 31 %, enquanto 27% considerou *Muitas vezes*.

Tabela 6.2. 7: Pergunta n.º 10. Como avalia Comunicação Interna nas relações interpessoais na GNR?.

	Nunca (%)	Raramente (%)	Algumas vezes (%)	Muitas vezes (%)	Sempre (%)
A informação emitida e recebida também serve para melhorar a sua relação hierárquica	3	8	36	36	17
A informação emitida e recebida nas relações hierárquicas afecta o seu desempenho	10	34	28	20	8
Os boatos afectam a actividade operacional	22	19	25	25	8
A dificuldade em ouvir do seu superior hierárquico/subordinado afecta a comunicação entre ambos	18	34	26	15	7
O ambiente no seu local de trabalho favorece o seu Desempenho e a sua comunicação	3	7	15	31	43
Comunicação face a face favorece o equilíbrio emocional e por sua vez o seu desempenho no trabalho	2	8	18	44	28
O modo de comunicar entre os vários graus hierárquicos desfavorece a comunicação e o desempenho	1	10	23	36	30
Os juízos de valor desfavorecem a sua comunicação que é realizada diariamente entre as diferentes hierarquias	7	28	30	29	6
A ausência de confiança inibe a comunicação e por sua vez o desempenho	6	22	24	36	12
A ausência de tempo por motivos profissionais prejudica a comunicação interpessoal	13	24	40	18	5
O assunto a tratar altera a maneira de transmitir a informação com o seu superior hierárquico/subordinado	20	30	35	9	6
Ao comunicar verifica que o que diz oralmente transmite um significado diferente das suas atitudes e postura corporal afectando o seu desempenho	30	48	14	5	3
O posto hierárquico afecta negativamente comunicação entre os militares da GNR	12	22	31	27	8

6.2.8 REESTRUTURAÇÃO DA GNR E A COMUNICAÇÃO

Em relação à pergunta 11⁶⁸, verificou-se que os militares predominantemente responderam *Sim* 92% à importância atribuída à comunicação interpessoal para gerir as mudanças e resistências que eventualmente surgiram.

⁶⁸ Ver apêndice G - Reestruturação da GNR e a comunicação

Na pergunta 12, ainda no que diz respeito à reestruturação, os militares não consideram que a comunicação interna foi trabalhada de forma a satisfazer as necessidades de todos, pois estes responderam na maioria *Não* 88%.

6.2.9 SUGESTÕES PARA MINIMIZAR AS BARREIRAS À CI

Nas sugestões para minimizar as barreiras à CI⁶⁹, os Guardas e Sargentos apontaram principalmente para uma maior aproximação entre escalões hierárquicos, bem como mais abertura, mais diálogo, tratamento mais humano e uniforme em termos de assuntos e pessoas. Estes também referiram com ênfase mais e melhores meios informáticos tal como mais largura de banda da internet e maior acesso desta pelos militares da vertente operacional. Por sua vez os Oficiais referiram, entre outras, as sugestões de libertação da carga burocrática e políticas de comunicação interna bem estruturadas e definidas.

6.3 CONSISTÊNCIA INTERNA DO QUESTIONÁRIO

O valor de consistência interna⁷⁰ analisado pelo coeficiente Alpha de Cronbach encontrado para o nosso questionário pode ser considerado como aceitável (0,655).

Tabela 6.3. 1: Consistência interna.

Cronbach's	
Alpha	N of Items
0,655	40

6.4 RESULTADOS DAS HIPÓTESES

Após a análise estatística descritiva dos dados relativos à amostra de estudo realizou-se uma análise estatística inferencial, pois torna-se imperioso proceder a uma interpretação criteriosa dos aspectos mais relevantes observados ao longo do trabalho de investigação.

Para avaliar o **grau de satisfação com a comunicação interna na GNR em função da categoria profissional**, procedeu-se ao teste de estatística não-paramétrica de *Kruskal-Wallis*. Assim, verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas no grau de satisfação com a CI na GNR entre Guardas, Sargentos e Oficiais, Qui-quadrado (2) 1,914, $p= 0,384$.

Tabela 6.4. 1: Teste de estatística não-paramétrica de *Kruskal-Wallis*

	Caract.
Chi-Square	1,914
df	2
Asymp. Sig.	0,384

Para verificar se as três categorias profissionais tinham percepções diferentes no que se refere ao **modo escrito, oral, audio-visual e às novas TI** da CI na GNR aplicou-se o

⁶⁹ Ver Apêndice H - Sugestões para minimizar as Barreiras à CI

⁷⁰ Ver Apêndice I - Output SPSS da Consistência Interna.

teste de estatística não-paramétrica de *Kruskal-Wallis*. Assim, **não se verificou diferenças de opinião** entre Guardas, Sargentos e Oficiais relativamente às questões relacionadas com o modo escrito, oral, audio-visual e com as novas TI da comunicação interna na GNR, pois não se registou nenhum valor com nível de significância inferior a $(\alpha) \leq 0,05$.

Tabela 6.4. 2: Teste Estatístico de *Kruskal-Wallis* para o modo escrito.

Pergunta do questionário	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
P6.1	4,354	2	0,11
p6.2	3,872	2	0,14
p6.3	2,188	2	0,33
p6.4	2,632	2	0,27
p6.5	1,145	2	0,56
p6.6	0,415	2	0,81
p6.7	1,113	2	0,57
p6.8	0,536	2	0,76
p6.9	4,218	2	0,12

Tabela 6.4. 3: Teste Estatístico de *Kruskal-Wallis* para o modo audio-visual.

Pergunta do questionário	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
p7.1	2,154	2	0,34
p7.2	1,293	2	0,52
p7.3	1,171	2	0,56

Tabela 6.4. 4: Teste Estatístico de *Kruskal-Wallis* para as Tecnologias de Informação.

Pergunta do questionário	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
P7.4	1,146	2	0,56
p7.5	0,003	2	1,00
p7.6	0,239	2	0,89
p7.7	0,695	2	0,71
p7.8	2,971	2	0,23
p7.9	0,199	2	0,91

Tabela 6.4. 5: Teste Estatístico de *Kruskal-Wallis* para o modo oral.

Pergunta do questionário	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
P8.1	2,314	2	0,31
p8.2	2,893	2	0,24
p8.3	0,178	2	0,91
p8.4	0,801	2	0,67
p8.5	0,316	2	0,85

Para verificar se as categorias profissionais tinham percepções significativamente diferentes **sobre o grau de satisfação com a comunicação interpessoal na GNR** aplicou-se o teste de estatística de *Kruskal-Wallis*. Assim, verificou-se diferenças estatisticamente significativas de opinião entre as categorias profissionais. Relativamente a algumas afirmações relacionadas com o grau de satisfação face à comunicação interpessoal na GNR, pois registaram-se valores inferiores ao nível de significância de $(\alpha) \leq 0,05$.

Em relação às informações que as três categorias recebem sobre o seu desempenho, e que levam a que estes se sintam mais motivados para as diferentes actividades (pergunta 9.3), verificou-se que o $p = 0,03$. No que concerne às críticas e sugestões sobre o desempenho no trabalho serem bem aceites, nas três categorias, na relação superior hierárquico/subordinado, (pergunta 9.4), verificou-se que o $p = 0,04$.

Tabela 6.4. 6: Teste estatístico de *Kruskal-Wallis*.

Pergunta do questionário	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
P9.1	0,831576	2	0,66
p9.2	1,052557	2	0,59
p9.3	2,226913	2	0,03 *
p9.4	0,693441	2	0,04 *

* $p \leq 0,05$

Assim, para verificar em quais categorias existiam diferenças estatisticamente significativas utilizou-se o teste de *Tukey*. Deste modo para a pergunta 9.3, o teste de comparação múltipla indicou-nos que as diferenças se encontraram entre os Sargentos e os Oficiais, sendo que os primeiros afirmaram estar mais insatisfeitos com esta questão.

Tabela 6.4. 7: Teste estatístico de *Tukey*.

Categoria profissional	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Sargento	15	40,73333	
Guarda	75	52,00667	52,00667
Oficial	10		53,85000
Sig.		0,362	0,362

Assim para a pergunta 9.4, o teste de comparação múltipla indicou-nos que as diferenças se encontraram entre os Sargentos e os Oficiais, sendo que os segundos afirmam estar mais insatisfeitos com esta questão.

Tabela 6.4. 8: Teste estatístico de *Tukey*.

Categoria profissional	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Oficial	10	45,20000	
Guarda	75	50,51333	50,51333
Sargento	15		53,96667
Sig.		0,362	0,362

Para verificar se as três categorias profissionais têm percepções significativamente diferentes **na avaliação que fazem da CI nas relações interpessoais**, aplicou-se o teste de estatística não-paramétrica de *Kruskal-Wallis*. Assim, verificou-se diferenças estatisticamente significativas de opinião entre Guardas, Sargentos e Oficiais relativamente às questões relacionadas com **a avaliação da CI nas relações interpessoais** na GNR, pois registaram-se valores inferiores ao nível de significância de $(\alpha) \leq 0,05$.

Em relação à ausência de confiança afectar a comunicação e por sua vez o desempenho (pergunta 10.9), verificou-se que o $p= 0,00$. No que concerne ao posto hierárquico afectar negativamente a comunicação entre os militares da GNR, (pergunta 10.13), verificou-se que o $p= 0,05$.

Tabela 6.4. 9: Teste estatístico de *Kruskal-Wallis*.

Pergunta do questionário	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
P10.1	1,370	2	0,50
p10.2	2,898	2	0,23
p10.3	3,432	2	0,18
p10.4	3,207	2	0,20
p10.5	1,620	2	0,44
p10.6	2,232	2	0,33
p10.7	4,414	2	0,11
p10.8	0,723	2	0,70
p10.9	10,962	2	0,00 *
p10.10	5,250	2	0,07
p10.11	0,911	2	0,63
p10.12	2,505	2	0,29
p10.13	5,995	2	0,05 *

* $p \leq 0,05$

Assim para verificar em quais categorias se verificavam as diferenças estatisticamente significativas utilizou-se o teste de *Tukey*. Desta forma, para a pergunta 10.9, o teste de comparação múltipla indicou-nos que as diferenças encontraram-se entre os Oficiais que referiram que a afirmação acontece algumas vezes enquanto os Sargentos referiram que a afirmação acontece muitas vezes.

Tabela 6.4. 10: Teste estatístico de *Tukey*

Categoria	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
profissional	1	2	1
Oficial	10	45,60000	
Guarda	75	46,75333	
Sargento	15		72,50000
Sig.		0,991	1,000

Deste modo para a pergunta 10.13, o teste de comparação múltipla indica-nos que as diferenças encontram-se entre os Oficiais que referem que a afirmação raramente acontece enquanto os Guardas referem que a afirmação acontece algumas vezes.

Tabela 6.4. 11 Teste estatístico de *Tukey*

Categoria	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
profissional	1	2	1
Oficial	10	30,70000	
Sargento	15	48,13333	48,13333
Guarda	75		53,61333
Sig.		0,165	0,834

CAPÍTULO 7 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Após a análise estatística descritiva e inferencial dos dados relativos à amostra de estudo, neste capítulo⁷¹ torna-se imperioso proceder a uma interpretação criteriosa dos aspectos mais relevantes observados ao longo do processo de investigação.

Os militares da GNR, nas categorias profissionais (Guardas, Sargentos e Oficiais), a quem foram aplicados os questionários, encontram-se de uma forma geral satisfeitos em relação à CI. Pois, agrupando as respostas aos itens *Razoável* (44%), *Boa* (37%) e *Muito Boa* (5,0%), verifica-se que representa 86% das respostas. Logo, o panorama geral é encorajador, embora especificamente possam surgir aspectos que não correspondem às suas expectativas dentro da CI na GNR, pois a questão nº 5 é muito abrangente.

Os resultados apresentados revelam que em relação às questões sobre a **vertente técnico-administrativa**⁷², surge uma opinião equilibrada entre as categorias profissionais de Guardas, Sargentos e Oficiais. Desta forma, relativamente ao modo escrito, audio-visual, oral e às novas TI, as opiniões dos militares não variam significativamente.

Contudo, na globalidade das opiniões das categorias profissionais em relação **ao modo escrito**, verifica-se uma tendência para considerar o seu processo de difusão lento, os militares não lêem apenas o que interessa para o serviço e consideram a sua formação adequada para interpretar/realizar a informação escrita. Logo, a possível barreira pode-se relacionar com a demora na disponibilização de informação escrita que pode condicionar o desempenho dos militares.

No que concerne ao equipamento no **modo audio-visual e às novas TI** em termos de quantidade e qualidade suficiente e formação para as usar, verifica-se nas três categorias profissionais uma tendência para a discordância neste aspecto. Embora os militares pretendam usufruir destes meios, estes não estão disponíveis em quantidade e qualidade suficiente e não existe uma formação adequada para os usar. Assim, estas condicionantes podem influenciar a CI e constituir possivelmente uma barreira. Curiosamente, as sugestões mais comuns dos Guardas para minimizar as barreiras à CI apontam para mais e melhores meios informáticos, mais acesso à internet pelos militares na vertente operacional tal como mais aparelhos de comunicação. Desta forma os Guardas que são a maior percentagem da componente operacional, ao não terem estes meios à disposição como seriam necessários, possivelmente condicionam o seu desempenho pelo acesso mais limitado à informação e à comunicação entre eles. Curiosamente, os militares consideram a intranet, a internet e o correio electrónico (e-mail) ferramentas de grande utilidade no seu trabalho.

⁷¹ Na discussão o raciocínio primeiro centra-se onde não houve diferenças significativas entre dos militares sendo os resultados analisados na generalidade das três categorias. Depois são analisadas as diferenças significativas entre a opinião dos militares individualizando em quais categorias estas diferenças se manifestaram.

⁷² Perguntas: n.º 6 a n.º 8.

Na comunicação interna, no **modo oral** existe uma tendência para considerarem que na coordenação do serviço diário as soluções mais pertinentes são as encontradas de forma informal. Isto talvez se deva, como Pereira (2006) referiu no seu estudo, a uma comunicação excessivamente formal e burocratizada que advém de uma GNR *weberiana* e com características mecanicistas, tal como canais formais insuficientes e desajustados. Ainda no suporte oral existe uma tendência para considerarem que ao comunicar uma mensagem oralmente, pela cadeia hierárquica, esta passa por várias filtragens até chegar ao destino. Esta tendência vai de encontro ao que Cunha et al. *apud* Rego (2007) e Bilhim (2004) dizem sobre esta matéria e pode ser justificado, pelo que segundo Pereira (2006), na GNR a informação muitas vezes sofre uma retenção de dados que se revelam essenciais para as tarefas operacionais. Sendo esta retenção em função mais de critérios pessoais que institucionais levando pouca precisão, objectividade e fluidez da informação.

Na avaliação da CI nas relações interpessoais existe a tendência para considerar que a informação emitida e recebida serve para melhorar a sua relação hierárquica, e ainda, que a comunicação face a face favorece o equilíbrio emocional e por sua vez o seu desempenho no trabalho. Assim, para os militares da GNR a comunicação interpessoal assume-se de extrema importância para a regulação das suas relações no trabalho, das suas tarefas operacionais e problemas emocionais. A globalidade das categorias considera que o ambiente de trabalho favorece o seu desempenho e que modo de ouvir dos superiores hierárquicos/subordinados não afecta a comunicação, logo não parecem ser barreiras na comunicação interpessoal.

As categorias profissionais consideram tendencialmente que o modo de comunicar entre os vários graus hierárquicos desfavorece a comunicação e o desempenho, deste modo pode constituir barreira para a comunicação interpessoal. Assim, este resultado pode ser justificado pelo uso de um estilo agressivo ou passivo como referem os autores Alberti e Emmons et al. *apud* Rego (2007) e ainda pode ser justificado pelo que o autor Dias (2001) refere em relação à voz. Por outro lado a, globalidade das categorias profissionais considera que a ausência de tempo por motivos profissionais prejudica a comunicação interpessoal, o que segundo Pereira (2006) pode ser justificado pela carga burocrática dos comandantes e ausência de efectivos necessários que leva a sobrecarga de funções. Ainda na avaliação da CI nas relações interpessoais verificou-se uma opinião distribuída sobre a influência dos juízos de valor e do posto hierárquico. Contudo, estes dois factores podem-se considerar tendencialmente negativos constituindo uma barreira à CI, tendo em conta as sugestões na pergunta aberta do questionário dadas pelos Guardas e Sargentos

Na vertente da comunicação interpessoal, nomeadamente sobre o grau de satisfação com a mesma, verifica-se que é significativamente diferente em Guardas, Sargentos e Oficiais. Concretamente na afirmação: ***Recebe informações sobre seu desempenho sentindo-se mais motivado para as diferentes actividades***, as diferenças

encontram-se entre os Sargentos e os Oficiais. Deste modo os Sargentos afirmam estar mais insatisfeitos com esta questão do que os Oficiais. Contudo na globalidade das categorias profissionais verifica-se insatisfação perante este assunto.

As sugestões dos Sargentos para minimizar as barreiras à CI apontam neste sentido, ou seja, necessidade comunicações abertas e frequentes e também de receberem informação sobre o seu desempenho sem ser necessário pedir. O autor Rego (2007), sugere que o *feedback* permite uma auto-regulação do subordinado entre aquilo que desempenha actualmente e o que seria desejado, tendo como referência os objectivos organizacionais e a entreajuda de pares e superiores hierárquicos. Logo, se o *feedback* não é feito o militar não sabe se o seu desempenho está dentro ou fora dos parâmetros que o comandante pretende. O autor Rego (2007) acrescenta que um *feedback* pode ser encarado como uma função instrutiva e motivadora. Desta forma, supõe-se a utilidade de explorar estas funções, pois a função instrutiva aclara funções, insinua mudanças de procedimentos e, por outro lado, a função motivadora aumenta os graus de empenho do militar. Assim, para reforçar o exposto o autor ainda realça os benefícios do *feedback* informal e o facto de dar o exemplo, que no meio militar parece de extrema utilidade para motivar o militar subordinado a desempenhar a sua função.

Este resultado, segundo o estudo de Pereira (2006), também pode advir da tendência da comunicação, entre superiores hierárquicos/subordinados, para não referirem exactamente o que pensam. A autora também refere o reduzido reconhecimento por parte da hierarquia do trabalho realizado pelos subordinados. Corrado (1994), referiu que por vezes reconhecimento de uma tarefa bem-feita aparenta ser mais motivador para o desempenho do que dinheiro.

Desta forma se os Sargentos se encontram mais insatisfeitos que os Oficiais poderá ser pela sua posição intermédia entre a categoria referida e os Guardas, pois veiculam a informação para cima e para baixo na hierarquia militar.

Ainda sobre o grau de satisfação sobre a comunicação interpessoal, perante a afirmação, ***As críticas e sugestões relativas ao desempenho no trabalho são bem aceites pelo superior hierárquico/subordinado***, verificam-se diferenças significativas. Estas encontram-se entre os Sargentos e os Oficiais, sendo que os segundos afirmam estar mais insatisfeitos com esta questão. Contudo, na globalidade as categorias profissionais mostram-se satisfeitas perante este assunto.

Assim, o problema⁷³ pode estar no Oficial ou no Sargento, pelo seu estilo de comunicação e/ou no seu modo de escutar. Nos estilos de comunicação, para explicar este facto, Alberti e Emmons *apud* Rego (2007) referem os estilos agressivo, passivo e assertivo, sendo a prática deste último o que aparenta trazer mais vantagens para ambos os

⁷³ Adaptando á realidade da GNR

intervenientes⁷⁴ do processo. No modo de escutar Cunha et al. *apud* Rego (2007) referem que a “dificuldade/incompetência em escutar”, tal como a “percepção selectiva”, podem constituir barreiras à comunicação interpessoal. Assim, Alessandra e Hunsaker et al. *apud* Rego (2007) sugerem a adopção do modo de ouvinte activo/empático. Na última questão do questionário, os Sargentos referem algumas sugestões para minimizar as barreiras à CI, que aparentam estar relacionadas com esta diferença significativa de percepção. Estas sugestões são: evitar estigmas de superioridade pelos superiores hierárquicos; comunicações claras e bem distribuídas para evitar rumores; comunicação aberta e frequente; saber escutar; mais diálogo; fornecimento dos dados avaliativos de cada militar e não apenas a pedido dos mesmos.

Aliado ao exposto, Rego (2007) refere a importância da credibilidade e avaliação de quem comunica. Assim, se por exemplo, estas duas condições forem tendencialmente negativas por parte do Sargentos para com os Oficiais, pode-se verificar uma barreira na comunicação interpessoal entre estas duas categorias. Miliken e Morrison *apud* Rego (2007) referem o mutismo, que neste caso específico (a GNR), pode estar associado a esta diferença significativa de satisfação mediante a comunicação interpessoal pela expressão de críticas e sugestões serem bem aceites. Ou seja, os subordinados dos Oficiais e Sargentos por terem a percepção que estes não sabem escutar ou por terem medo de uma futura retaliação ou porque anteriormente o *feedback* ascendente não se verificou correctamente, optam por não expressar as opiniões e sugestões e não assimilar as que lhe são propostas.

Este resultado também poderá ser explicado pelo que Pereira (2006) referiu sobre o comandante directo não ter dificuldades em estabelecer diálogo com os seus militares. Contudo a autora acrescenta que os subordinados não apreciaram muito o *feedback* construtivo (formal) que alguns comandantes directos realizaram, sendo que estes não forneciam o *feedback* por receio de ofender o subordinado. Ou então, por estes não terem tido oportunidades de participação julgadas suficientes e deste modo projectarem esta situação na assimilação das críticas e sugestões dos superiores. No estudo de Pereira (2006) é ainda acrescentado que isto é negativo, dado que as directivas internas em suporte escrito explicam a execução, todavia a operacionalização depende dos recursos humanos e materiais existentes, geridos pelo comandante directo.

Apesar de as diferenças significativas de percepção se verificarem entre Sargentos e Oficiais, os Guardas sugerem algumas ideias para minimizar esta possível barreira, desta forma também parecem sensibilizados para este aspecto. As sugestões foram: mais diálogo e abertura entre os comandos e subordinados, praticar a escuta entre todos e mais recolha e consideração de opiniões e críticas.

⁷⁴ Contudo vários aspectos relacionados com os intervenientes podem deturpar esta interpretação, que neste estudo não foram consideradas em conta

Ainda no que concerne à vertente interpessoal, a avaliação que Guardas, Sargentos e Oficiais fazem da comunicação interna nas relações interpessoais é significativamente diferente. Perante a afirmação, **A ausência de confiança afecta a comunicação e por sua vez o desempenho**, encontram-se diferenças significativas entre os Oficiais que referem que a afirmação acontece algumas vezes enquanto os Sargentos referem que a afirmação acontece muitas vezes. Contudo na globalidade das categorias profissionais verifica-se uma avaliação tendencialmente negativa perante este assunto.

Este resultado poderá estar relacionado com as sugestões dos Sargentos para minimizar as barreiras à CI⁷⁵ que foram: evitar estigmas de superioridade, comunicação aberta e frequente, saber escutar e mais diálogo⁷⁶. Estas sugestões se forem tidas em conta parecem levar à redução de um possível nível de ausência de confiança que pode afectar a comunicação interpessoal e o desempenho posteriormente. Embora a diferença significativa de percepção fosse entre Sargentos e Oficiais, a sugestão de *mais confiança* para minimizar a CI, foi das que mais destacou entre o Guardas. Deste modo, a ausência de confiança parece também ser uma das barreiras na comunicação interpessoal que afecta os Guardas. Sobre este assunto, Cunha et al. *apud* Rego (2007), referem que a ausência de confiança afecta o processo de comunicação entre pares e destes com superiores hierárquicos. Assim, surge uma tendência para não confiar na veracidade da mensagem transmitida a para se reagir de modo “negativo, passivo e não construtivo” (Cunha et al. *apud* Rego, 2007, p.111). Os autores ainda acrescentam que a ausência de confiança nas organizações pode impelir as pessoas a reterem ou deturparem informação e Ferreira et al. (2001) menciona a importância da “ percepção do outro” como factor facilitador do acima exposto. Assim, para fortalecer a confiança, Corrado (1994) sugere a importância da franqueza, do *feedback*, a autonomia dada ao subordinado e os valores compartilhados.

Numa realidade como a da GNR, a ausência de confiança presume-se que seja muito prejudicial para o desempenho dos militares e do ambiente de trabalho em que estes se enquadram. Deste modo, a ausência de confiança poderá ser uma possível barreira existente na comunicação interpessoal entre os militares da GNR, sendo os Sargentos a categoria profissional mais insatisfeita. Contudo, este estudo não permite verificar se esta insatisfação como possível barreira acontece com os subordinados ou superiores hierárquicos dos Sargentos.

Continuando na vertente interpessoal, perante a afirmação **O posto hierárquico afecta negativamente comunicação entre os militares da GNR**, verificaram-se diferenças significativas entre os Oficiais que referem que a afirmação raramente acontece enquanto os Guardas referem que a afirmação acontece algumas vezes.

⁷⁵ Pergunta 13 do questionário

⁷⁶ Já referidos anteriormente perante a afirmação: *As críticas e sugestões relativas ao desempenho no trabalho são bem aceites pelo superior hierárquico/subordinado*

Neste caso a percepção diferente manifestada pressupõe que os Guardas interpretam a realidade de uma maneira diferente dos Oficiais, e que estes últimos não se apercebem da barreira constituída pela hierarquia em si mesma. Deste modo, para os Guardas a hierarquia parece influenciar negativamente a comunicação interpessoal com as outras categorias profissionais. Supõe-se que esta barreira pode estar relacionada, com o que os autores Ferreira et al (2001) referem, com *efeito estatuto*, que sendo diferente nas pessoas que comunicam nas organizações, pode criar barreiras. Outra justificação para esta barreira pode-se alicerçar, segundo Pereira (2006) na desconsideração dos superiores hierárquicos pelo lado humano dos militares face à autoridade e obsessão pelo exercício da acção de comando. Também se pode verificar pela hierarquia rígida associado a um distanciamento criado pela comunicação formal para impor respeito.

As sugestões dos Guardas para minimizar as barreiras à CI revelam-se importantes para solucionar esta possível barreira, ou seja, a hierarquia. Desta forma, estas apontam que os superiores hierárquicos encontram-se distantes em termos de relacionamento, de diálogo e de abertura. Estes não dão atenção ao lado humano do militar, e que não se verifica uma imparcialidade em termos de assuntos e de tratamento de pessoas.

Relativamente à pergunta 11, quase a totalidade dos militares consideram de extrema importância a comunicação interpessoal para gerir as mudanças e possíveis resistências que eventualmente surgiram com a reestruturação na GNR. Em relação à pergunta 12, a maioria dos militares considera que com a reestruturação a CI não foi trabalhada de modo a satisfazer as necessidades de todos. Assim embora na pergunta 5 tenham considerado a CI entre razoável e boa, ainda haverá vontade e necessidade por parte dos militares nas três categorias profissionais, que esta seja melhorada

CAPÍTULO 8 – CONCLUSÕES

Neste capítulo procede-se uma síntese⁷⁷ do trabalho tanto em termos teóricos como do trabalho empírico, tal como a confirmação ou negação das hipóteses.

Desta forma a **hipótese 1, não se confirmou**, pois não houve diferenças estatisticamente significativas no grau de satisfação perante a CI. **Resultado semelhante** também se verificou **nas hipóteses 2, 3 e 4**, ou seja, não houve percepções estatisticamente diferentes no que se refere ao modo escrito, audio-visual, oral e nas novas TI da comunicação interna na GNR.

A **hipótese 5 verificou-se parcialmente**, pois das quatro afirmações inerentes à pergunta nove apenas em duas se verificaram diferenças estatisticamente significativas. Na afirmação, ***Recebe informações sobre seu desempenho sentindo-se mais motivado para as diferentes actividades***, o teste de comparação múltipla indica-nos que as diferenças se encontram entre os Sargentos e os Oficiais, sendo que os primeiros afirmam estar mais insatisfeitos com esta questão. Desta forma conclui-se que esta barreira pode advir dos superiores hierárquicos dos Sargentos não fornecerem o *feedback* de desempenho necessário, sendo útil explorarem a função instrutiva e a função motivadora deste tal como a sua vertente informal. E ainda eliminar a tendência para não se dizer exactamente o que se pensa na relação superior hierárquico/ subordinado tal como comunicações abertas e frequentes.

Na afirmação, ***As críticas e sugestões relativas ao desempenho no trabalho são bem aceites pelo superior hierárquico/subordinado***, o teste de comparação múltipla indica-nos que as diferenças se encontram entre os Sargentos e os Oficiais, sendo que os segundos afirmam estar mais insatisfeitos com esta questão. Assim conclui-se que esta barreira pode advir do estilo de comunicação, do modo de escutar, da credibilidade e avaliação do emissor ou do receptor ou de ambos. E ainda dos subordinados não apreciarem o *feedback* construtivo formal (dependendo dos comandantes directos). Seria útil explorar o estilo assertivo, o modo de escuta activa/empática, evitar estigmas de superioridade pelos superiores hierárquicos e comunicações claras, abertas e frequentes.

Na hipótese 5 é de salientar que só nas categorias de Sargentos e Oficiais é que se verificaram diferenças estatisticamente significativas de percepções, assim os primeiros não estão muitos satisfeitos com a frequência de informações que recebem, e os segundos são os menos satisfeitos com as críticas e sugestões que fornecem.

A **hipótese 6 verificou-se parcialmente**, pois das treze afirmações inerentes à pergunta nove, apenas em duas se verificaram diferenças estatisticamente significativas. Na afirmação, ***A ausência de confiança afecta a comunicação e por sua vez o***

⁷⁷ O raciocínio da conclusão segue a ordem das hipóteses por ordem crescente.

desempenho, encontram-se diferenças entre os Oficiais que referem que a afirmação acontece algumas vezes enquanto os Sargentos referem que a afirmação acontece muitas vezes. Desta forma conclui-se que a ausência de confiança pode ser uma barreira à CI, pois esta afecta todo o processo de comunicação levando os outros a agir de modo negativo, passivo e não construtivo, tal como induz a uma possível retenção e deturpação de informação. Sendo útil fortalecer a confiança através da franqueza, do *feedback*, a autonomia dada ao subordinado e dos valores compartilhados.

Na afirmação, **O posto hierárquico afecta negativamente comunicação entre os militares da GNR**, encontram-se diferenças entre os Oficiais que referem que a afirmação raramente acontece enquanto os Guardas referem que a afirmação acontece algumas vezes. Desta forma conclui-se que a hierarquia pode ser uma barreira à CI interpessoal principalmente para os Guardas e que os Oficiais não estão sensibilizados para este problema. Este pode estar relacionado pelo distanciamento entre categorias, pela desconsideração dos superiores hierárquicos pelo lado humano dos militares face à autoridade e obsessão pelo exercício da acção de comando. Tal como estar associado ao distanciamento criado pela comunicação excessivamente formal para impor respeito levando a falta de diálogo e abertura. E ainda relacionado com uma falta de uniformidade em termos de tratamento de assuntos e de pessoas, estigmas de superioridade e a necessidade de melhorar as relações interpessoais e a comunicação inerente.

A hipótese 7⁸ verificou-se parcialmente, pois, em relação ao **modo escrito**, verifica-se uma tendência para considerar o seu processo de difusão lento, assim pode-se relacionar este com a demora na disponibilização de informação escrita que pode condicionar o desempenho dos militares. No que concerne ao equipamento no **modo audiovisual e nas novas TI** os militares consideraram que não existem em quantidade e qualidade suficiente e a sua formação é considerada um entrave para o seu uso.

No modo oral existe uma tendência para considerarem que na coordenação do serviço diário as soluções mais pertinentes são as encontradas de forma informal, talvez se deva a uma comunicação excessivamente formal e burocratizada e a canais formais insuficientes e desajustados. Ainda no suporte oral existe uma tendência para considerarem que ao comunicar uma mensagem oralmente pela cadeia hierárquica, esta passa por várias filtragens até chegar ao destino. Por vezes estas filtragens conduzem a uma retenção de dados que se revelam essenciais para as tarefas operacionais, mais em função de critérios pessoais que institucionais levando pouca precisão, objectividade e fluidez da informação. Assim estas condicionantes referidas na hipótese 7 podem constituir uma barreira à comunicação técnico-administrativa.

A hipótese 8 verificou-se parcialmente. No grau de satisfação em relação à comunicação interpessoal, os militares mostram insatisfação em relação às **informações**

⁷⁸ A hipótese 7 e 8, os resultados são aplicadas á generalidade das três categorias.

que recebem **sobre o seu desempenho**. Este resultado pode ser justificado pela pelas razões expostas na hipótese 5, na parte relacionada com este assunto.

Na avaliação da CI nas relações interpessoais o modo de comunicar entre os vários graus hierárquicos desfavorece a comunicação e o desempenho. Este resultado pode ser justificado pelo uso de um estilo agressivo ou passivo ou pelos parâmetros que a voz é interpretada (tais como a fluência, o ritmo, o tom e a articulação do discurso). Em relação à **ausência de confiança** afectar a comunicação e por sua vez o desempenho, verifica-se na globalidade das categorias profissionais uma avaliação tendencialmente negativa perante este assunto, podendo ser uma barreira pelas razões expostas na hipótese 6 na parte relacionada com este assunto. Ainda na avaliação da CI nas relações interpessoais, consideraram-se tendencialmente negativos a influência dos **juízos de valor** e do posto **hierárquico**. Em relação **ao posto hierárquico** o resultado pode ser justificado pelas razões expostas na hipótese 6, na parte relacionada com este assunto.

Desta forma as informações que recebem sobre o seu desempenho, o modo de comunicar, os juízos de valor, a ausência de confiança e o posto hierárquico podem constituir barreiras à comunicação interpessoal.

Relativamente à pergunta 11, quase a totalidade dos militares consideram de extrema importância a comunicação interpessoal para gerir a as mudanças e possíveis resistências que eventualmente surgiram com a reestruturação na GNR. Isto talvez se deva a este período ser de certa forma perturbado por diversas alterações que “mexeram” com a vida de muitos militares. Em relação à pergunta 12, a maioria dos militares considera que na reestruturação a CI não foi trabalhada de modo a satisfazer a necessidades de todos. Talvez se deva a um estado de falta de informação perante as incertezas da reestruturação. Assim embora na pergunta 5 tenham considerado a CI entre razoável e boa, ainda haverá vontade e necessidade por parte dos militares nas três categorias profissionais, que esta seja melhorada.

LIMITAÇÕES E PROPOSTAS

Devido à complexidade da comunicação interpessoal, este trabalho não abrange todas as variáveis que podiam constituir uma barreira à mesma. Além disso, o próprio processo de comunicação é também complexo e transversal a todas as áreas da nossa vida e consequentemente à área organizacional. Este TIA era muito mais completo se fosse utilizado para além dos questionários a observação directa no local de trabalho.

A proposta vai no sentido de ser aliciente estudar os estilos de comunicação e de escuta dos comandantes de destacamento e de posto e verificar se será necessária formação específica neste sentido.

CAPÍTULO 9 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

METODOLOGIA CIÊNTIFICA

- ACADEMIA MILITAR (2008), *Orientações para redacção de trabalhos*, Academia Militar, Lisboa.
- CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela (1998), *Metodologia da Investigação. Guia para auto-aprendizagem*, Universidade Aberta, Lisboa.
- FORTIN, Marie-Fabienne, (2003), *O Processo de Investigação*, Lusociência, Loures.
- HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew,(2005) (2º Ed) *Investigação por questionário*, Silabo, Lisboa.....
- MAROCO, (2007), *Análise estatística com utilização do SPSS*, 3ª edição, Edições Sílabo, Lisboa
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan (2008) (5º Ed), *Manual de investigação em ciências sociais* (J. Marques, M. Mendes, M. Carvalho, Trad.), Gradiva, Lisboa.
- SARMENTO, Manuela (2008), *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*, Universidade Lusíada Editora, Lisboa.

LIVROS E REVISTAS

- ALMEIDA, Vítor (2003), *A Comunicação Interna na Empresa*, Áreas Editoras, Lisboa.
- ALVES, Armando (2005, Julho/Setembro), *A GNR como organização, Pela Lei e Pela Grei*, 6-15.
- ALVES, Armando (2007, Julho/Setembro), *Pensar a GNR Hoje, Pela Lei e Pela Grei*, 18-25.
- BEIRÃO, Inácio; Vasconcelos, Paulo; Rasquilha, Luís; Matos, de Luís; Fernandes, Anabela; Nunes, Maria Inês, (2008), *Manual de Comunicação Empresarial*, Plátano Editora, Porto.
- BILHIM, João (2004), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- CAETANO, Joaquim; Rasquilha, Luís; (2005) (2ºEd), *Gestão da Comunicação*, Quimera.
- CÂMARA, Pedro B. da; Guerra, Paulo Balreia ; Rodrigues, Joaquim Vicente, (2007) (1º Ed), *Novo Humanator – Recursos Humanos e sucesso empresarial*, D.Quixote.
- CORRADO, Frank (1994), *A Força da Comunicação*, São Paulo: Makron Books.
- DUTERME, Claude (2002). *Abordagem de Palo Alto e a análise das organizações, A Comunicação Interna na Empresa*, Editora Piaget, Lisboa.
- DIAS, Fernando Nogueira (2001). *Sistemas de Comunicação, de Cultura e de Conhecimento*, Instituto Piaget, Lisboa.

FERREIRA J.; NEVES, José; CAETANO, António (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, McGraw-Hill, Lisboa.

MENDES, António; PEREIRA, Francisco (Cord.) (2006), *CRISES – de Ameaças a Oportunidades: Gestão estratégica de comunicação de crises*, Edições Sílabo, Lisboa.

PEREIRA, (2008), *Comunicações, Relações Públicas e Protocolo*, Apresentação em Power Point, Queluz.

REGO, Arménio (2007), *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática.*(1ª Ed), Edições Sílabo, Lisboa.

LEGISLAÇÃO

LEI ORGÂNICA DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA, *Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro.*

Despacho n.º 32021/2008, Comando-Geral da Guarda Nacional Republicana

TESES E OUTROS TRABALHOS

ABRANTES, Eugénia Maria Amaral Lourenço (1991). *Alguns aspectos da comunicação empresarial, Dissertação para a conclusão da Licenciatura em Sociologia*, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

MIRANDA, Luís (1998), *Comunicação interna na PSP: um estudo de caso sobre a revista Polícia Portuguesa*, Tese Final de Licenciatura em Ciências Policiais, Escola Superior de Polícia, Lisboa.

Manual de atendimento, (2009), retirado da intranet da GNR no dia 4 de Março.

NOGUEIRA, Eurico (2008), *A Comunicação Interna como Pilar de Sustentação das Organizações*, Dissertação de Mestrado, Academia Militar, Lisboa.

PEREIRA, Carla (2006), *Estudo de Caso: Guarda Nacional Republicana – Marketing Interno como instrumento para a melhoria do atendimento na actividade operacional*, Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação, Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.

QUELHAS, Cláudio (2006), *A comunicação interna como factor de desenvolvimento organizacional*, Trabalho Final de Curso, Academia Militar, Lisboa.

SÍTIOS DA INTERNET

[Http:// www.gnr.pt](http://www.gnr.pt) – acedido entre 27 de Fevereiro e 4 de Março de 2009.

www.intranet - acedido entre 27 de Fevereiro e 4 de Março de 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A : Cronograma

JANEIRO						
S	T	Q	Q	S	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	
FEVEREIRO						
S	T	Q	Q	S	S	D
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	
MARÇO						
S	T	Q	Q	S	S	D
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Previsto e cumprido:
Pesquisa bibliográfica

Previsto:

- Iniciar e acabar a parte teórica
- realizar o questionário , enviar e receber o mesmo

Não cumprido:

- Os questionários demoraram mais do que o previsto

Previsto e cumprido:

- Tratar e interpretar os dados
- Finalizar o trabalho

APÊNDICE B : Universos de análise

Quadro B. 1-Efectivo por categorias profissionais pelos 9 CT.

Comandos Territoriais	Guardas	Sargentos	Oficiais
Braga	740	63	15
Bragança	480	39	11
Castelo Branco	655	50	13
Coimbra	780	94	14
Évora	807	87	17
Faro	952	90	15
Setúbal	1027	96	15
Lisboa	1258	121	20
Viseu	641	58	13
Total	7340	698	133
		8171	

Quadro B. 2- Efectivo por categorias profissionais no total

Guardas	734
Sargentos	2532
Oficiais	21470
Total	24736

APÊNDICE C : Inquérito por questionário



Questionário para Dissertação de Mestrado



O presente questionário destina-se a um estudo sobre a Comunicação Interna na Guarda Nacional Republicana (GNR), para a dissertação de mestrado em Ciências Militares da Academia Militar.

O objectivo é estudar as diferentes barreiras que, quer na vertente técnico – administrativa como na vertente interpessoal, impedem o normal funcionamento da comunicação interna.

O questionário é anónimo e os dados recolhidos servirão apenas para o estudo.

Assinale com uma cruz as respostas que melhor corresponderem à sua opinião, tendo sempre em conta a escala de graduação que as antecede.

Obrigado pela sua colaboração

Entende-se por comunicação técnico-administrativa a troca de informação efectuada no dia-a-dia da actividade operacional e que está relacionada com os procedimentos que são adoptados, regras e/ou normas das quais dependem o desempenho das tarefas administrativas e/ou militares.

Entende-se por comunicação interpessoal o processo de relação social entre pelo menos duas pessoas que interagem. Pode ser definida pelo modo como a informação que é trocada e entendida e, por norma, tem como intuito motivar ou influenciar os comportamentos.

Caracterização

- 1 – Idade: _____
- 2 – Habilitações literárias: _____
- 3 – Posto/Categoria: _____
- 4 – Tempo de Serviço: _____

5 – Como caracteriza a comunicação interna na GNR?

Muito Má
 Má
 Razoável
 Boa
 Muito Boa

6 – Como caracteriza a comunicação interna na GNR relativamente ao modo escrito?
 (Coloque **uma** cruz na posição da escala que melhor reflectir a realidade.)

1	Discordo Totalmente	2	Discordo	3	Sem Opinião	4	Concordo	5	Concordo totalmente
---	---------------------	---	----------	---	-------------	---	----------	---	---------------------

Comunicação interna em modo Escrito	1	2	3	4	5
A informação circula em quantidade excessiva					
O fluxo de informação é esporádico					
A informação normalmente é clara e concisa					
A informação apresenta-se bem estruturada					
O conteúdo da informação apresenta boa qualidade					
O processo de difusão da informação é lento					
O processo de difusão da informação satisfaz as necessidades operacionais					
Apenas lê o que interessa para o seu serviço					
A sua formação é adequada para interpretar/realizar a informação					

7 – Em relação ao modo audio-visual e às novas tecnologias da informação como caracteriza a comunicação interna na GNR? (Coloque **uma** cruz na posição da escala que melhor reflectir a realidade.)

1	Concordo totalmente	2	Concordo	3	Sem Opinião	4	Discordo	5	Discordo Totalmente
---	---------------------	---	----------	---	-------------	---	----------	---	---------------------

Comunicação interna em modo audio-visual (slides, filmes, etc.)	1	2	3	4	5
O equipamento disponível é em quantidade suficiente					
O equipamento disponível existe em qualidade adequada					
A sua formação é um entrave à utilização deste suporte					

Comunicação Interna com as novas Tecnologias de Informação	1	2	3	4	5
A intranet é uma ferramenta essencial no meu trabalho					
A internet é uma ferramenta fundamental no meu trabalho					
O correio electrónico (e-mail) é uma ferramenta importante para o meu trabalho					
O equipamento disponível existe em quantidade suficiente					
O equipamento disponível apresenta qualidade suficiente					
A sua formação é um entrave à utilização deste suporte					

8 – Como caracteriza na GNR a Comunicação Interna no modo oral? (Coloque uma cruz na posição da escala que melhor reflectir a realidade.)

1	Nunca	2	Poucas Vezes	3	Algumas Vezes	4	Muitas Vezes	5	Sempre
---	-------	---	-----------------	---	------------------	---	--------------	---	--------

Comunicação Interna em modo oral	1	2	3	4	5
As informações transmitidas nos diferentes graus hierárquicos são as necessárias, e efectuadas de forma objectiva e clara para o bom desempenho da actividade operacional					
As reuniões, conferências e acções de formação em que participa são essenciais para as funções que desempenha					
Na coordenação do serviço diário as soluções mais pertinentes são as encontradas de forma informal					
Ao comunicar uma mensagem oralmente, pela cadeia hierárquica, esta passa por filtragens sucessivas até chegar ao seu destino					
Quando comunica oralmente costuma certificar-se que o receptor entendeu o seu conteúdo					

9 – Como considera o grau de satisfação em relação à comunicação interpessoal na GNR? (Coloque **uma** cruz na posição da escala que melhor reflectir a realidade.)

1	Muito Insatisfeito	2	Insatisfeito	3	Pouco Satisfeito	4	Satisfeito	5	Muito Satisfeito
---	--------------------	---	--------------	---	---------------------	---	------------	---	------------------

Comunicação Interpessoal	1	2	3	4	5
O superior hierárquico visita os locais de trabalho dos seus subordinados e fala com eles favorecendo o desempenho e a coesão de todos					
O contributo para a actividade diária da instituição é reconhecido como muito importante					
Recebe informações sobre seu desempenho sentindo-se mais motivado para as diferentes actividades					
As críticas e sugestões relativas ao desempenho no trabalho são bem aceites pelo superior hierárquico/subordinado					

10 – Como avalia Comunicação Interna nas relações interpessoais na GNR? (Coloque uma cruz na posição da escala que melhor reflectir a realidade.)

1	Nunca	2	Raramente	3	Algumas vezes	4	Muitas vezes	5	Sempre
---	-------	---	-----------	---	---------------	---	--------------	---	--------

Comunicação Interpessoal	1	2	3	4	5
A informação emitida e recebida também serve para melhorar a sua relação hierárquica					
A informação emitida e recebida nas relações hierárquicas afecta o seu desempenho					
Os boatos afectam a actividade operacional					
A dificuldade em ouvir do seu superior hierárquico/subordinado afecta a comunicação interpessoal entre ambos					
O ambiente no seu local de trabalho favorece o seu desempenho					
Comunicação face a face favorece o equilíbrio emocional e por sua vez o seu desempenho no trabalho					
O modo de comunicar (tom, fluência, ritmo, intensidade) entre os vários graus hierárquicos desfavorece a comunicação e o desempenho					
Os juízos de valor desfavorecem a sua comunicação que é realizada diariamente entre as diferentes hierarquias					
A ausência de confiança inibe a comunicação e por sua vez o desempenho					
A ausência de tempo por motivos profissionais prejudica a comunicação interpessoal					
O assunto a tratar altera a maneira de transmitir a informação com o seu superior hierárquico/subordinado					
Ao comunicar verifica que o que diz oralmente transmite um significado diferente das suas atitudes e postura corporal afectando o seu desempenho					
O posto hierárquico afecta negativamente comunicação entre os militares da GNR					

11 – Nesta nova fase de reestruturação da GNR a comunicação interpessoal tem muita importância para gerir as mudanças e as resistências?

Sim Não

12 – Ainda sobre a reestruturação, na sua opinião considera que a Comunicação Interna foi trabalhada de forma a satisfazer as necessidades de todos?

Sim Não

APÊNDICE D : Caracterização detalhada da amostra

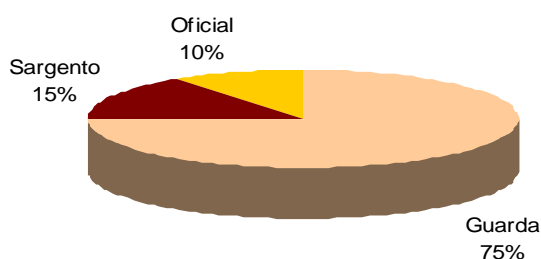
Na tabela 20 pode observar-se a distribuições dos militares inquiridos pelos Comandos Territoriais, sendo equitativamente por oito, excepto em Coimbra que foram 12, de modo a perfazer 100.

Tabela D. 1: Distribuição por comandos.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
CT Braga	11	11,0	11,0	11,0
CT Bragança	11	11,0	11,0	22,0
CT Castelo Branco	11	11,0	11,0	33,0
CT Coimbra	12	12,0	12,0	45,0
CT Évora	11	11,0	11,0	56,0
CT Faro	11	11,0	11,0	67,0
CT Lisboa	11	11,0	11,0	78,0
CT Setúbal	11	11,0	11,0	89,0
CT Viseu	11	11,0	11,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

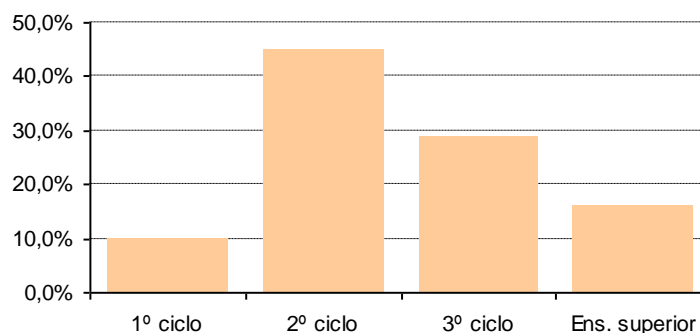
A distribuição da amostra por categorias profissionais revela que a predominância é da categoria de Guarda (75%), seguida de categoria de Sargento (15%) e a que se apresenta em menor quantidade é a categoria de Oficial (10%).

Gráfico D. 1: Categorias profissionais.



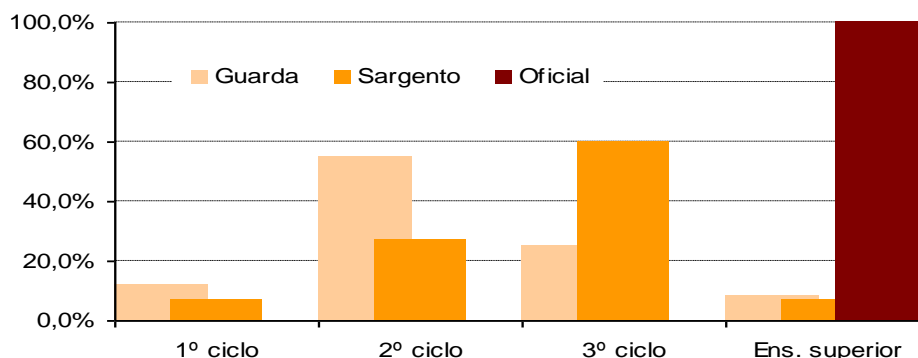
Em termos de habilitações literárias verifica-se que o nível de escolaridade predominante é o 2º ciclo (45%). Os militares com escolaridade de Ensino Superior representam 16% do Total. Os militares com o 1º ciclo representam 10% e com o 3º ciclo representam 28%. O gráfico 2 traduz os valores relativos às habilitações literárias.

Gráfico D. 2: Habilitações literárias.



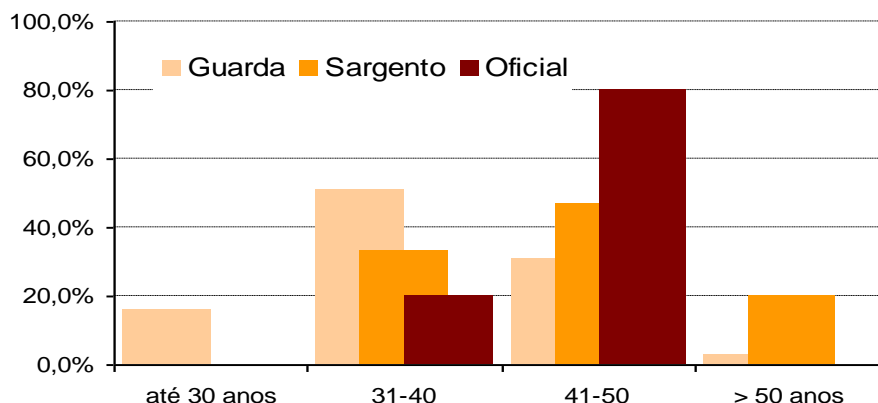
No gráfico 3 pode ser apreciada a distribuição das habilitações por categoria profissional. Todos os Oficiais concluíram uma licenciatura ou mestrado. A habilitação predominante nos Sargentos é o 3º ciclo e nos Guardas o 2º ciclo. Em relação ao 1º ciclo estas são as habilitações literárias de 12% dos Guardas e 6.7% dos Sargentos. Em relação ao 2º ciclo estas são as habilitações literárias de 54.7% Guardas e 26.7 % Sargentos. Em relação ao 3º ciclo estas são as habilitações literárias de 25% dos Guardas e 60% dos Sargentos.

Gráfico D. 3: Habilitações literárias por categorias profissionais.



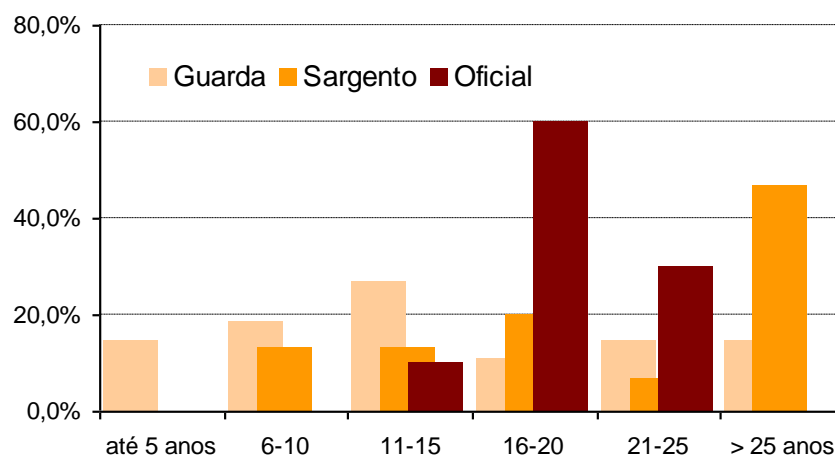
O intervalo de idades 41-50 integra o maior número de Oficiais e Sargentos. No caso do Guardas esse intervalo é o 31-40. Até aos 30 anos só existem Guardas com cerca de 12% do total das categorias e com mais de 50 anos a maioria são Sargentos. O intervalo 31-40 anos representa 45%, o intervalo 41-50 representa 38% e intervalo de mais de 50 anos representa 5%. O militar mais novo tem 24 anos e o mais velho tem 52 anos.

Gráfico D. 4: Escalões etários por categoria profissional.



Em termos de tempo de serviço o intervalo 16-20 anos integra maior número de Oficiais, no caso dos Sargentos o intervalo é o >25 anos enquanto nos Guardas este é o 11-15 anos. Até 5 anos representa 11%, o intervalo 6-10 anos representa 16%, o intervalo 11-15 representa 23%, o intervalo 16-20 representa 17%, o intervalo 21-25 representa 15% e o intervalo que engloba os com 25 anos de serviço representa 18%. O militar com menos tempo de serviço tem 1 ano e militar com mais tempo de serviço tem 36 anos.

Gráfico D. 5: Tempo de serviço por categoria profissional.



APÊNDICE E : Outputs do SPSS - caracterização da amostra

Distribuição dos inquiridos pelos Comandos Territoriais

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid CT Braga	11	11,0	11,0	11,0
CT Bragança	11	11,0	11,0	22,0
CT Castelo Branco	11	11,0	11,0	33,0
CT Coimbra	12	12,0	12,0	45,0
CT Évora	11	11,0	11,0	56,0
CT Faro	11	11,0	11,0	67,0
CT Lisboa	11	11,0	11,0	78,0
CT Setúbal	11	11,0	11,0	89,0
CT Viseu	11	11,0	11,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Idade dos inquiridos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 24	1	1,0	1,0	1,0
25	1	1,0	1,0	2,0
26	2	2,0	2,0	4,0
27	2	2,0	2,0	6,0
28	2	2,0	2,0	8,0
29	2	2,0	2,0	10,0
30	2	2,0	2,0	12,0
31	9	9,0	9,0	21,0
32	1	1,0	1,0	22,0
33	4	4,0	4,0	26,0
34	5	5,0	5,0	31,0
35	4	4,0	4,0	35,0
36	4	4,0	4,0	39,0
37	5	5,0	5,0	44,0
38	4	4,0	4,0	48,0
39	3	3,0	3,0	51,0
40	6	6,0	6,0	57,0
42	8	8,0	8,0	65,0
43	2	2,0	2,0	67,0
44	2	2,0	2,0	69,0
45	5	5,0	5,0	74,0
46	1	1,0	1,0	75,0
47	4	4,0	4,0	79,0
48	2	2,0	2,0	81,0
49	8	8,0	8,0	89,0
50	6	6,0	6,0	95,0
51	3	3,0	3,0	98,0
52	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Habilitações dos inquiridos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1º ciclo	10	10,0	10,0	10,0
	2º ciclo	45	45,0	45,0	55,0
	3º ciclo	28	28,0	28,0	83,0
	Ens. Superior	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Categoria profissional dos inquiridos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Guarda	75	75,0	75,0	75,0
	Sargento	15	15,0	15,0	90,0
	oficial	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Tempo Serviço dos inquiridos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1	2	2,0	2,0	2,0	
	2	2	2,0	2,0	4,0	
	3	3	3,0	3,0	7,0	
	4	2	2,0	2,0	9,0	
	5	2	2,0	2,0	11,0	
	6	3	3,0	3,0	14,0	
	7	2	2,0	2,0	16,0	
	8	4	4,0	4,0	20,0	
	10	7	7,0	7,0	27,0	
	11	5	5,0	5,0	32,0	
	12	6	6,0	6,0	38,0	
	13	5	5,0	5,0	43,0	
	14	1	1,0	1,0	44,0	
	15	6	6,0	6,0	50,0	
	16	2	2,0	2,0	52,0	
	17	4	4,0	4,0	56,0	
	18	4	4,0	4,0	60,0	
	19	2	2,0	2,0	62,0	
	20	5	5,0	5,0	67,0	
	21	5	5,0	5,0	72,0	
	22	3	3,0	3,0	75,0	
	23	2	2,0	2,0	77,0	
	24	2	2,0	2,0	79,0	
	25	3	3,0	3,0	82,0	
	26	5	5,0	5,0	87,0	
	27	7	7,0	7,0	94,0	
	28	4	4,0	4,0	98,0	
	34	1	1,0	1,0	99,0	
	36	1	1,0	1,0	100,0	
		Total	100	100,0	100,0	

-Intervalos de idade para o total dos inquiridos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	até 30 anos	12	12,0	12,0	12,0
	31-40	45	45,0	45,0	57,0
	41-50	38	38,0	38,0	95,0
	> 50 anos	5	5,0	5,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Intervalos de tempo de serviço para o total dos inquiridos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	até 5 anos	11	11,0	11,0	11,0
	6-10	16	16,0	16,0	27,0
	11-15	23	23,0	23,0	50,0
	16-20	17	17,0	17,0	67,0
	21-25	15	15,0	15,0	82,0
	> 25 anos	18	18,0	18,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Cruzamento das habilitações com a categoria profissional

			Posto/cat.			Total
			Guarda	Sargento	oficial	Guarda
Habilitações	1º ciclo	Count	9	1	0	10
		% within Habilitações	90,0%	10,0%	,0%	100,0%
		% within Posto/cat.	12,0%	6,7%	,0%	10,0%
		% of Total	9,0%	1,0%	,0%	10,0%
	2º ciclo	Count	41	4	0	45
		% within Habilitações	91,1%	8,9%	,0%	100,0%
		% within Posto/cat.	54,7%	26,7%	,0%	45,0%
		% of Total	41,0%	4,0%	,0%	45,0%
	3º ciclo	Count	19	9	0	28
		% within Habilitações	67,9%	32,1%	,0%	100,0%
		% within Posto/cat.	25,3%	60,0%	,0%	28,0%
		% of Total	19,0%	9,0%	,0%	28,0%
Ens. Superior	Count	6	1	10	17	
	% within Habilitações	35,3%	5,9%	58,8%	100,0%	
	% within Posto/cat.	8,0%	6,7%	100,0%	17,0%	
	% of Total	6,0%	1,0%	10,0%	17,0%	
Total	Count	75	15	10	100	
	% within Habilitações	75,0%	15,0%	10,0%	100,0%	
	% within Posto/cat.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	75,0%	15,0%	10,0%	100,0%	

APÊNDICE F : outputs SPSS do objecto de estudo

Pergunta n.º 5. Como caracteriza a comunicação interna na GNR?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muito má	1	1,0	1,0	1,0
má	13	13,0	13,0	14,0
Razoável	44	44,0	44,0	58,0
Boa	37	37,0	37,0	95,0
muito boa	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Pergunta n.º 6. Como caracteriza a comunicação interna na GNR relativamente ao suporte escrito?

Pergunta.6.1 – A informação circula em quantidade excessiva

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	15	15,0	15,0	15,0
discordo	35	35,0	35,0	50,0
sem opinião	22	22,0	22,0	72,0
concordo	23	23,0	23,0	95,0
concordo totalmente	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 6.2 - O fluxo de informação é esporádico

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	9	9,0	9,0	9,0
discordo	40	40,0	40,0	49,0
sem opinião	24	24,0	24,0	73,0
concordo	25	25,0	25,0	98,0
concordo totalmente	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

- Pergunta 6.3 - A informação normalmente é clara e concisa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	2	2,0	2,0	2,0
discordo	38	38,0	38,0	40,0
sem opinião	20	20,0	20,0	60,0
concordo	36	36,0	36,0	96,0
concordo totalmente	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 6.4 – A informação apresenta-se bem estruturada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	1,0	1,0	1,0
	discordo	39	39,0	39,0	40,0
	sem opinião	24	24,0	24,0	64,0
	concordo	35	35,0	35,0	99,0
	concordo totalmente	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

- Pergunta 6.5 – O conteúdo da informação apresenta boa qualidade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	2,0	2,0	2,0
	discordo	39	39,0	39,0	41,0
	sem opinião	20	20,0	20,0	61,0
	concordo	36	36,0	36,0	97,0
	concordo totalmente	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 6.6 – O processo de difusão da informação é lento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	4	4,0	4,0	4,0
	discordo	23	23,0	23,0	27,0
	sem opinião	14	14,0	14,0	41,0
	concordo	42	42,0	42,0	83,0
	concordo totalmente	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 6.7 – O processo de difusão da informação satisfaz as necessidades operacionais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	10	10,0	10,0	10,0
	discordo	40	40,0	40,0	50,0
	sem opinião	23	23,0	23,0	73,0
	concordo	25	25,0	25,0	98,0
	concordo totalmente	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

- Pergunta 6.8 – Apenas lê o que interessa para o seu serviço

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	20	20,0	20,0	20,0
	discordo	42	42,0	42,0	62,0
	sem opinião	10	10,0	10,0	72,0
	concordo	21	21,0	21,0	93,0
	concordo totalmente	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 6.9 – A sua formação é adequada para interpretar/realizar a informação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	3	3,0	3,0	3,0
	discordo	16	16,0	16,0	19,0
	sem opinião	18	18,0	18,0	37,0
	concordo	48	48,0	48,0	85,0
	concordo totalmente	15	15,0	15,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta nr 7 – Em relação aos suportes audiovisuais e às novas tecnologias da informação e comunicação como caracteriza a comunicação interna na GNR?

Pergunta 7.1 - O equipamento disponível é em quantidade suficiente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	concordo totalmente	6	6,0	6,0	6,0
	concordo	20	20,0	20,0	26,0
	sem opinião	9	9,0	9,0	35,0
	discordo	42	42,0	42,0	77,0
	discrdo totalmente	23	23,0	23,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 7.2 – O equipamento disponível existe em qualidade adequada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	concordo totalmente	3	3,0	3,0	3,0
	concordo	28	28,0	28,0	31,0
	sem opinião	12	12,0	12,0	43,0
	discordo	37	37,0	37,0	80,0
	discrdo totalmente	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 7.3 – A sua formação é um entrave à utilização deste suporte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	concordo totalmente	4	4,0	4,0	4,0
	concordo	17	17,0	17,0	21,0
	sem opinião	19	19,0	19,0	40,0
	discordo	43	43,0	43,0	83,0
	discrdo totalmente	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 7.4 A intranet é uma ferramenta essencial no meu trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	concordo totalmente	24	24,0	24,0	24,0
	concordo	43	43,0	43,0	67,0
	sem opinião	7	7,0	7,0	74,0
	discordo	18	18,0	18,0	92,0
	discrdo totalmente	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

- Pergunta 7.5 - A internet é uma ferramenta fundamental no meu trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	concordo totalmente	23	23,0	23,0	23,0
	concordo	37	37,0	37,0	60,0
	sem opinião	16	16,0	16,0	76,0
	discordo	17	17,0	17,0	93,0
	discrdo totalmente	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 7.6 - O e-mail é uma ferramenta importante para o meu trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	concordo totalmente	28	28,0	28,0	28,0
	concordo	34	34,0	34,0	62,0
	sem opinião	21	21,0	21,0	83,0
	discordo	9	9,0	9,0	92,0
	discrdo totalmente	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 7.7 – O equipamento disponível existe em quantidade suficiente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	concordo totalmente	8	8,0	8,0	8,0
	concordo	19	19,0	19,0	27,0
	sem opinião	10	10,0	10,0	37,0
	discordo	43	43,0	43,0	80,0
	discrdo totalmente	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 7.8 - O equipamento disponível apresenta qualidade suficiente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	concordo totalmente	5	5,0	5,0	5,0
	concordo	28	28,0	28,0	33,0
	sem opinião	13	13,0	13,0	46,0
	discordo	31	31,0	31,0	77,0
	discrdo totalmente	23	23,0	23,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 7.9 - A sua formação é um entrave á utilização deste suporte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	concordo totalmente	9	9,0	9,0	9,0
	concordo	14	14,0	14,0	23,0
	sem opinião	15	15,0	15,0	38,0
	discordo	41	41,0	41,0	79,0
	discrdo totalmente	21	21,0	21,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta nº 8. Como caracteriza na GNR a Comunicação Interna no suporte oral?

Pergunta 8.1 - As informações transmitidas nos diferentes graus hierárquicos são as necessárias, e efectuadas de forma objectiva e clara para o bom desempenho da actividade operacional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nunca	3	3,0	3,0	3,0
Poucas Vezes	21	21,0	21,0	24,0
algumas vezes	46	46,0	46,0	70,0
muitas vezes	22	22,0	22,0	92,0
sempre	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 8.2 - As reuniões, conferências e acções de formação em que participa são essenciais para as funções que desempenha

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nunca	6	6,0	6,0	6,0
Poucas Vezes	21	21,0	21,0	27,0
algumas vezes	29	29,0	29,0	56,0
muitas vezes	23	23,0	23,0	79,0
sempre	21	21,0	21,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 8.3 - Na coordenação do serviço diário as soluções mais pertinentes são as encontradas de forma informal

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nunca	1	1,0	1,0	1,0
Poucas Vezes	27	27,0	27,0	28,0
algumas vezes	48	48,0	48,0	76,0
muitas vezes	21	21,0	21,0	97,0
sempre	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 8.4 - Ao comunicar uma mensagem oralmente, pela cadeia hierárquica, passa por várias filtragens até chegar ao destino

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nunca	1	1,0	1,0	1,0
Poucas Vezes	19	19,0	19,0	20,0
algumas vezes	29	29,0	29,0	49,0
muitas vezes	40	40,0	40,0	89,0
sempre	11	11,0	11,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 8.5 - Quando comunica oralmente costuma certificar-se que o receptor entendeu o seu conteúdo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nunca	2	2,0	2,0	2,0
	Poucas Vezes	3	3,0	3,0	5,0
	algumas vezes	12	12,0	12,0	17,0
	muitas vezes	29	29,0	29,0	46,0
	sempre	54	54,0	54,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta nº 9. Como considera o grau de satisfação em relação à comunicação interpessoal na GNR?

Pergunta 9.1 - O superior hierárquico visita os locais de trabalho dos seus subordinados e fala com eles favorecendo o desempenho e a coesão de todos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito Insatisfeito	3	3,0	3,0	3,0
	insatisfeito	7	7,0	7,0	10,0
	pouco satisfeito	24	24,0	24,0	34,0
	satisfeito	54	54,0	54,0	88,0
	muito satisfeito	12	12,0	12,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 9.2 - O contributo para a actividade diária da instituição é reconhecido como muito importante

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito Insatisfeito	4	4,0	4,0	4,0
	insatisfeito	9	9,0	9,0	13,0
	pouco satisfeito	28	28,0	28,0	41,0
	satisfeito	47	47,0	47,0	88,0
	muito satisfeito	12	12,0	12,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 9.3 - Recebe informações sobre seu desempenho sentindo-se mais motivado para as diferentes actividades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito Insatisfeito	18	18,0	18,0	18,0
	insatisfeito	11	11,0	11,0	29,0
	pouco satisfeito	35	35,0	35,0	64,0
	satisfeito	33	33,0	33,0	97,0
	muito satisfeito	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 9.4 – As críticas e sugestões relativas ao desempenho no trabalho são bem aceites pelo superior hierárquico/subordinado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito Insatisfeito	3	3,0	3,0	3,0
	insatisfeito	9	9,0	9,0	12,0
	pouco satisfeito	24	24,0	24,0	36,0
	satisfeito	58	58,0	58,0	94,0
	muito satisfeito	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta nº 10. Como avalia Comunicação Interna nas relações interpessoais na GNR?

Pergunta 10.1 - A informação emitida e recebida também serve para melhorar a sua relação hierárquica

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nunca	3	3,0	3,0	3,0
	raramente	8	8,0	8,0	11,0
	algumas vezes	36	36,0	36,0	47,0
	muitas vezes	36	36,0	36,0	83,0
	sempre	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 10.2 - A informação emitida e recebida nas relações hierárquicas afecta o seu desempenho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nunca	10	10,0	10,0	10,0
	raramente	34	34,0	34,0	44,0
	algumas vezes	28	28,0	28,0	72,0
	muitas vezes	20	20,0	20,0	92,0
	sempre	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 10.3 - Os boatos afectam a actividade operacional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nunca	22	22,0	22,2	22,2
	raramente	19	19,0	19,2	41,4
	algumas vezes	25	25,0	25,3	66,7
	muitas vezes	25	25,0	25,3	91,9
	sempre	8	8,0	8,1	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
	Total	100	100,0		

Pergunta 10.4 - A dificuldade em ouvir do seu superior hierárquico/subordinado afecta a comunicação entre ambos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nunca	18	18,0	18,0	18,0
	raramente	34	34,0	34,0	52,0
	algumas vezes	26	26,0	26,0	78,0
	muitas vezes	15	15,0	15,0	93,0
	sempre	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 10.5 - O ambiente no seu local de trabalho favorece o seu desempenho e a sua comunicação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nunca	3	3,0	3,0	3,0
	raramente	7	7,0	7,1	10,1
	algumas vezes	15	15,0	15,2	25,3
	muitas vezes	31	31,0	31,3	56,6
	sempre	43	43,0	43,4	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
	Total	100	100,0		

Pergunta 10.6 – Comunicação face a face favorece o equilíbrio emocional e por sua vez o seu desempenho no trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nunca	2	2,0	2,0	2,0
	raramente	8	8,0	8,0	10,0
	algumas vezes	18	18,0	18,0	28,0
	muitas vezes	44	44,0	44,0	72,0
	sempre	28	28,0	28,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 10.7 – O modo de comunicar entre os vários graus hierárquicos desfavorece a comunicação e o desempenho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nunca	1	1,0	1,0	1,0
	raramente	10	10,0	10,0	11,0
	algumas vezes	23	23,0	23,0	34,0
	muitas vezes	36	36,0	36,0	70,0
	sempre	30	30,0	30,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 10.8 – Os juízos de valor desfavorecem a sua comunicação que é realizada diariamente entre as diferentes hierarquias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nunca	7	7,0	7,0	7,0
	raramente	28	28,0	28,0	35,0
	algumas vezes	30	30,0	30,0	65,0
	muitas vezes	29	29,0	29,0	94,0
	sempre	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 10.9 – A ausência de confiança inibe a comunicação e por sua vez o desempenho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nunca	6	6,0	6,0	6,0
	raramente	22	22,0	22,0	28,0
	algumas vezes	24	24,0	24,0	52,0
	muitas vezes	36	36,0	36,0	88,0
	sempre	12	12,0	12,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 10.10 – A ausência de tempo por motivos profissionais prejudica a comunicação interpessoal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nunca	13	13,0	13,0	13,0
	raramente	24	24,0	24,0	37,0
	algumas vezes	40	40,0	40,0	77,0
	muitas vezes	18	18,0	18,0	95,0
	sempre	5	5,0	5,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 10.11 – O assunto a tratar altera a maneira de transmitir a informação com o seu superior hierárquico/subordinado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nunca	20	20,0	20,0	20,0
	raramente	30	30,0	30,0	50,0
	algumas vezes	35	35,0	35,0	85,0
	muitas vezes	9	9,0	9,0	94,0
	sempre	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 10.12 Ao comunicar verifica que o que diz oralmente transmite um significado diferente das suas atitudes e postura corporal afectando o seu desempenho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nunca	30	30,0	30,0	30,0
	raramente	48	48,0	48,0	78,0
	algumas vezes	14	14,0	14,0	92,0
	muitas vezes	5	5,0	5,0	97,0
	sempre	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta 10.13 – O posto hierárquico afecta negativamente comunicação entre os militares da GNR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nunca	12	12,0	12,0	12,0
	raramente	22	22,0	22,0	34,0
	algumas vezes	31	31,0	31,0	65,0
	muitas vezes	27	27,0	27,0	92,0
	sempre	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Pergunta nº 11. Nesta nova fase de reestruturação da GNR a comunicação interpessoal tem muita importância para gerir as mudanças e as resistências?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	92	92,0	92,0	92,0
	não	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

-Pergunta nº 12. Ainda sobre a reestruturação, na sua opinião considera que a Comunicação Interna foi trabalhada de forma a satisfazer as necessidades de todos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	12	12,0	12,0	12,0
	não	88	88,0	88,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

APÊNDICE G : Reestruturação da GNR e comunicação

Em relação à pergunta: 11, verificou-se que os militares predominantemente responderam *Sim* 92% à importância atribuída à comunicação interpessoal para gerir as mudanças e resistências que eventualmente surgiram.

Tabela G. 1: Pergunta nº 11. Nesta nova fase de reestruturação da GNR a comunicação interpessoal tem muita importância para gerir as mudanças e as resistências?

	Frequência	Porcentagem
Sim	92	92,0
Não	8	8,0
Total	100	100,0

Na pergunta 12, ainda no que diz respeito à reestruturação, os militares não consideram que a comunicação interna foi trabalhada de forma a satisfazer as necessidades de todos, pois estes responderam na maioria *Não* 88%.

Tabela G. 2 - Pergunta nº 12. Ainda sobre a reestruturação, na sua opinião considera que a Comunicação Interna foi trabalhada de forma a satisfazer as necessidades de todos?

	Frequência	Porcentagem
Sim	12	12,0
Não	88	88,0
Total	100	100,0

APÊNDICE H : Sugestões para minimizar as barreiras à CI

Quadro H. 1: Sugestões para minimizar as Barreiras à CI (pergunta nº13).

Guardas – (50) responderam e (25) não responderam	
Maior aproximação entre escalões hierárquicos	6
Mais e melhores meios informáticos para aumentar a sua utilização e rendimento	6
Mais diálogo entre os comandos e subordinados	6
Mais abertura da cadeia de comando	5
Mais confiança	5
Evitar a falta de humanização no tratamento dos militares pelos superiores hierárquicos	5
Uniformidade de tratamento de assuntos e pessoas	5
Maior qualidade de rede informática utilizada	4
Acesso à Internet pelos militares na vertente operacional nos diversos sectores	4
Mais respeito	4
Melhorar as relações interpessoais e a comunicação inerente	3
Mais recolha e consideração de opiniões e críticas	3
Praticar a escuta entre todos	3
Mais informação e formação para ultrapassar dificuldades da reestruturação	3
Mais discernimento para cada um ocupar o seu lugar	3
Evitar estigmas de superioridade	3
Mais formação e informação profissional	3
Mais aparelhos de comunicação na vertente operacional	2
Mais rigor na obtenção de resposta dos subordinados	1
Mais visitas aos locais de trabalho pelos superiores hierárquicos	1
Simplificação dos escalões para não haver duplicação de informação	1
Informatizar todo o dispositivo da GNR	1
Mais desportos colectivos	1
Evitar a separação de classes nas messes e bares	1
Fim da prepotência	1
Maior troca de informação entre os escalões hierárquicos	1
Mais frontalidade	1
Fornecer <i>feedback</i> e incutir motivação	1
Nesta reestruturação ter em atenção o lado humano do militar	1
Mais camaradagem, espírito de equipa	1
Mais atenção ao pessoal civil	1
Sargentos – (10) responderam e (5) não responderam	
Evitar estigmas de superioridade	1
Fornecimento dos dados avaliativos de cada militar e não apenas a pedido dos mesmos	1
Evitar a duplicação de informação	1
Mais meios de comunicação	1
Informação atempadamente	1
Comunicações claras e bem distribuídas para evitar rumores	1
Comunicação aberta e frequente	1
Saber escutar	1
Melhor informação do que se tratava a reestruturação	1
Mais diálogo	1
Oficiais – (6) responderam e (4) não responderam	
Tornar a comunicação o oxigénio da democracia	1
Libertar os comandos da carga burocrática para melhor acompanharem os seus militares	1
Boletins periódicos	1
Com a reestruturação não esquecer os locais mais distantes dos centros de decisão	1
Efectuar mudança com pessoas e não contra pessoas	1
Políticas de comunicação interna bem estruturadas e definidas	1
Atribuição de importância pelas chefias à vertente técnico – profissional	1

APÊNDICE I : Output SPSS da Consistência Interna

Quadro I. 1: Output SPSS da Consistência Interna.

Pergunta do questionário	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p6.1	122,93	99,284	,057	,655
p6.2	122,93	103,263	-,119	,657
p6.3	122,60	99,644	,060	,653
p6.4	122,66	99,092	,105	,655
p6.5	122,63	98,895	,101	,655
p6.6	122,20	97,339	,143	,654
p6.7	122,92	100,199	,030	,656
p6.8	123,08	102,364	-,082	,657
p6.9	122,06	96,409	,218	,654
p7.1	122,09	97,466	,120	,655
p7.2	122,22	98,918	,065	,655
p7.3	122,13	100,157	,023	,656
p7.4	123,22	100,691	-,016	,663
p7.5	123,15	100,523	-,008	,656
p7.6	123,29	102,082	-,070	,669
p7.7	122,15	96,172	,173	,654
p7.8	122,27	97,372	,117	,655
p7.9	122,13	101,642	-,053	,657
p8.1	122,52	100,067	,047	,655
p8.2	122,31	95,514	,206	,654
p8.3	122,65	96,311	,306	,653
p8.4	122,21	95,799	,272	,653
p8.5	121,32	94,796	,338	,653
p9.1	121,99	97,309	,210	,654
p9.2	122,09	95,589	,282	,653
p9.3	122,72	95,707	,217	,654
p9.4	122,07	97,222	,232	,654
p10.1	122,06	97,873	,157	,654
p10.2	122,80	96,556	,184	,654
p10.3	122,87	94,590	,227	,653
p10.4	123,04	95,442	,222	,654
p10.5	121,59	96,656	,191	,654
p10.6	121,72	101,233	-,016	,656
p10.7	121,78	97,186	,187	,654
p10.8	122,63	98,915	,086	,651
p10.9	122,37	94,173	,296	,653
p10.10	122,86	93,237	,370	,652
p10.11	123,12	95,841	,221	,654
p10.12	123,60	97,788	,163	,654
p10.13	122,66	97,690	,126	,647

ANEXOS

ANEXO J: Escola de Palo Alto

J.1. Introdução

De modo a complementar o estudo das organizações refere-se a Escola de Palo Alto com intuito de fornecer uma noção mais abrangente do leque de visões que existem sobre a organização e a respectivo modelo de comunicação inerente.

J.2. Organização na perspectiva da Escola de Palo Alto

A organização na perspectiva da Escola de Palo Alto, considera a organização como um sistema de comunicação sendo de carácter dinâmico “o que significa que engloba um conjunto de indivíduos em interacção, quer entre eles, quer com elementos que não são indivíduos nem grupos, mas sim produtos (humanos): máquinas, sistemas de produção, regulamentos, estruturas organizacionais, estatutos, etc.” (Duterme, 2002;p.87).

Aqui enquadra-se o modelo de comunicação da Teoria Interaccionista. Nesta, a realidade é construída através da interacção onde as pessoas reconhecem códigos de acção, apropriam-se de papéis (conjunto de regras, valores) a partir dos quais regularizam os processos comunicativos particulares uns em relação aos outros. Aqui a comunicação organizacional é entendida numa perspectiva das relações humanas, onde toda a conduta humana tem significado em comunicação e onde esta não tem início nem termo devido á retro alimentação do sistema. (Almeida, 2003)

ANEXO K: Comunicação Interna

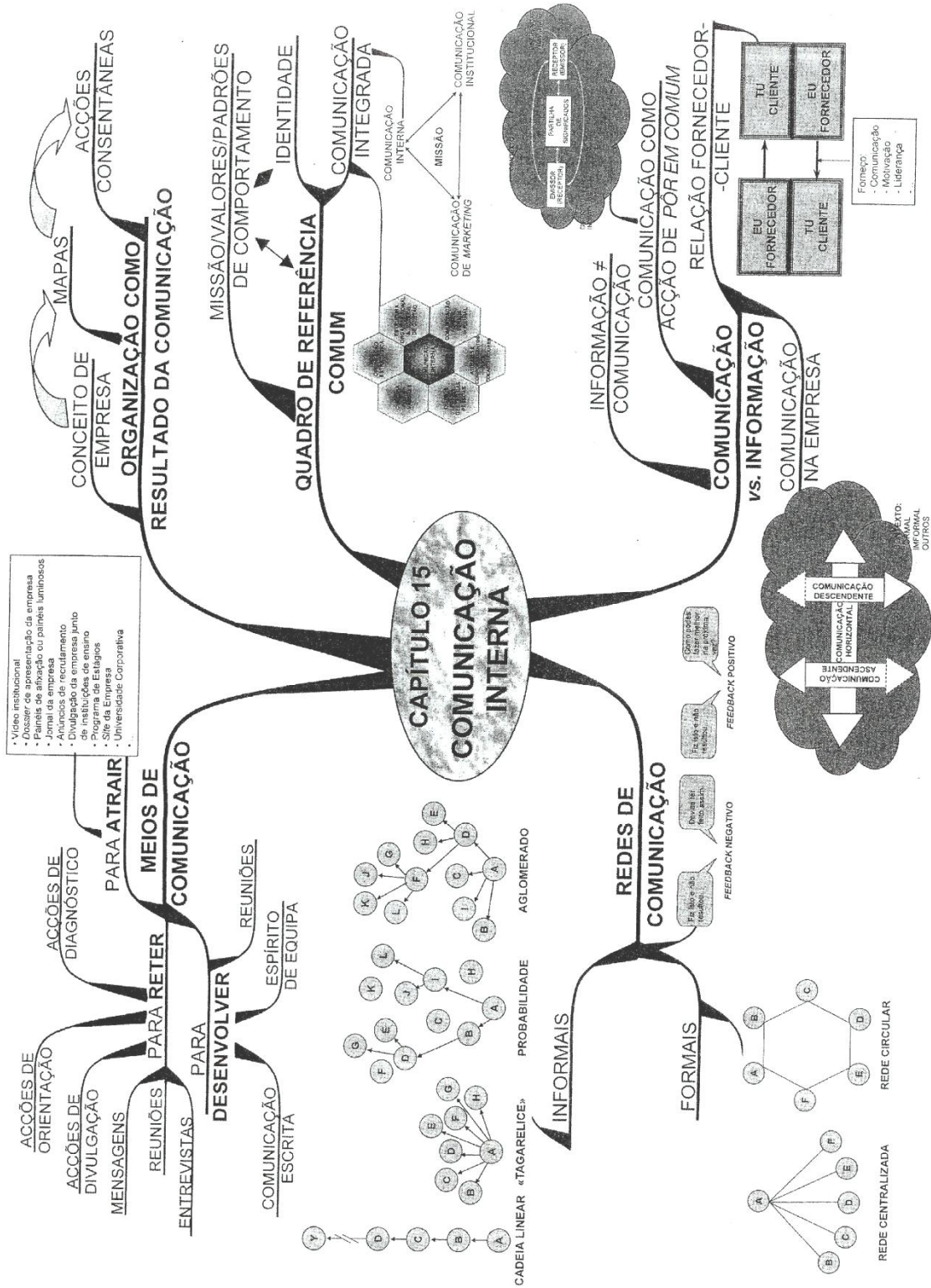


Figura K. 1: Comunicação Interna.
Fonte: Câmara, et al. (2007, p.615)

ANEXO L: Modelo convencional do processo comunicacional

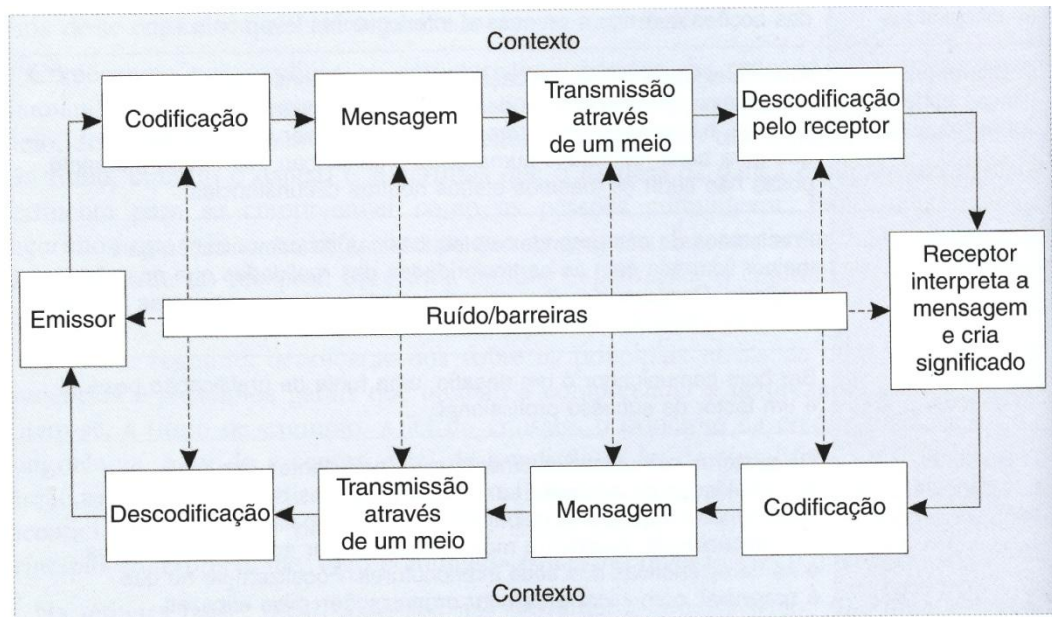


Figura L. 1: Modelo convencional do processo comunicacional.
Fonte: Rego (2007,p.52)

ANEXO M: Redes formais

Redes Formais

“A **rede centralizada** tem a comunicação centralizada num Colaborador. Tem como a vantagem a rapidez de resposta, mas para além de concentrar o poder em quem possui a informação, manifesta a impossibilidade de detecção de eventuais erros que o Colaborador possa difundir (manifestar)

Na **rede circular** o acesso á informação é mais vasto e potencia uma maior troca de experiências e partilha de poder e decisão, possibilitando aprendizagem pela detecção de erros e, em suma, torna o processo de comunicação mais rico. Todavia, torna-se menos eficaz no que respeita á rapidez e exactidão das operações.

Pode ser encontradas nas empresas uma enorme multiplicidade de redes formais, sendo a maioria delas derivações das redes centralizadas e circulares.

As **redes formais** caracterizam-se por ser objectivas, concretas e racionais e procuram apresentar o que fazer, como fazer, quando fazer, o que é necessário para fazer e, por vezes, durante quanto tempo é pressuposto fazer”. (Câmara et al., 2007, pp.605)

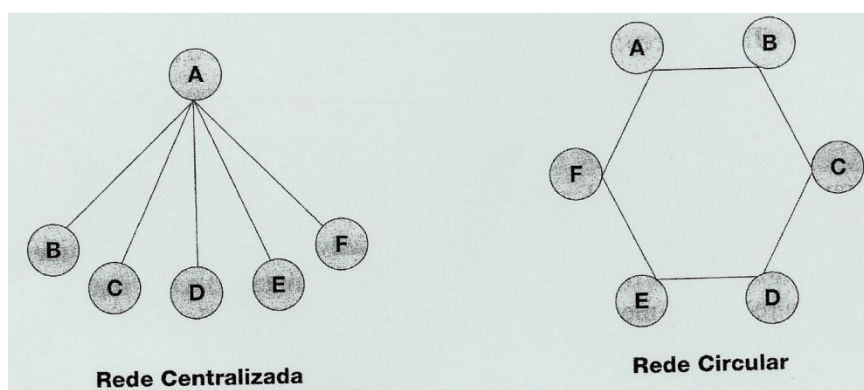


Figura M. 1: Redes formais.
Fonte: Freixo *apud* Câmara, et al. (2007, p.605)

ANEXO N: Redes informais

Redes informais

“**Trajecto linear:** a mensagem é passada de uma a outra pessoa, que transfere a outra e assim sucessivamente;

Trajecto «tagarelice»: quem possui a informação divulga-a todas as pessoas com quem contacta;

Trajecto Probabilístico: a passagem da informação é aleatória; um Colaborador A não transmite a informação a todos que contacta mas apenas a B; o Colaborador B só transmite ao Colaborador D;

Trajecto aglomerado (em cluster): um primeiro colaborador passa a mensagem a Colaboradores específicos (e não a todos os que contacta), cada um dos colaboradores que recebeu a mensagem passa-a a outros colaboradores específicos.

As **redes informais** formam-se num processo paralelo às redes formais. Por um lado porque, no contexto actual, as redes de comunicação formal dificilmente conseguem dar resposta às necessidades de comunicação dos colaboradores no exercício das suas funções, por outro lado, por ser impossível controlar a necessidade natural de comunicar do ser humano num contexto social como é uma organização. Estas redes extravasam as horas normais de trabalho (funcionam 24 horas) e desenvolvem-se baseadas em afinidades pessoais que podem ser resultantes de interesses profissionais e organizacionais comuns, ou partilha de motivações sociais ou culturais. As redes de comunicação informal envolvem os diversos níveis hierárquicos e os diferentes departamentos da Empresas. Acontecem na empresa ou fora dela, circulando de forma multidireccional e muito rapidamente (reforçada pela comunicação electrónica) e contrariamente ao que se possa pensar manifestam elevados níveis de exactidão, podendo inclusive revestir-se de confidencialidade”. (Câmara et al., 2007, pp.606-607)

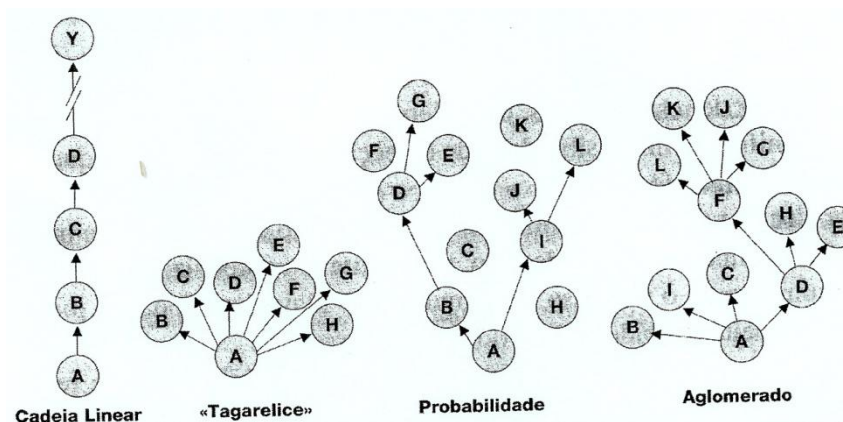


Figura N. 1: Redes informais.
Fonte: Cunha et al. *apud* Câmara et al. (2007, p.606)

ANEXO O: Fluxos de comunicação formal

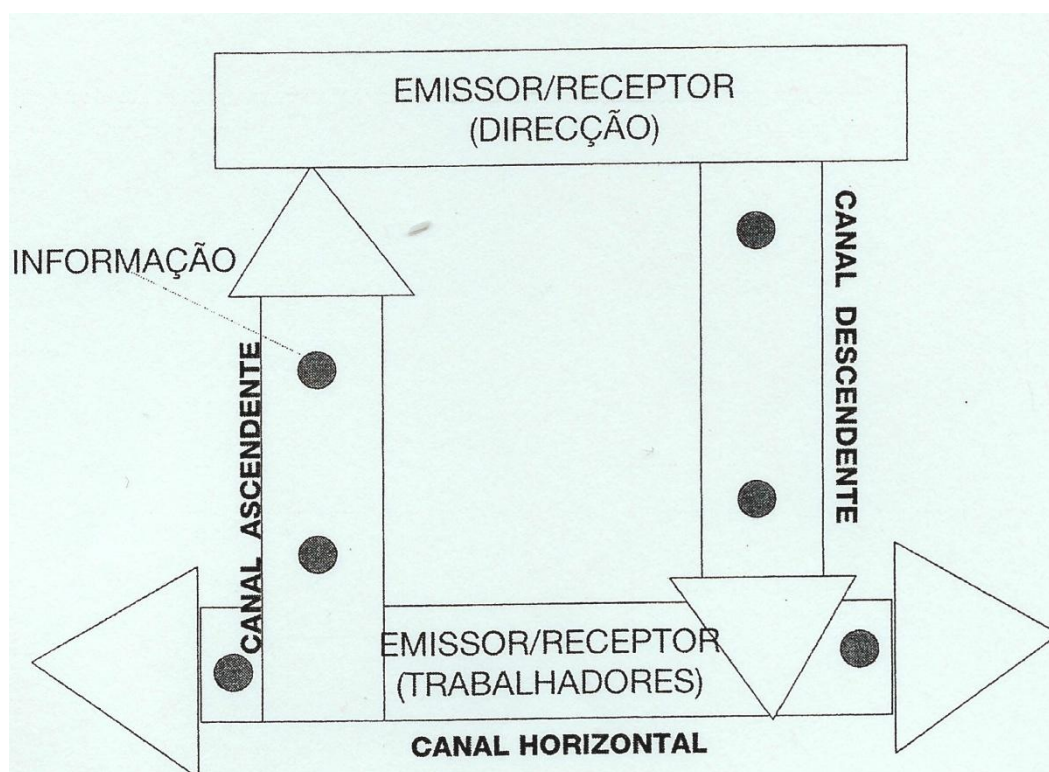


Figura O. 1: Redes formais.
Fonte: Adaptado de Câmara, et al. (2007, p.605)

ANEXO P: Prevenir e reagir a rumores

Quadro P. 1: Prevenir e reagir aos rumores.

Recorde uma mentira muitas vezes repetida pode «transformar-se» em verdade. Por conseguinte combata o «fogo» na fase inicial, antes que mais pessoas oiçam e acredite, no rumor.
Não esqueça que as pessoas tendem a acreditar que «não há fumo sem fogo». Na realidade, pode haver! Actue antes que o fumo surja.
Actuar de modo a criar um clima de confiança. Assim prevenirá mais facilmente a emergência de rumores. E as pessoas acreditarão mais provavelmente nos desmentidos.
Anuncie com antecedência decisões importantes (e.g., reestruturação fabril).
Explique e discuta colectivamente as decisões e comportamentos que podem ser percebidos como inconsistentes ou secretos. Caso contrário, as pessoas especularão e darão origem a boatos.
Atente permanentemente nas mensagens informais que circulam na rede. Recorra ao «agente radar» e ao «agente sonar» para identificar os boatos na fase incipiente.
Evite cenários de optimismo exagerado para evitar rumores. O efeito pode ser contraproducente se o futuro mostrar que o optimismo era irrealista. Quebrada a confiança, é difícil reconstruí-la.
Quando um rumor é muito pouco plausível, pode ser apropriado ignorá-lo – morrerá por si próprio.
Se o rumor contiver alguma parcela de verdade, declare-a.
Uma resposta do género «não comento» pode gerar desconfiança (« algo está a ser ocultado»). Uma alternativa porventura mais eficaz é ridicularizar o rumor afirmando que «a empresa não comenta rumores».
Se há dados irrefutáveis sobre um boato, é necessário apresentá-los imediatamente. Mas, quando não há dados irrefutáveis, pode ser recomendável não fazer combate directo e imediato – sob a pena de se gerar um efeito <i>boomerang</i> .
Quando se refuta o rumor, é necessário «falar a verdade», sob a pena de ser pior a emenda que o soneto».
A refutação do rumor deve ser feita de modo simples, claro e breve. É também necessário que o porta-voz seja credível e que não pronuncie o rumor. A McDonalds, por exemplo, não se referiu às minhocas nos hambúrgueres, mas a «suplementos proteínicos».
Tenha consciência de que, em muitos casos, dizer a verdade não é suficiente para impedir os estragos – apenas pode mitigar os seus efeitos.

Fonte: Rego (2007, pp.228-229).

...

ANEXO Q: Tipologia de comunicação

A comunicação na organização ou numa empresa compreende diferentes tipos que podem ser expressados pelas designações mencionadas pelos autores Pereira (2008) e Almeida (2003).

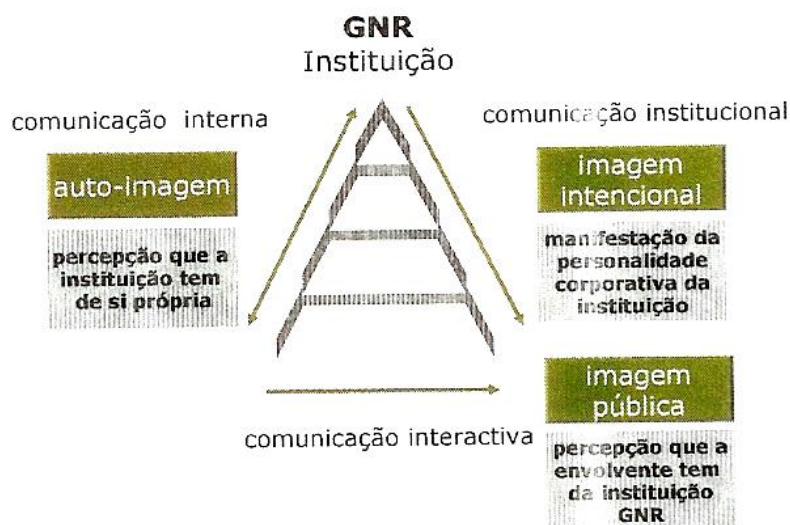


Figura Q. 1: Tipologia de comunicação.

Fonte: Pereira (2008), apresentação em *Power Point* da disciplina “Comunicação, relações Públicas e Protocolo, slide 12.

- **“Comunicação Comercial** constituída pelo Marketing e Publicidade;
- **Comunicação Financeira** pela gestão da informação e das relações que estabelece com os seus públicos, sejam eles accionistas, bancos, imprensa financeira e analistas;
- **Comunicação Institucional** como expressão da legitimidade económica, social, política e cultural da empresa. O discurso institucional tem por objectivo exprimir os valores, a ideologia, a ideologia da empresa, dando-lhe um sentido social.
- **Comunicação interna:** objecto deste trabalho. Pode-se definir como um conjunto de processos comunicativos pelos quais se cria, desenvolve e evolui uma entidade empresa. Ultrapassando as meras acções que visam informar o público interno, criando relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais, no interior da empresa, com o objectivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, passando pela relação.
- o e interacção entre os agentes, atingindo os níveis de funcionamento de outros sistemas devido á sua transversalidade na empresa”. (Almeida, 2003, pp. 23-24)

ANEXO R: Modos e Suportes de Comunicação Interna

Modo Oral

Quadro R. 1: Suportes de comunicação oral.

Informação de Contacto ou Conversa Informal		
<p>Descrição: Presença consciente e organizada do responsável entre os seus colaboradores. Conversas entre os elementos da organização sem o rigor formal inerente às dependências hierárquicas/funcionais.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Gabinete; visitas aos serviços; acontecimentos.</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Tempo.</p> <p>Vantagens: Simplificação das relações; informação ascendente e descendente; comunicação directa e espontânea.</p>		
Entrevista individual/colectiva ou Conversa Formal		
<p>Descrição: Conversa formal entre responsável e colaboradores (um ou grupo em número restrito).</p> <p>Ocasões/Utilizações: Acolhimento; mudança de funções/posto; promoção; avaliação; saída da organização.</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Tempo.</p> <p>Vantagens: Comunicação directa; provocar <i>feedback</i>.</p>		
Conferência		
<p>Descrição: Exposição de assuntos.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Necessidade de apresentar assuntos gerais ou particulares relacionados com a vida organizacional e profissional.</p> <p>Público: Todo o pessoal ou grupos específicos relacionados com o assunto em causa.</p> <p>Custo: Tempo.</p> <p>Vantagens: Complemento de formação profissional.</p>		
Visita à organização		
<p>Descrição: Visita guiada.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Conhecer melhor os serviços.</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Tempo.</p> <p>Vantagens: Reforço e coesão dos serviços; valorização e conhecimento do trabalho de cada colaborador.</p>		
Grupos de expressão		
<p>Descrição: Reunião de alguns elementos para abordar um determinado problema.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Procura de soluções; existência limitada.</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Tempo.</p> <p>Vantagens: Responsabilidade; criatividade; participação nos problemas concretos e desenvolvimento da comunicação lateral.</p>		
Reuniões		
Tipo	Direcção	Finalidade
Informação	Unidireccional	Transmitir uma ou mais mensagens (novos acontecimentos; compreensão de determinados objectivos).
Expressão	Multidireccional	Troca de informações (recolha de informações acerca de um assunto, com a participação dos colaboradores).
Trabalho	Multidireccional	Encontrar a solução para um problema; tomar decisões após reflexão comum.
<i>Brainstorming</i>	Multidireccional	A mesma que a de trabalho, mas com o objectivo de produzir um número máximo de ideias num tempo mínimo.

Fonte: Adaptado de Almeida apud Nogueira (2008, p.93)

Modo escrito

Quadro R. 2: Suportes de comunicação escrita.

Relatório de actividade/reunião
<p>Descrição: Dá conta dos assuntos de uma actividade/reuniões de informação ou de trabalho.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Faz o ponto de situação sobre um assunto; difunde elementos de informação.</p> <p>Público: Quem esteve na reunião ou, ainda, restante pessoal.</p> <p>Custo: Tempo (reduzido).</p> <p>Vantagens: Documento de referência caracterizado pela precisão; meio de informação lateral, ascendente e descendente.</p>
Nota de serviço
<p>Descrição: Através da hierarquia fornecer directivas ou explicações.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Permite às chefias difundir informações pontuais.</p> <p>Público: Todos ou unicamente a quem se dirige a informação (serviços, sectores, categorias profissionais).</p> <p>Custo: Redacção e produção.</p> <p>Vantagens: Informação precisa e adaptada ao destinatário; rapidez e simultaneidade; elemento de referência.</p>
Flash de informação
<p>Descrição: Nota curta de redacção simples destinada a informar muito rapidamente.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Anúncio de um resultado ou de uma pequena mudança estrutural.</p> <p>Público: Todo o pessoal ou categoria hierárquica.</p> <p>Custo: Reprodução.</p> <p>Vantagens: Rapidez; informa todos acerca da vida da organização.</p>
Placar
<p>Descrição: Documento redutor que serve informações pontuais.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Informações sobre saúde, segurança, direitos e deveres, tempos livres e desporto.</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Variável (depende da sofisticação, recurso a <i>designers</i> gráficos, placares luminosos).</p> <p>Vantagens: Fácil de gerir; moldável a todo o tipo de mensagens simples.</p>
Panfleto/Desdobrável
<p>Descrição: Documento simples.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Fazer conhecer rapidamente pontos de vista da direcção ao conjunto do pessoal (campanhas temáticas; segurança; qualidade).</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Reprodução.</p> <p>Vantagens: Informação instantânea; distribuição simples.</p>
Ficha sinalética
<p>Descrição: Documento de consulta disponível a qualquer momento, apresentado sob a forma de folheto ou desdobrável.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Apresentar a empresa: <u>Identidade</u> – data de criação, fundador, organograma, tamanho; <u>Actividade</u> – lista de produtos, gamas e serviços; <u>Resultados</u> – quotas de mercado, volume de negócios, resultados financeiros; <u>Enquadramento Social</u> – sede, filiais, evolução do emprego, estrutura demográfica dos colaboradores.</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Reduzido (por exemplo, revisão anual ou anuário).</p> <p>Vantagens: Grande acessibilidade.</p>
Folheto de acolhimento
<p>Descrição: Documento simples que apresenta, sucintamente, a organização.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Acolhimento dos novos colaboradores.</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Reduzido.</p> <p>Vantagens: Fonte de conhecimento e integração.</p>
Carta ao pessoal
<p>Descrição: Documento assinado pelo Presidente ou Director e enviado a todos, regular ou ocasionalmente, focando acontecimentos importantes na vida da organização.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Explicação de situações e intenções; divulgação de projectos importantes para a organização, anúncio de uma operação particular.</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Redacção e distribuição.</p> <p>Vantagens: Poder de impacto para anular rumores se for objectiva e precisa; personalização da mensagem.</p>

Inquérito de Opinião
<p>Descrição: Procura sistemática das aspirações do pessoal, realizada em extensão ou por amostra.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Diagnóstico do clima da organização (satisfação e grau de adesão aos objectivos); análise de um problema específico (condições de trabalho, imagem da organização, necessidades de formação).</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Tempo na realização, resposta e análise do inquérito.</p> <p>Vantagens: Criação de um clima de comunicação. Possibilidade do pessoal se exprimir, comunicação ascendente.</p>
Questões à direcção
<p>Descrição: Possibilidade dada a todos os colaboradores, de apresentar as questões por si seleccionadas à Direcção. As respostas podem ser dadas directamente, por carta ou através do jornal/revista da organização.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Meio de dar aos colaboradores informações acerca de assuntos que lhes interessam.</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Tempo e suportes utilizados para resposta.</p> <p>Vantagens: Informações descendentes dadas directamente às pessoas interessadas e acerca dos assuntos propostos; conhecimento efectivo das preocupações dos colaboradores.</p>
Caixa de sugestões
<p>Descrição: Possibilidade dada aos colaboradores de poderem, de forma anónima ou identificada, colocar as suas sugestões acerca da vida da organização.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Todas as sugestões podem melhorar o funcionamento da empresa: melhoria dos métodos de trabalho, economia de energia, resolução de disfunções, regularização de horários, aperfeiçoamento do sistema de higiene e segurança.</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Material.</p> <p>Vantagens: Apelo à responsabilidade; inserção no meio de trabalho; encorajar a iniciativa e desenvolvimento da criatividade; informação ascendente.</p>
Jornal Interno/Revista da Organização
<p>Descrição: Boletim concebido pelos colaboradores, distribuído na organização ou enviado para o domicílio.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Criar o sentimento de pertença. Informa acerca das actividades, questões técnicas, económicas e sociais que interessam aos colaboradores.</p> <p>Público: Todo o pessoal.</p> <p>Custo: Tempo (redacção, fabricação e distribuição).</p> <p>Vantagens: Suporte privilegiado de CI, facilitando a comunicação descendente, ascendente e lateral; suporte de formação e valorização dos colaboradores; difusão ampla criando o sentimento de participação na vida da organização.</p>

Fonte: Adaptado de Almeida *apud* Nogueira (2008. Pp 94-95).

Modo audio-visual

Quadro R. 3: Suportes de comunicação audio-visual.

Teleconferência
<p>Descrição: Ligação a um circuito onde se transmite o som e imagem, possibilitando contacto à distância.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Necessidade de tomar decisões rápidas.</p> <p>Público: Restrito ou total, depende da finalidade.</p> <p>Custo: Elevado em termos de equipamento (estúdio, câmaras de vídeo, etc).</p> <p>Vantagens: Permite acelerar decisões ultrapassando o tempo gasto nas deslocações das pessoas.</p>
Filme de informação
<p>Descrição: Curta-metragem onde se apresenta as actividades da organização ou um problema específico.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Fazer conhecer a empresa nos seus diferentes aspectos ou sensibilizar para um assunto.</p> <p>Público: Parte ou totalidade.</p> <p>Custo: Variável em material e pessoal especializado, dependendo do grau de exigência do filme.</p> <p>Vantagens: Facilidade de difusão; exposição de um tema num tempo mais limitado.</p>
Jornal televisado
<p>Descrição: Teledistribuição por cabo no interior da empresa, a partir da instalação de receptores e emissores.</p> <p>Ocasões/Utilizações: Comunicação da direcção, emissão de reportagens e entrevistas.</p> <p>Público: Parte ou totalidade.</p> <p>Custo: Material e tempo.</p> <p>Vantagens: Informação rápida. Apesar de assumir um carácter documental, assemelha-se à televisão.</p>

Fonte: Adaptado de Almeida *apud* Nogueira (2008, p.95).

Novas tecnologias de informação

Quadro R. 4: Suportes de comunicação – Novas Tecnologias de Informação.

Correio Electrónico (E-Mail)
<p>Descrição: Emissão de mensagens por intermédio computadores a destinatários seleccionados. Ocasões/Utilizações: Notas de serviço, organização de reuniões, circulares, informações várias. Público: Todo o pessoal, desde que tenha acesso a computador. Custo: Reduzido se já existirem meios informáticos. Vantagens: Multidifusão, possibilitando deixar mensagens a pessoas mesmo que não estejam em simultâneo na rede; Confidencialidade; Supressão do papel; Diminuição das despesas telefónicas e administrativas.</p>
Videoconferência
<p>Descrição: A mesma que a teleconferência, mas com recurso a meios informáticos. Ocasões/Utilizações: Reuniões, apresentação de projectos, discussão de trabalhos e comunicações em geral. Público: Grupo de pessoas implicadas. Custo: Reduzido se já existirem meios informáticos e o acesso a uma rede de dados. Vantagens: Permite a utilização de vários recursos, importação e partilha de dados, gráficos, etc.</p>
Internet
<p>Descrição: É uma rede de dados à escala mundial, que possibilita a transferência de uma grande quantidade de informação num curto espaço de tempo e para qualquer parte do Mundo. Apesar de ser uma rede pública, pode ser utilizada no âmbito da CI, dando corpo a alguns dos seus suportes. Ocasões/Utilizações: Troca de todo o tipo de informação em suporte digital, com recurso a meios informáticos. Público: Todo o pessoal, desde que tenha acesso a computador com ligação à rede. Custo: Manutenção e implementação. Vantagens: Informação disponível de maneira simples e acessível; Pode agregar correio electrónico (<i>e-mail</i>); gestão de informação e conversa <i>online (chat)</i>; O tempo e o espaço são vencidos. Em tempo real podem-se reunir colaboradores, separados geograficamente (através de videoconferência, por exemplo); Fomenta e viabiliza o espírito de trabalho em grupo; possibilita a circulação de impressos para requisições, inquéritos de opinião, boletins informativos e manuais técnicos; permite a publicação e acesso <i>sites, blogs</i> e fóruns de discussão temáticos.</p>
Intranet
<p>Descrição: Rede corporativa que utiliza a tecnologia e a infra-estrutura de transferência de dados da <i>Internet</i> na CI da própria organização. É de natureza privada, ao contrário da <i>Internet</i>, pois as informações confinadas a esta rede estão disponíveis apenas para a organização a que dizem respeito. Possibilita uma interactividade total, uma independência face ao local de trabalho e uma multiplicidade na difusão da informação, ou seja, todos os trabalhadores podem receber a mensagem. Ocasões/Utilizações: Troca de informação dentro da rede da organização, com recurso a meios informáticos. Público: Todo o pessoal, desde que tenha acesso a computador ligado à rede corporativa. Custo: Manutenção e implementação. Vantagens: As mesmas da <i>Internet</i>, mas limitando-se ao interior da organização. Esta limitação constitui-se como uma vantagem em termos de segurança, na medida em que se trata de uma rede privada.</p>
Telemóvel
<p>Descrição: Aparelho de comunicação de voz e dados, com recurso a serviços prestados por uma operadora telefónica. Ocasões/Utilizações: Contactos urgentes ou quando a localização do emissor não permite o contacto com os membros da organização através de outros suportes. Público: Membros cuja necessidade de se manterem contactáveis é permanente e/ou que trabalham fora das instalações da organização. Custo: Elevado. Vantagens: Permite a comunicação oral à distância, envio de mensagens curtas de texto (SMS) e realização de videochamadas com recurso a um único aparelho e no exterior das instalações da organização, desde que a cobertura de rede o permita.</p>

Fonte: Adaptado de Almeida, Mendes e Pereira, *Quelhas apud Nogueira (2008, p. 96)*

ANEXO S: Oralidade: pontos a ter em conta e efeitos esperados

Quadro S. 1: Oralidade – Pontos a Ter em Conta e Efeitos Esperados.

Os Alvos	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o fim geral desta comunicação? - Quais as pessoas a atingir directa e indirectamente? - Qual o grau de motivação relativamente ao tema? - Quais as competências acerca do tema? - Quais as preocupações emergentes?
A mensagem/ Assunto	<ul style="list-style-type: none"> - Qual a mensagem a transmitir? - Quais os pontos chave? - O que representa este assunto para os alvos? - Quais os aspectos a ter em conta para suscitar reacções e favorecer os consensos?
Os Fins Específicos da Acção	<ul style="list-style-type: none"> - Esta comunicação tem os objectivos explícitos? Como os formular? - Os objectivos são realistas? Podemos atingi-los no tempo previsto juntamente com as pessoas visadas?
Os actores da comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as pessoas em melhor posição para realizar a acção? Têm as competências requeridas para dominar a comunicação? - Como os implicar? - Que eventuais ajudas se podem fornecer para a preparação e avaliação da comunicação?
A organização Material	<ul style="list-style-type: none"> -O que é necessário fazer? Quais os meios a colocar em funcionamento? -Quando prevenir os destinatários?
Os suportes de comunicação Complementares	<ul style="list-style-type: none"> - Que suportes utilizar – escritos, áudio-visuais, etc?
A coerência com outras Acções	<ul style="list-style-type: none"> - Quais os laços a estabelecer com as outras acções tidas no passado?
Os pontos críticos	<ul style="list-style-type: none"> - Esta comunicação tem pontos susceptíveis de provocar uma redução da sua eficácia?
Avaliação da sua eficácia	<ul style="list-style-type: none"> -Como promover o feedback? -Como medir os efeitos desta acção de informação? -Como ter em conta as observações pertinentes?

Fonte: Almeida (2003, pp.87-88)

ANEXO T: Vantagens e desvantagens da comunicação oral

Quadro T. 1: Vantagens e desvantagens da comunicação oral.

Vantagens	
Conhecimento	Os encontros formais como reuniões, ou informais, sejam no bar ou nos corredores, acabam por ser formas de emissão de ideias. Trata-se da possibilidade, imediata e directa, de escutar, e de conhecer melhor as pessoas e a organização da qual faz parte.
Personalização	Com o contacto directo e imediato podem-se potenciar e demarcar posições. Tal demarcação serve de avaliação ao grau de implicação das pessoas perante ideias genuinamente suas ou não.
Interactividade	Tal como noutros modos de comunicação, a oralidade suscita reacção. Todavia, neste caso, se existir troca de informações assente num verdadeiro debate com troca de ideias, a reacção é bastante mais rápida comportando benefícios em termos de relações e de tempo utilizado.
Elaboração de uma linguagem comum	Nas organizações, os diálogos entre interlocutores exprimem factos, sentimentos, valores e comportamentos que se confrontam. No entanto, o confronto, numa base de pertença a uma cultura organizativa específica e comum aos colaboradores, possibilita a conjugação de códigos e normas expressos numa postura própria, visando e fortalecendo assim, uma linguagem comum na empresa.
Imediatez	As vantagens apresentadas derivam da imediatez. Contudo, o contacto imediato entre as pessoas, não significa comunicação perfeita.
Desvantagens	
Imprecisão	Imprecisão porque na pretensão de transmitir qualquer mensagem está presente o risco da deformação da informação.
Volatilidade	Volátil porque não é habitual nem prático registar-se cuidadosamente a totalidade das mensagens transmitidas oralmente

Fonte: Adaptado de Almeida (2003, pp.85-86)

ANEXO U: Ruídos da comunicação

Problemas semânticos

“Só existe comunicação se as palavras seleccionadas pelo emissor puderem ser interpretadas pelo receptor. Muitas vezes isso não acontece, porque o emissor selecciona palavras complexas, se significado ambíguo ou com um código que é desconhecido pelo receptor.

Esta situação é particularmente importante quando a comunicação ocorre entre interlocutores de culturas diferentes, porque existe maior dificuldade no conhecimento mútuo dos códigos verbais e não verbais. Se existem diferenças culturais entre os emissores e os receptores naturalmente a comunicação sai prejudicada. Quando as pessoas são de etnias diferentes, de regiões diferentes ou países diferentes, o significado das mensagens pode ser diferente para ambas.

Efeito do estatuto

O estatuto diferente das pessoas que comunicam nas organizações pode criar barreiras, as quais se situam em diferentes níveis. As pessoas que têm o estatuto mais elevado adquirem mais autoridade e têm a tendência a ouvir menos e a falar mais. Pelo contrário, as que têm menor estatuto tendem a enviar para os níveis mais elevados mensagens distorcidas, nomeadamente, aquilo que sabem que os chefes querem ouvir.

Ausência de feedback

O *feedback* permite ao emissor certificar-se da recepção da mensagem por parte do receptor. A ausência, prejudica a eficácia do processo de comunicação não podendo o emissor certificar-se de que a mensagem enviada foi a recebida pelo receptor, nem o receptor tem a certeza de que a mensagem por si recebida foi a enviada pelo emissor.

Distracções

Muitas vezes acontecimentos externos á relação interferem na comunicação porque provocam distração no emissor ou no receptor. Quando interrompemos um encontro face a face por um telefonema, ou uma reunião por uma solicitação externa repentina de um dos participantes, a eficácia da comunicação sai prejudicada. O planeamento da comunicação, no qual as suas fases e momento são escolhidos facilita a sua correcção. Por exemplo, devemos certificarmo-nos da disponibilidade dos interlocutores, da adequação do local e, assim, precavermo-nos contra interrupções.

A percepção do outro

A forma como percebemos o outro tem muita importância na forma como transmitimos, recebemos e interpretamos a informação. Cada indivíduo percepção o mundo de forma diferente, de acordo com as suas experiências passadas e personalidade. No entanto, existem algumas distorções sistemáticas que podem influenciar as percepções

que desenvolvemos dos outros. O receptor de uma mensagem tenderá a interpretar a mesma em função da percepção que tem do emissor, independentemente do conteúdo da mensagem e da intenção do emissor. Por exemplo, um empregado que veja o seu chefe como uma pessoa autoritária, tenderá a interpretar a mensagem “tenha cuidado” como uma ameaça e não como um aviso.

Do mesmo modo, o emissor irá escolher o meio, o formato, o tom e o grau de complexidade de uma mensagem em função da percepção que ele tem do receptor. Por exemplo, os estereótipos influenciam esta percepção. Um estereótipo ocorre quando um indivíduo é identificado com um grupo ou uma categoria e os atributos associados com esse grupo ou categoria são considerados como fazendo parte do sujeito em questão. Estereótipos comuns são o dos jovens, o dos sindicalistas, dos professores, ou das mulheres. Se um chefe parte do princípio que os jovens não obedecem às autoridades, face ao seu subordinado João que é um jovem, passa a considerar que ele também não obedece às autoridades, logo terá dificuldade em obedecer às suas instruções. Este chefe terá, provavelmente, uma maior tendência a valorizar e transmitir mais mensagens no sentido de dar instruções e controlar o comportamento do João. De facto, esta característica pode estar presente no grupo como num todo, mas pode ser ou não verdadeira para este indivíduo particular.

O efeito de halo, constitui outro mecanismo de percepção do outro que poderá intervir no processo de comunicação, diminuindo a sua eficácia. Este concorre quando um atributo é usado para desenvolver uma impressão geral sobre a pessoa ou situação. Envolve a generalização de um só atributo à pessoa na sua totalidade. Por exemplo, para considerarmos essa pessoa muito agradável. Pelo contrário, um determinado olhar, ou forma de vestir pode ser usada para não gostarmos de uma dada pessoa. Este efeito distorce a realidade e pode prejudicar-nos no nosso dia-a-dia. Quando conhecemos uma pessoa que fala muito, temos tendência a considerar que ela possui competências comunicacionais elevadas e que, portanto, terá um bom desempenho em funções que requeiram essas competências.

As falhas na interpretação das mensagens podem ser originadas por dificuldades interpretativas do receptor, que com o seu sistema pessoal de opiniões, de crenças e ideias torna a sua compreensão singular. O sujeito avalia as mensagens que lhe são transmitidas através do seu quadro de referência, distorcendo o sentido. A experiência anterior do receptor naquele tipo de comunicação, o tipo de relação que tem com o emissor e o grau de credibilidade que lhe reconhece são variáveis cruciais para a recepção de uma mensagem de forma eficaz.” (Ferreira et al., 2001, pp.361-362)

ANEXO V: Problemas com a comunicação interna

Quadro V. 1: Problemas com a comunicação interna

Problemas
I – Circuitos errados
II – Desconhecimento entre departamentos
III – Informação em duplicado
IV – Imprescindibilidade
V – Informação esporádica
VI – Falta de formação base
VII – Falta de hábito de comunicar
VIII – Hábito da informalidade
IX – Atrasos
X – Directores
XI – Grupos
XII – Rumores
XIII – As pessoas não lêem
XIV – Muitos níveis hierárquicos
XV – Profusão de papéis
XVI – Linguagem demasiado
Problemas com a oralidade
I – Mensagem
II – Filtragem
III – Deturpação
IV – Esquecimento – Falta de controlo
Problemas com as chefias intermédias
I – Retenção da informação
II – Falta de relação profissional com os subordinados
III – Falta de formação
IV – Falta de abertura a críticas e sugestões dos subordinados

Fonte: Adaptado de Almeida (2003, p.147)

ANEXO X: Principais barreiras à comunicação

Quadro X. 1: Principais barreiras à comunicação

Barreiras	Explicação/ exemplos
Diferentes quadros de referência	As pessoas interpretam as mensagens de acordo com os seus quadros de referência. Quando há diferenças entre eles, os riscos de problemas comunicacionais são maiores.
Juízos de valor, estereótipos e preconceitos	As pessoas podem aceitar especialmente bem, ou rejeitar de modo acentuados, determinadas mensagens devido aos seus preconceitos sobre o comunicador ou a própria mensagem.
Avaliação da fonte	Quando alguém nos comunica algo, a interpretação que fazemos da mensagem é influenciada pela avaliação que fazemos dessa pessoa.
Credibilidade da fonte	Podemos encarar negativamente as mensagens de comunicadores sem credibilidade – mesmo que elas sejam verdadeiramente apropriadas e interessantes.
Percepção selectiva e «ouvir apenas o que esperamos ouvir»	As pessoas podem desconsiderar as informações que entram em conflito com o que «sabem». Por vezes, ouvimos apenas o que queremos ouvir.
Dificuldade/incompetência em escutar	Quando não sabemos escutar, temos mais dificuldade em compreender a mensagem e as emoções do nosso interlocutor. E podemos criar tensões e dificuldade comunicacionais.
Ausência de confiança	Se desconfiarmos do nosso interlocutor, tendemos a não confiar na genuinidade da sua mensagem. Ou reagimos de modo negativo, passivo e não construtivo. A ausência de confiança nas organizações pode induzir as pessoas a sonegar, a filtrar ou a adulterar informação.
Problemas semânticos	As mesmas palavras podem ter diferentes significados para diferentes pessoas.
Diferencias culturais	As pessoas de diferentes culturas interpretam distintamente as palavras e a linguagem não verbal. Podem assim surgir conflitos e equívocos.
Barreiras físicas e arranjos espaciais	A distância entre as pessoas, os ruídos, os problemas técnicos também erigem obstáculos sérios á comunicação. Alguns arranjos espaciais (e.g., das mesas de reuniões)
Fraca preparação (e outros problemas do comunicador)	A falta de preparação do comunicador, assim como determinadas características físicas ou comportamentais, podem ser uma fonte significativa de problemas.
Estilos pessoais de comunicação	As pessoas podem «colidir» ou não se compreenderem mutuamente por deterem estilos comunicacionais distintos.
Filtragem	As mensagens podem ser filtradas ao longo da cadeia hierárquica, perdendo exactidão e sofrendo distorções.
Tempo	Pressões de tempo podem criar dificuldades comunicacionais e de compreensão. As mensagens podem ser recebidas de modo distinto consoante o momento em que são recebidas.
Sobrecarga de informação/comunicação	Excesso de informação nas mensagens e nos processos comunicacionais podem dificultar a compreensão mútua dos comunicadores.
Género	Homens e mulheres podem enfrentar dificuldades comunicacionais devido a diferenças de estilos.
Sinais não verbais	Os gestos, expressões faciais e movimentos podem interferir negativamente na emissão de mensagens e na sua interpretação pelos receptores.
Características do meio e do canal	Características do meio e do canal usado para transmitir a mensagem podem interferir na eficácia da mesma e no modo como é interpretada. Por exemplo, o <i>e-mail</i> dificulta a compreensão das emoções do comunicador
Efeito das emoções	Emoções negativas podem induzir reacções negativas a mensagens sem esse teor de negatividade. E o «excesso» de emoções positivas (e.g., excesso de optimismo) podem induzir o comunicador a descurar a negatividade de determinadas mensagens.

Fonte: Adaptado de Cunha et al. *apud* Rego (2007, p.111)

Quadro X. 2: Barreiras segundo o manual de atendimento.

Tipo de Barreira	Factores Associados
Linguística/ Semântica	Desconhecimento de símbolos, signos, língua. Mesmo conhecendo a língua, pode gerar-se incompreensão face a regionalismos, ao uso de linguagem técnica/ científica ou ao domínio de diferentes níveis linguísticos.
Sócio-cultural	Interposição de estereótipos e preconceitos formados ao longo do processo de socialização; Incompreensão face a comportamentos/ formas de estar decorrentes de diferenças culturais; intolerância decorrente de atitudes etnocêntricas, de racismo.
Psicológica	Factores de distúrbio que diminuem a predisposição para a comunicação e a atenção: ansiedade, desmotivação, preocupação, mecanismo perceptivo, egocentrismo, arrogância.
Fisiológica	Factores que debilitem a capacidade de acção, atenção e concentração dos indivíduos, provenientes de debilidade fisiológica (deficiências auditivas, expressivas, mentais) ou de perturbações decorrentes do funcionamento do ciclo homeostático (sono, fome, sede, outras necessidades fisiológicas).
Física	Interferências provenientes do meio envolvente (barulhos, más condições acústicas, luminosidade deficiente, rasuras, sujidade) ou de falhas técnicas (interferências na linha telefónica, falha de rede)

Fonte: site: intranet da GNR , dia 4/03/09, Manual de atendimento (2009, p. 29)

ANEXO Y: Tipos de reuniões

Quadro Y. 1: Tipos de reuniões.

Tipos	Comentários
Para prestar informações	Estas reuniões são mais eficazes quando servem para clarificar informação já detida pelos participantes do que para apresentar informação pela primeira vez. Contrariamente ao que ocorre com outras reuniões (e.g., as destinadas a discutir problemas e tomar decisões), podem ser realizadas em espaços tipo auditório, com grande número de participantes. Todavia, a eventual necessidade interacção entre os participantes, para esclarecimento, pode requerer espaços mais reduzidos.
Para desenvolver novas ideias	Em sessão de <i>brainstorming</i> , as ideias podem surgir de modo mais aberto e espontâneo. A quantidade de participantes tende a ser inferior à das reuniões destinadas a prestar informações. E o espaço tende a ser mais reduzido e «familiar».
Para delegar tarefas ou autoridade	Mesmo quando as responsabilidades já estão atribuídas. Espaços mais reduzidos e «acolhedores» podem ser recomendáveis.
Para gerir a colaboração interpessoal	Os participantes trabalham conjuntamente para preparar relatórios, desenvolver projectos, coordenar trabalho, etc. É necessário que arranjos espaciais facilitem a interacção.
Para persuadir	Os participantes são convocados para serem persuadidos a apoiar um determinado projecto/decisão.
Para inspirar e promover o entusiasmo	O objectivo é o de promover o entusiasmo das pessoas para com a empresa e os seus produtos, encorajar o espírito de equipa, melhorar a interacção e o clima organizacional.
Para tomar decisões	Estas reuniões destinam-se, sobretudo, a reconciliar pontos de vista divergentes, e a produzir decisões de melhor qualidade do que as emergentes de decisões individuais. Dada a necessidade de interacção entre os participantes, é necessário que os espaços sejam apropriados e o líder da reunião adopte uma postura que promova a participação equilibrada das pessoas

Fonte: Boone e Kurtz apud Rego (2007, p.351)

ANEXO Z : Factores psicológicos, de personalidade e de linguagem

Quadro Z. 1: Factores psicológicos.

Efeito halo	É um mecanismo que diz respeito ao recurso que determinados sujeitos que fazem quando se referem a outra pessoa. Do seu discurso emergem palavras ou expressões que remetem para generalização de uma pessoa, a partir de uma só das suas características.
Efeito lógico	O problema centra-se na tendência que determinados sujeitos revelam em associar duas características de um outro indivíduo, como se houvesse uma relação causal linear: se A, então B.”
Tipos predeterminados	Quando determinados tendem a enquadrar os outros em tipos sociais ou profissionais.
Efeito de tendência central	A tendência ou dificuldade que alguns sujeitos revelam em situar os outros, objectos da sua apreciação, em valores escalares diversificados, leva-os a perspectivá-los em pontos centrais, medianos, que em nada corresponde, por vezes, á fidelidade de uma apreciação.
Efeitos de polarização	A tendência de alguns indivíduos avaliarem os outros e situá-los no campo extremo da escala de apreciação

Fonte: Adaptado de Dias (2001, pp.39-40)

Quadro Z. 2: Factores de personalidade.

Auto-suficiência	Indivíduos que assumem a ideia que são os únicos que entendem de determinado assunto, ou , o que sabem esgota tudo sobre determinado assunto.
Avaliações congeladas	O facto de se pensar que uma palavra significa o mesmo para um leque variado de pessoas.
Confusão entre o objectivo e o subjectivo	A diferença entre o que é a realidade concreta e as opiniões acerca dela.
Tendência à complicação	Indivíduos com personalidades bastantes intrincadas que dificultam a comunicação interpessoal.

Fonte: Adaptado de Dias (2001, p.37)

Quadro Z. 3: Factores de linguagem.

Palavras abstractas	O uso constante de palavras abstractas por parte de determinados comunicadores é motivo frequente de desorientação e de equívocos de compreensão entre os indivíduos
Desencontro de sentidos	Confusão nos processos comunicacionais tem origem no desencontro de sentidos que cada um dos interlocutores atribui ás palavras dos outros e ás suas próprias mensagens
Indiscriminações	Quando os sujeitos em interacção não conseguem separar as coisas entre si ou aspectos da realidade que só aparentemente são iguais
Polarizações	Consiste no uso sistemático de expressões extremas no discurso dos indivíduos pode levar á descreditação do emissor de tal discurso. Este mecanismo de discursivo é uma espécie de tudo ou nada. Para tais emissores, a realidade das situações nunca tem um meio termo – tudo é maximizado na sua linguagem
Identidade baseada nas palavras	O emissor está crente de que resume numa palavra ou expressão as suas crenças, atitudes ou avaliações
Polissemia	O uso sistemático de vocábulos com dimensões polissémicas diversas induz nas audiências uma fonte de ruído

Fonte: Dias (2001, pp.38-39)

ANEXO AA - Alterações sofridas pelas mensagens

Quadro AA. 1: tipos de alterações sofridas pelas mensagens.

Tipo de alteração	Explicação
Refracção ou inclinação	Do mesmo modo que a luz atravessa a água sofre distorção ou alteração, assim também as mensagens sofrem «inclinações».
Difusão	Ao passa múltiplas camadas ou níveis, as mensagens tornam-se focalizadas (mais difusas) ou atingem pessoas para as quais não haviam sido dirigidas
Amplificação	As mensagens são expandidas á medida que passam de um comunicador a outro, ou sempre que atravessam um determinado nível/camada na organização
Interferência	Uma mensagem pode sofrer interferências provocadas por outras mensagens que com ela conflituam, alterações ou tornam-se confusas para os receptores.
Diluição	À medida que atravessam os diversos níveis, as mensagens perdem significado.
Cancelamento/bloqueamento	Uma mensagem é completamente bloqueada por mensagens que com ela conflituam, ou por pessoas que as «furtam» e «escondem»

Fonte: Cloke e Goldsmith *apud* Rego (2007, p. 104)

Quadro AA. 2: Problemas com a mensagem.

Problema	Explicação
Omissão	A omissão ocorre quando algumas partes da mensagem são simplesmente suprimidas, eliminadas ou cortadas, pelo emissor ou pelo receptor, provocando uma comunicação incompleta ou com perda da substância de significado. A mensagem percebida é diferente da mensagem emitida
Distorção	Há distorção quando a mensagem sofre alteração, deturpação ou modificação, de modo que o seu conteúdo ou objectivo inicial seja alterado e modificado.
Sobrecarga	A sobrecarga está relacionada coma a quantidade de comunicação: se esta ultrapassar a capacidade do receptor em termos de processamento de informação, terá como consequência linear a simples perda ou distorção do conteúdo da mensagem.

Fonte: Adaptado de Beirão et al. (2008, p. 18)

ANEXO BB - Possíveis facilitadores e razões pelas quais as pessoas preferem o mutismo á expressão de ideias

Quadro BB. 1: Problemas com a comunicação interna.

O colaborador receia ser repreendido/punido por afirmar algo que colide com a opinião do seu superior
O colaborador sente desconforto pessoal na transmissão de «más notícias»
O colaborador sente que a expressão de pontos de vista não é valorizada e não conduz a qualquer solução apropriada,
O colaborador teme ficar isolado no seio do grupo. Gostaria de se exprimir, mas sente falta de apoio
O colaborador receia ferir a coesão e a harmonia no seio do grupo, seja porque é muito afiliativo, seja porque o grupo tem realmente características peculiares, seja porque a situação requer que a coesão e a harmonia.
O colaborador denota fraca auto-estima e, portanto, deseja, «proteger-se»-
O colaborador denota fraco <i>locus</i> de controlo interno, ou seja, sente que não consegue controlar a sua vida e os acontecimentos.
O colaborador receia ser retaliado pelas pessoas com cujos pontos de vista discorda.
O colaborador não «quer perder tempo e energias»
O colaborador evita magoar ou prejudicar alguém.
O colaborador pretende gerir uma boa imagem na organização, pelo que evita expressar-se quando sente ver essa imagem prejudicada
O colaborador adopta o silencio de modo maquiavélico ou cínico, pretendendo que a outra pessoa tome más decisões e «escorregue»
O colaborador receia ser interpretado como «lamuriento», «queixinhas» ou «desordeiro».
Para criar ou manter o seu poder, o colaborador não divulga informação que detém.
Os líderes não são de confiança, não cultivam a comunicação franca e aberta e «matam os mensageiros de más notícias»
O mutismo de algumas pessoas contagia outras

Fonte: Miliken e Morrison et al. *apud* Rego (2007, p.336)

ANEXO CC : Algumas razões pelas quais as pessoas não escutam competentemente

Quadro CC. 1: Algumas razões pelas quais as pessoas não escutam competentemente.

Razões	Explicação/ilustração
Diferencial entre a capacidade de falar e a de pensar	O falante processa menos palavras por minuto do que aquela que o cérebro do ouvinte consegue escutar. Consequentemente, o ouvinte ocupa o «espaço livre» da mente com outros pensamentos, assim provindo distrações que o desviam do que está a ser proferido.
Dificuldade intrínseca	Escutar é mais difícil do que permanecer quieto. Um ouvinte activo transpira mais, tem aumentos da pressão arterial e maior pulsação.
Reconstrução de pensamentos oralmente comunicados	A pessoa que tem um pensamento. Para transmiti-lo ao ouvinte, traduz-lo em palavras. Para serem totalmente compreendidas, estas palavras devem ser mentalmente reconstruídas pelo ouvinte segundo o pensamento original. Todavia, a reconstrução a 100% é impossível.
Preocupação com temas alheios	O ouvinte está preocupado com matérias alheias ao tema que está a ser conversado.
Excesso de «zelo» na criação de boas impressões	O ouvinte está tão preocupado em criar boas impressões que não ouve o que dizem.
Emoções intensificadas	Uma pessoa excepcionalmente bem disposta pode ficar mais inclinada para ouvir os aspectos positivos da mensagem, descurando os negativos. O inverso pode ocorrer em situações excepcionais de mau humor.
Precipitação distractiva	O ouvinte pensa no que quer dizer enquanto a outra pessoa fala (« põe o carro á frente dos bois»). Distrai-se e perde, pois, oportunidade de prestar atenção suficiente ao falante.
Impetuosidade para agir	O ouvinte julga que sabe o que o falante vai afirmar – e deseja «agir». Consequentemente, não toma o tempo necessário para compreender – interrompe e precipita-se no que profere.
Obstáculo e distrações físicas (no falante e/ou no ouvinte)	Exemplos: cabelo, roupa, maneirismos, movimentos corporais, problemas de dicção e/ou de audição, voz.
Comportamentos e atributos do falante	O falante expressa baixo tom de voz; expressa-se com fraca construção frásica; apresenta os temas de modo desorganizado; é repetitivo e monocórdico fala ansiosa e rapidamente; denota insinceridade; usa indevidamente os equipamentos (e.g. Microfone, retroprojector); não fita nos olhos; vira as costas á audiência; é inconveniente no humor; usa jargão técnico imperceptível.
Disfuncionalidades ambientais	Exemplos: interrupções, ruído de equipamentos, chamadas telefónicas, música, campainhas, pessoas em redor.
Impaciência/pressa	O ouvinte muito apressado (e.g com excesso de trabalho ou de compromissos pessoais) pode evadir-se e considerar que «isto é uma perda de tempo».
Atitude «sabe-tudo»	O ouvinte presume-se conhecedor de todos os assuntos. A altivez ou presunção tornam-no pouco receptivo às palavras proferidas. O falante retrai-se e assume uma postura «desconfiada» ou defensiva.
Desinteresse pelo assunto	Por motivos diversos, ouvinte pode considerar que o assunto não é importante para si próprio
Rejeição do falante	O Ouvinte pode não gostar do orador ou do modo como ele se expressa. Isso pode advir aspectos objectivos do comportamento e/ou atitudes do falante (e.g usa calão, maneirismos), da sua parca credibilidade/reputação, etc. Mas também pode provir de estereótipos (e.g preconceitos racistas, sexistas,) juízos de valor precipitado, etc
Aversão á mensagem	O ouvinte não quer acreditar naquilo que pensa que o falante vai anunciar. Ou tem receio de terminar a encarar as coisas do mesmo modo que ele!
Tópico estimulante	Um tema (e.g., Positiva e negativamente relacionado com ávida pessoal do ouvinte; anedota inconveniente; assunto religioso ou sensível para a consciência do ouvinte) proferido pelo falante absorve a tenção e energia do ouvinte, que fica limitado na sua capacidade de escuta os restantes tópicos.
Desconfortos com os silêncios	Numa conversação, as pessoas tendem a sentir desconforto perante o vazio produzido pelo silêncio. A reacção mais automática consiste em preenche-lo com palavras.
Selectividade filtradora	Se alguém diz o que ele deseja ouvir, o ouvinte fica excessivamente

	receptivo. Mas se o que ouve contraria os seus preconceitos, convicções ou complexos, o seu cérebro pode ficar exageradamente estimulado, de tal modo que planeia mentalmente replicar, fazer uma pergunta que embarace o falante. Ou volta-se simplesmente para os sentimentos que reforcem o seu julgamento relativamente ao assunto em causa.
Incompetência selectiva	O ouvinte considera que tudo é importante, não sendo capaz de discernir entre o essencial e o acessório.
Paradoxo	É importante que os gestores oiçam os outros sem julgar. Mas a essência da sua actividade é exactamente a de julgar e avaliar (linhas de produção, mercados – mas também pessoas). O perigo, então, é este: a tendência para julgar subverte a inclinação para ouvir com atenção; esta ausência de atenção hipoteca a sua competência para avaliar

Fonte: Rogers e Roethlisberger et al. *apud* Rego (2007, p.310)

ANEXO DD - Vários modos de ouvir

Quadro DD 1: Vários modos de ouvir.

Modos	Explicação
Cínico	A pessoa ouve porque receia que as suas palavras sejam um trunfo para o interlocutor/adversário. É comum em negociações, designadamente entre patronato e sindicatos.
Ofensivo	A pessoa ouve, mas tentando encontrar algum erro ou contradição no seu parceiro de comunicação. Pode ocorrer, por exemplo, quando um advogado ouve testemunhas ou arguidos com o fito de detectar-lhes contradições.
Cortês	O ouvinte age mecanicamente, prestando pouca atenção ao que é dito. O que realmente pretende (sem ser indelicado) é que o interlocutor se cale, para ele inicie a intervenção. Ilustrativamente, pode ocorrer com candidatos a emprego: em vez de escutarem atentamente as palavras do entrevistador, estão ansiosos por exporem as suas palavras – embora mantenham a cortesia de estarem calados devido á circunstância. Este modo de ouvir pode também ocorrer com ouvintes excessivamente preocupados em criar boas impressões no interlocutor.
Compreensivo	A pessoa ouve porque deseja aprender.
Dicótico	A pessoa presta atenção a duas coisas ao mesmo tempo.
Humorado	A pessoa ouve para partilhar experiências e obter lazer e divertimento.
Selectivo	A pessoa só ouve o que quer (ou lhe agrada) ouvir.
Directivo	O ouvinte procura «guiar» o falante, estabelecendo os limites e a direcção da conversação (e.g., «Se eu estivesse nos seu lugar não iria por aí»).
Investigativo	O ouvinte coloca inúmeras questões visando penetrar no « cerne da questão».
Passivo	A pessoa actua como um «gravador», mas de modo pouco apurado. Pode até tentar absorver a maior quantidade possível de informação exposta pelo falante, mas sem a preocupação de identificar o significado que o falante pretende imprimir às suas próprias palavras. Mantém-se atento apenas á superfície do argumento ou problema, sem aprofundar.
Activo/ /empático	É uma forma de escuta que implica envolvimento sincero e empatia com a pessoa que está a falar. A pessoa ouve atentamente e mostra espírito aberto para as palavras e os sentimentos do interlocutor. «Escuta» os sentimentos, as emoções e os significados que não estão inscritas <i>ipsis verbis</i> nas palavras proferidas por quem fala.

Fonte: Alessandra e Hunsaker et al. *apud* Rego (2007, p. 313)

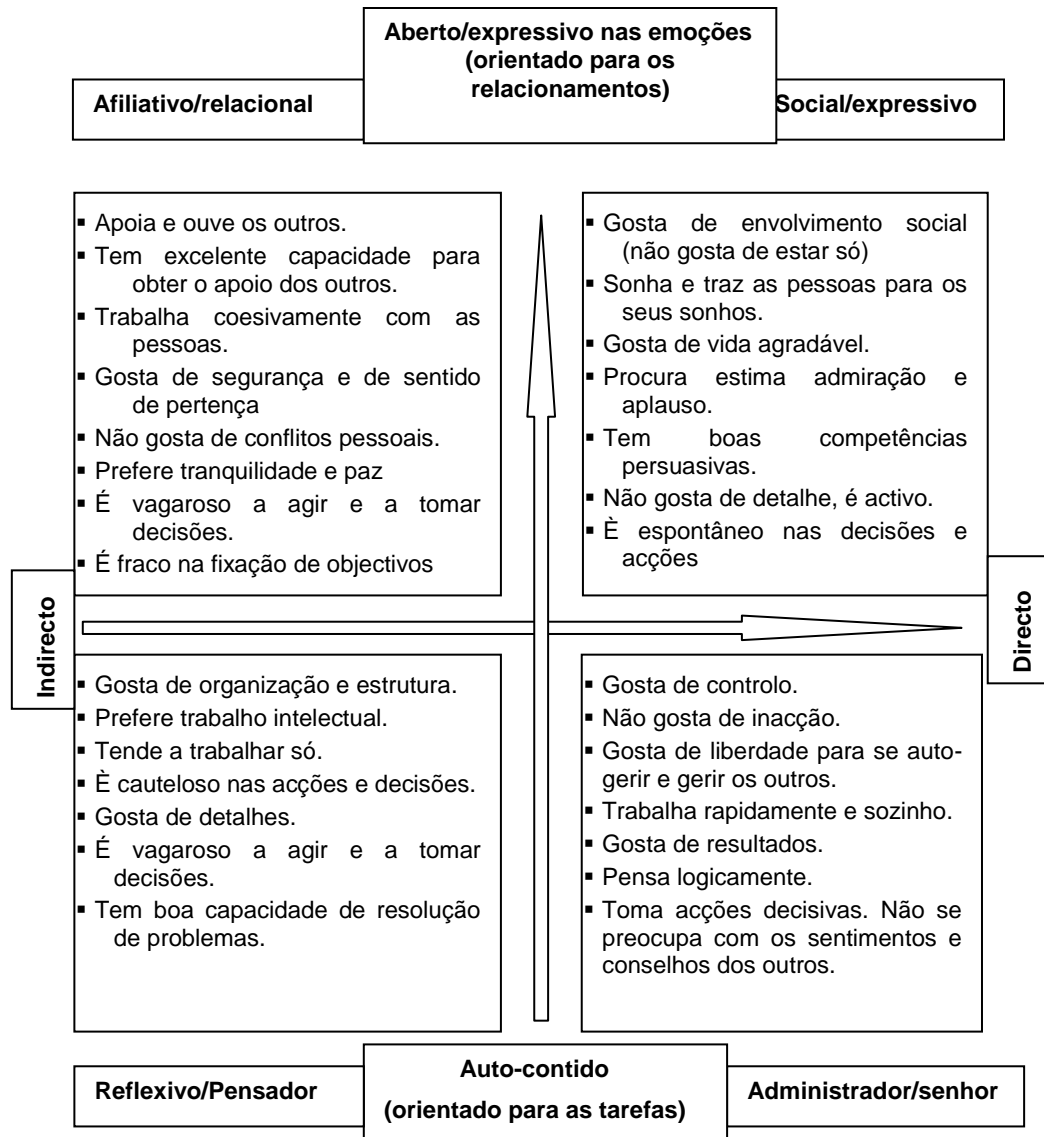
ANEXO EE - Alguns benefícios da escuta eficaz nas organizações

Quadro EE. 1: Alguns benefícios da escuta eficaz nas organizações.

Benefício	Explicação/ Ilustração
Maior recurso á comunicação oral	Quando as capacidades de escuta estão espalhadas pela organização, os gestores propendem mais para comunicar oralmente. Optam menos pela escrita, daí advindo algumas vantagens, designadamente: (a) maior riqueza comunicacional (a comunicação oral é mais rica em aspectos não verbais e proporciona <i>feedback</i> imediato); (b) menor emaranhado burocrático.
Melhor comunicação ascendente	Quando os gestores dos vários níveis ouvem eficazmente, a informação circula mais facilmente no sentido ascendente e chega ao topo com menos distorções.
Maior franqueza e abertura dos subordinados	Quando os gestores são bons ouvintes, a probabilidade de os problemas serem encobertos é menor. Ao contrário, se os gestores não sabem ouvir, os colaboradores evitam informá-los das «más notícias»
Decisões de melhor qualidade	Sabendo ouvir, os gestores ficam mais propensos a captar sinais reais da organização, acolhem mais facilmente os conhecimentos e informações dos seus colaboradores, recolhem mais e melhor informação para a tomada de decisão
Maior credibilidade e respeitabilidade dos gestores	Tendo mentes abertas, os gestores tornam-se respeitáveis entre os seus colaboradores. Ao contrário, recusando ouvir aspectos desagradáveis ou opostos aos seus pontos de vista, e decidindo pior, os gestores geram imagens menos credíveis entre os seus colaboradores (assim como entre os superiores e os pares)
Melhoria nos relacionamentos humanos nos seio da organização	Os equívocos e conflitos são menos frequentes. Quando ocorrem, são mais fácil e saudavelmente sanados. Os níveis de confiança aumentam. Os colaboradores adquirem sentimentos de justiça mais positivos e um mais forte «sentimento psicológico de comunidade de trabalho».
Cientes mais satisfeitos	Comunicando melhor com os clientes, os membros organizacionais ficam mais aptos a conhecer as necessidades e expectativas, assim podendo prestar serviços de maior qualidade. Ficam, também, com mais condições para comunicar aos gestores essas necessidades e expectativas, assim facilitando decisões de gestão mais apropriadas.
Sistemas de avaliação de desempenho mais eficazes e eficientes.	Ouvindo mais eficazmente os reais pontos de vista dos colaboradores nos momentos de avaliações de desempenho, os gestores adquirem perspectivas mais claras acerca das razões subjacentes aos fracos e aos bons desempenhos – podendo tomar decisões de melhoria desses desempenhos.
Melhor aprendizagem organizacional	Escutando eficazmente, as pessoas partilham mais informação e conhecimento. Aprendem mais umas com as outras. O sentimento de respeito mútuo gera motivações para a partilha e disponibilidade para questionar os paradigmas tradicionais. Ouvindo-se mutuamente, as pessoas adquirem novos significados acerca da envolvente e novos entendimentos acerca da resolução de problemas. A aceitação das diferenças e das críticas estimula a criatividade e a inovação

Fonte: Cunha et al. *apud* Rego (2007, pp.316-317)

ANEXO FF - Os quatro estilos dos modelo SARA



Quadro FF 1: Os quatro estilos do modelo SARA.
 Fonte: Alessandra et al. *apud* Rego (2007, p.276).

ANEXO GG - Caracterização dos estilos assertivo, agressivo e passivo

Quadro GG. 1: Caracterização dos estilos assertivo, agressivo e passivo

Estilos	A pessoa:	Comportamento não verbal
Assertivo («eu venço, tu também»)	<ul style="list-style-type: none"> • Defende, construtivamente, os seus próprios direitos (ou os do grupo que representa) e reconhece os dos outros. • É firme na defesa das suas ideias, mas sem agredir as dos outros. • É directa, franca e específica. Não usa linguagem ambígua. • É flexível (i.e., responde e faz afirmações conforme o contexto). • Acredita que a abertura é preferível ao secretismo. • Utiliza termos e expressões como: «Eu prefiro...»; «Sou desta opinião»; «Sinto que...»; «Compreendo o que você vai dizer»; «Como podemos resolver isto». • Tem a seguinte postura típica: penso deste modo, sinto que isto deve ser feito desta maneira, mas estou aberto a ouvi-lo e a conhecer a sua posição.» 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem voz firme, audível, mas calma. • Estabelece contacto visual com o interlocutor, mas sem «intimidá-lo». • Interrompe selectivamente o interlocutor para testar se o compreendeu • Tem expressão facial aberta e calma • Denota postura descontraída
Agressivo (« eu venço, tu perdes»)	<ul style="list-style-type: none"> • Procura alcançar os objectivos atacando os outros • Faz ameaças, ataques pessoais, intimidações. É sarcástica e irónica. • Tem explosões emocionais. É hostil. Não coopera. Recorre a termos e expressões como: «Você deveria...»; «Despache-se»; «Está errado»; «Faça isto». • Tende a duvidar da sua capacidade para resolver os problemas construtivamente (i.e., através da confrontação directa, responsável e mútua). • Acredita que, para «sobreviver», é necessário ser agressiva/hostil. • Considera que o ataque é a melhor defesa». 	<ul style="list-style-type: none"> • Olha de modo fixo e desafiante («agride») • Tem gestos ameaçadores (e.g., dedo apontado, punho cerrado) • Expressa-se com tom de voz elevado (agressivo) • Interrompe frequentemente os outros e não lhes concede espaço para se exprimirem • Sorri cinicamente
Passivo («eu perco, tu ganhas»)	<ul style="list-style-type: none"> • Evita o conflito • Receia que, se for assertiva, as pessoa não a apreciem ou fiquem zangadas • Supões que, sendo assertiva, pode parecer rude • Sublima as suas necessidades e sentimentos para satisfazer outras pessoas • Desiste facilmente quando é desafiada. Acomoda-se • Hesita antes de responder. Dá respostas muitas longas, cheias de explicações e pedidos de desculpa • Usa termos e expressões como: «talvez», «não sei bem...»; «Acha que sim?»; «Desculpe se...». • Incapaz de alcançar os seus objectivos, fica com sentimentos de culpa, ressentimentos, auto-culpabilização, auto-imagem negativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desvia o olhar do interlocutor e/ou olha para baixo. • Revela Postura retraída. • Fala com voz fraca, lamurienta ou hesitante. • Sorri de modo forçado

Fonte: Alberti e Emmons et al. *apud* Rego (2007, p.257)

ANEXO HH - Proximidade e clima organizacional (aprofundamento)

Em quatro postos⁷⁹ da GNR, no estudo de Pereira (2006) verificaram-se “relações de rivalidade, competição prejudicial, baixa cooperação e um estilo de comunicação autoritário (agressivo) por parte do comandante directo”, dificultando a comunicação entre os militares. Pereira (2006) acrescenta que, em três postos, o estilo de comunicação do Comandante revelou-se passivo/assertivo, ligeiramente melhor que o anterior, mas pouco eficaz na gestão de conflitos, pois os militares têm um comportamento idêntico ao estilo anterior.

Na continuação do seu estudo a autora também verificou que, em sete postos da GNR, verificou-se um “clima harmonioso regido pelos valores da condição militar, comandantes com estilo de comunicacional assertivo e uma política de portas abertas.” Assim a autora finaliza dizendo que, o ambiente de trabalho na GNR é aceitável, com coadjuvação, existe bom relacionamento, aprendizagem constante e mútua entre os militares. E ainda, que existe espírito de coesão (decisivo para a eficácia das funções atribuídas), favorável a uma conduta de comunicação assertiva (usado pelo comandante directo), reflectido no nível de serviço prestado.

A mesma autora refere que, em ambos os contextos (formal e informal) existem diferenças de proximidade entre as pessoas, contudo esta é proporcional à probabilidade de partilha de informação. Esta afirmação ganha mais relevância em contexto informal na comunicação interpessoal, conjugado por experiências em conjunto (organizacionais ou pessoais), pelos estilos comunicacionais, níveis de assertividade na interacção dos intervenientes tal como uma política de diálogo. No seu estudo em 14 postos, apenas metade revelou a prática da política referida, influenciando negativamente o acesso ao comandante onde esta não vigorava. E ainda os militares inquiridos, revelaram uma avaliação neutra do seu superior hierárquico directo, com fraca concordância relativamente a acessibilidade do mesmo e atitudes de amparo para o cumprimento das funções e resolução de dificuldades.

⁷⁹ Num total de 14 posto estudados.

ANEXO II - COMUNICAÇÃO EM TEMPO DE MUDANÇA

1. “O primeiro objectivo da comunicação é informar os colaboradores – acerca das razões da mudança, dos objectivos pretendidos, das implicações da mudança na organização, das novas tarefas e responsabilidades.
2. O segundo objectivo é criar um espírito de comunidade que fomente a cooperação e empenhamento. Para tal, as relações de confiança, especialmente entre os colaboradores e os gestores, são fundamentais. Requer-se aos gestores que «não matem os mensageiros das más notícias», que tratem as pessoas com dignidade e respeito, que actuem de modo consistente com o que afirmam, dêem o exemplo, que sejam leais, que actuem eticamente.
3. O modo como a mudança é preparada e é comunicada aos membros organizacionais afecta o grau em que eles sentem maior ou menor incerteza/insegurança. Desse modo, afecta também o nível de adesão/resistência á mudança. Por exemplo, se as pessoas presumirem que os seus postos de trabalho estão em perigo, mesmo que isso não corresponda á realidade, os riscos de resistência são maiores. Riscos similares poderão surgir se as pessoas se considerarem desprovidas de capacidades para lidar com os desafios que a mudança acarreta. Por conseguinte, é fundamental que a gestão comunique de modo apropriado estas matérias – reduzindo a incerteza e a ambiguidade.
4. Se os gestores não proporcionarem informação suficiente que permita aos colaboradores interpretar a realidade e lidarem com a incerteza e a ansiedade, a possibilidade de falsos rumores são maiores. Após estarem enraizados nas convicções dos colaboradores, os rumores resistem aos desmentidos. Pode mesmo suceder que, em ambiente de ansiedade e desconfiança, o desmentido do rumor contribua para reforçá-lo. É pois, fundamental que a gestão tenha capacidade para evitar e lidar com rumores.
5. É fundamental que os gestores compreendam que «tudo» comunica. As suas acções e omissões, as respostas que facultam e as que não dão, as prelecções que fazem e o que dizem – tudo é interpretado pelas pessoas, dando origem a reacções consonantes. Quando um responsável não responde a uma pergunta sobre se haverá lugar á saída de colaboradores – o efeito não é neutro! Na realidade, a não resposta é uma resposta. Os colaboradores podem supor que a organização pretende esconder algo – e respondem em conformidade com essa suposição, esmo que ela esteja errada. Quando a equipa de gestão se reúne em vários dias consecutivos, sem que qualquer informação transpire para o exterior – o efeito pode ser a percepção de «ausência» de informações, mas o surgimento de boatos sobre o que se tem discutido nessas reuniões! Em suma: se não surge informação credível pelas vias formais, as vias informais encarregar-se-ão de gerar «explicações» para o que está ou não a ser decidido.
6. Se os gestores pretendem impregnar em todos os colaboradores a importância e o significado da mudança, importa que aproveitem todas as oportunidades para comunicá-la. Se forem credíveis, serão mais eficazes. Se não o forem e/ou se diferentes gestores

comunicarem mensagens diferentes, o resultado mais provável é o descrédito na mudança e as resistências á mesma.

7. Uma das situações porventura mais perversas em processos de mudança é a convicção generalizada de que a organização deseja partilhar os sacrifícios com os colaboradores, mas não pretende partilhar os sucessos alcançados com esses sacrifícios. Quando isso sucede, os membros organizacionais tendem a denotar menor empenhamento e formam uma leitura mais cínica da vida organizacional. A mera «obediência cínica» e a quebra da lealdade organizacional são alguns dos efeitos mais prováveis”.

(Elving apud Rego, 2007, pp.247-248)

Anexo JJ - Resenha histórica da GNR

GUARDA REAL DA POLÍCIA

“A Guarda Real da Polícia de Lisboa, criada, em 1801, pelo Príncipe Regente D. João sob proposta do Intendente da Polícia da Corte e do Reino, D. Diogo Inácio de Pina Manique, toma por modelo a Gendarmerie francesa (1791). Idênticas organizações militares surgem posteriormente na Europa: a Maréchaussée na Holanda (1814), os Carabinieri em Itália (1814), a Gendarmerie Nationale na Bélgica (1830) e, mais tarde, a Guardia Civil em Espanha (1844).

Em 1802 a Guarda é vinculada ao Exército, como tropa de linha. A sua composição inicial (642 homens e 227 cavalos) revela-se a breve trecho insuficiente para o cabal cumprimento da Missão na área geográfica a que está adstrita. E, apesar de alguns pequenos aumentos de efectivos em anos seguintes, socorre-se frequentemente da ajuda de patrulhas dos Regimentos de Cavalaria e Infantaria aquartelados na Capital. Superando aquela dificuldade estrutural, o Marechal General Beresford procede em 1810 à reorganização definitiva da Guarda Real da Polícia, articulando-a em 10 Companhias de Infantaria e 4 de Cavalaria, num total de 1.326 homens e 269 solípedes, ficando instalada no Convento do Carmo a 7.ª Companhia de Infantaria. A exemplo da Guarda Real da Polícia de Lisboa serão criadas a Guarda Real da Polícia do Porto e a Divisão Militar da Guarda Real da Polícia do Rio de Janeiro.

GUARDA MUNICIPAL

Em fins de Maio de 1834, na sequência da guerra civil, D. Pedro, assumindo a regência em nome de sua filha D. Maria 105^a, dissolve as Guardas Reais da Polícia de Lisboa e Porto. Porém, cerca de um mês depois, cria a Guarda Municipal de Lisboa, com idênticas características. No ano seguinte surge a Guarda Municipal do Porto. Ambas as Guardas, sofrendo como as anteriores de falta de meios humanos, tentam colmatá-la com uma rigorosa selecção de pessoal, em todos os escalões de comando.

Em 1868, ambas as Guardas são colocadas sob um comando único – o Comando-Geral das Guardas Municipais – sediado no Quartel do Carmo, em Lisboa, sendo-lhes introduzidas alterações de organização de molde a compatibilizá-las com a organização do Exército, em matéria de disciplina e promoções. No que à Segurança Pública respeita, continuam subordinadas ao Ministério do Reino.

GUARDA REPUBLICANA

Com o advento da República, as Guardas Municipais são extintas por Decreto do Governo Provisório, que, a título transitório – enquanto se não organiza a Guarda Nacional Republicana, “um Corpo de Segurança Pública para todo o país”-, determina a criação, em

Lisboa e Porto, de Guardas Republicanas, sem qualquer alteração fundamental relativamente às suas antecessoras. Tratou-se de uma mera alteração de nome, de molde a fazer ressaltar o cariz do novo regime emergente. O pessoal das antigas Guardas transitou maioritariamente para as novas Guardas. O Comando-Geral permaneceu no Carmo, em Lisboa, a sua subordinação continuou, como do antecedente.

GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

A Guarda Nacional Republicana, criada por Decreto de 3 de Maio de 1911, é uma força de Segurança constituída por militares organizados num Corpo Especial de Tropas dependendo em tempo de paz do Ministério da Administração Interna, para efeitos de recrutamento, administração e execução do serviço decorrente da sua missão geral, e do Ministério da Defesa Nacional para efeitos de uniformização e normalização da doutrina militar, do armamento e do equipamento; em caso de guerra ou em situação de crise, as forças da Guarda Nacional Republicana passarão a estar subordinadas ao Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas, quando nos termos da Lei estas forem colocadas na sua dependência para efeitos operacionais.

A plena integração do estado Português na Comunidade Europeia no sector da actividade estadual de controlo de pessoas e bens obrigou, em 1993, à reorganização e redefinição do enquadramento jurídico das entidades encarregadas desta actividade, pela forçosa alteração da incidência territorial da sua actuação. Pelo DL 230/93, foi extinta a Guarda Fiscal Instituição de gloriosas tradições que assegurava, há mais de um século a actividade do controlo de trânsito de pessoas e bens, contribuindo, com dignidade e prestigante brio, para a solidificação do Estado de direito em Portugal, actuando empenhada e conscientemente na prevenção de actos ilícitos, na fiscalização e na repressão de infracções e fraudes às leis do Estado, sendo criada a Brigada Fiscal na Guarda Nacional Republicana. “.

A GNR de hoje é uma Guarda reestruturada, com o seu posicionamento institucional afirmado através da publicação do seu Decreto Orgânico (DL 231/93), dos Estatutos dos Militares da Guarda Nacional Republicana (DL 265/93) e do Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana (Portaria 722/85). A Constituição, a Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas e a Lei da Segurança Interna e a Lei das Bases Gerais da Condição Militar, constituem as traves mestras do enquadramento jurídico institucional em que a legislação da Guarda de hoje se enquadra”. (www.gnr.pt, acedido a 3 de Março de 2009)

Anexo KK - Extracto da Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana (Lei n.º 63/2007)

Lei n.º 63/2007

de 6 de Novembro

Aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana

A Assembleia da República decreta, nos termos da alínea c) do artigo 161.º da Constituição, o seguinte:

TÍTULO I

Disposições gerais

CAPÍTULO I

Natureza, atribuições e símbolos

Artigo 1.º

Definição

1 - A Guarda Nacional Republicana, adiante designada por Guarda, é uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa.

2 - A Guarda tem por missão, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e protecção, assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da lei.

Artigo 2.º

Dependência

1 - A Guarda depende do membro do Governo responsável pela área da administração interna.

2 - As forças da Guarda são colocadas na dependência operacional do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas, através do seu comandante-geral, nos casos e termos previstos nas Leis de Defesa Nacional e das Forças Armadas e do regime do estado de sítio e do estado de emergência, dependendo, nesta medida, do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional no que respeita à uniformização, normalização da doutrina militar, do armamento e do equipamento.

(...)

Anexo LL - GNR como 3º Força



Figura LL. 1:GNR como 3º Força.

Fonte: www.gnr.pt, acedido a 27 de Fevereiro de 2009.

Anexo MM - Áreas de actuação e acção policial da GNR



Figura MM. 1: Áreas de actuação.
Fonte: www.gnr.pt acedido a 27 de Fevereiro de 2009.

Acção Policial

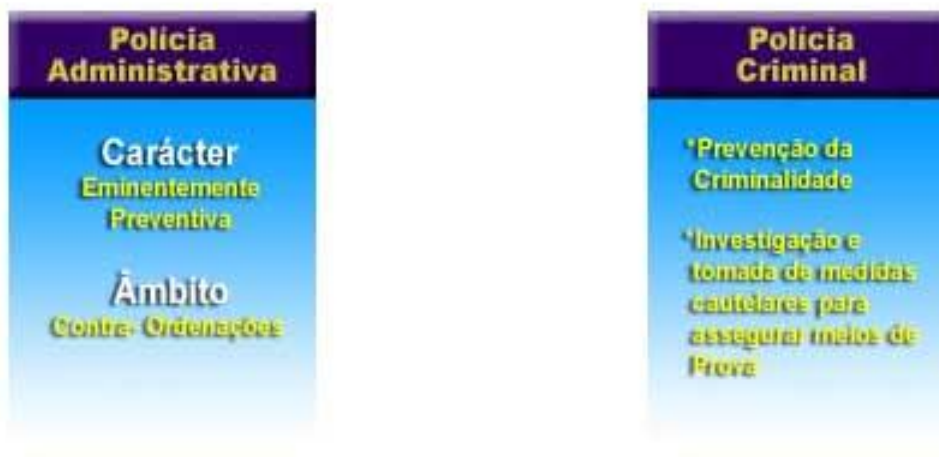


Figura MM. 2: Áreas de acção.
Fonte: www.gnr.pt acedido a 27 de Fevereiro de 2009.

Anexo NN - Postos hierárquicos



Figura NN. 1: Postos hierárquicos.
 Fonte: Manual de Formação Militar (2009, p.14)

NN.2 – Estrutura Geral da GNR



Figura NN. 2: Estrutura Geral da GNR.
Fonte: www.gnr.pt acessado a 3 de Março de 2009.

Anexo OO - Cultura organizacional da GNR

Cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correcto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas” (Bilhim *apud* Alves, 2005, p. 13)

Alves (2005) refere que a GNR tem um “carácter vincadamente institucional” e uma “herança social”⁸⁰ bem distinta. Sendo esta organização oriunda do trabalho de todos e privilegiando uma “cultura de serviço público” onde “as pessoas fazem a diferença”. Assim na GNR, “...a cultura está em permanente formação, sendo transmitida pelas gerações mais velhas aos novos membros, sem no entanto impedir que os novos membros tragam ideias novas e produzam mudança” (Alves, 2005,p.15).

Segundo Pereira (2006) a cultura organizacional da GNR assenta condição de militar, de soldado da lei, simbolismos característicos, linguagem específica e simbólica, cores, rituais, gestos, posturas corporais, reconhecimento partilhado de princípios, valores e normas acompanhando o militar da guarda nas diversas situações que enfrenta. A autora acrescenta que a cultura, não é resultado apenas da estrutura formal mas também da rede informal e ainda refere que o equilíbrio organizacional está associado á comunicação e cultura.



Figura OO. 1:Cultura organizacional.

Fonte: Pereira. (2008), *Comunicação, Relações Públicas*, apresentação em *Power Point*

⁸⁰ “Daqui é fácil revelar o peso da cultura organizacional na existência de solidariedade e reforço da coesão social, ou seja, na formação do espírito de corpo” (Alves, 2005, p. 15)

Anexo PP - Organizações mecanicistas e orgânicas

Quadro PP. 1: Organizações mecanicistas e orgânicas.

Organizações mecanicistas
Estrutura burocrática assente numa minuciosa divisão do trabalho
Cargos ocupados por especialistas com funções claramente definidas;
Centralização das decisões (gestão de topo);
Hierarquia rígida (comando único);
As pessoas podem desconsiderar as informações que entram em conflito com o que «sabem». Por vezes, ouvimos apenas o que queremos ouvir.
Sistema rígido de controlo (a informação ascendente é sujeita a uma sucessão de filtros e as decisões são amplificadas no percurso descendente);
Predomínio de interacção vertical entre superior e subordinado;
Ênfase nas regras e procedimentos formais
Ênfase nos princípios da Teoria Clássica
Organizações orgânicas
Estruturas organizacionais flexíveis com pouca divisão de trabalho;
Cargos continuamente modificados e redefinidos através da interacção com outras pessoas que participam da tarefa;
Descentralização das decisões que são delegadas aos níveis inferiores;
Tarefas executadas através do conhecimento que os funcionários têm da organização como um todo.
Hierarquia flexível com predomínio da interacção lateral sobre a vertical;
Maior confiabilidade nas comunicações informais
Ênfase nos princípios da Teoria das Relações Humanas.

Fonte: Adaptado de Burns e Stalker *apud* Pereira (2006, p.93)

Anexo QQ - Extracto do despacho nº 32021/2008

Comando-Geral da Guarda Nacional Republicana

Despacho n.º 32021/2008

Considerando que a Lei n.º 63/2007, de 6 de Novembro, definiu a missão, atribuições e as bases da organização interna da Guarda Nacional Republicana (GNR); Considerando que o Decreto Regulamentar n.º 19/2008, de 27 de Novembro, determinou a estrutura nuclear do Comando da Guarda Nacional Republicana, definiu as competências das respectivas unidades nucleares e fixou o número máximo de unidades orgânicas flexíveis em 40; Importa, no desenvolvimento daqueles diplomas, definir as unidades orgânicas flexíveis do Comando da GNR, bem como as correspondentes atribuições e competências; Assim, ao abrigo do disposto no n.º 5 do artigo 21.º, com as adaptações previstas no n.º 3 do artigo 2.º, da Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro, republicada pelo Decreto -Lei n.º 105/2007, de 3 de Abril, determino:

(...)

CAPÍTULO II

Serviços directamente dependentes do comandante -geral

(...)

Artigo 7.º

Divisão de Comunicação e Relações Públicas

Compete à DCRP, no âmbito do n.º 2 do artigo 26 da Lei n.º 63/2007, de 6 de Novembro: a) Promover o desenvolvimento da imagem institucional e as actividades de relações públicas e protocolo da Guarda;

b) Planear, coordenar e executar as actividades de informação pública;

c) Planear, coordenar e realizar as actividades de comunicação interna;

d) Assegurar a actualização do portal internet da Guarda;

e) Garantir, em articulação com a DPERI, a ligação protocolar e de representação da Guarda a entidades estrangeiras.

(...)

Anexo RR - Tabela para determinação da dimensão da amostra - população finita

Amplitude da População (universo)	Amplitude da amostra com as margens de erro de 1 %, 2 %, 3 %, 4 %, 5 % e 10 % na hipótese de p=50 %.					
	± 1%	± 2%	± 3%	± 4%	± 5%	± 10%
-----	---	---	---	---	222	83
1000	---	---	---	385	286	91
1500	---	---	638	441	316	94
2000	---	---	714	476	333	95
2500	---	1250	769	500	345	96
3000	---	1364	811	517	353	97
3500	---	1458	843	530	359	97
4000	---	1538	870	541	364	98
4500	---	1607	891	549	367	98
5000	---	1667	909	556	370	98
6000	---	1765	938	566	375	98
7000	---	1842	949	574	378	99
8000	---	1905	976	580	381	99
9000	---	1957	989	584	383	99
10000	5000	2000	1000	588	383	99
15000	6000	2143	1034	600	390	99
20000	6667	2222	1053	606	392	100
25000	7143	2273	1064	610	394	100
50000	8333	2381	1087	617	397	100
100000	9091	2439	1099	621	398	100

Figura RR. 1: Tabela para determinar dimensão de amostra extraída de população finita.
Fonte: Brandalise *apud* Nogueira (2008)-