

# ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
de Oliveira do Hospital

## esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

Mariana Sofia Alves Baptista Martins

## A importância da Liderança para o funcionamento da Comunicação Interna numa Organização Sem Fins Lucrativos

### Um projeto de aplicação na APPACDM

Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação, apresentada ao  
Departamento de de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de  
Tecnologia de Gestão de Oliveira do Hospital para obtenção do grau Mestre

Constituição do júri

Presidente: Prof. Doutor Nuno Fortes

Arguente: Prof. Doutor João Morais

Orientador: Prof. Doutor Daniel Gomes

Data da realização da Prova Pública: 18, dezembro de 2015

Classificação: 17

Dezembro, 2015

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Professor Doutor Daniel Roque Gomes pelo apoio e disponibilidade demonstrada, pelos conselhos e incentivos para a realização do estudo.

À instituição APPACDM de Vila Nova de Poiares por todo o seu interesse e disponibilidade. A todos os colaboradores que participaram na colheita de informação.

À minha família pelo carinho e apoio incondicional.

Ao António pela paciência e compreensão.

Aos meus amigos pela motivação e carinho, sempre!

## A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA O FUNCIONAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NUMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

**Resumo:** Na generalidade das Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) em Portugal ressaltam lacunas, nomeadamente na falta de ferramentas de gestão estratégica e falhas nos princípios de governança, ou seja, parece haver algum défice de capacidade de liderança. Assim, surge a necessidade de compreender e caracterizar o perfil dos líderes para perceber o impacto geral e particular da liderança junto do funcionamento da Comunicação Interna (CI) numa OSFL.

O sucesso das organizações depende também do ajustamento da comunicação organizacional às características da organização, das tarefas desempenhadas pelas pessoas e das tarefas de coordenação desempenhadas pelos líderes (Carvalho et al, 2014). Como ferramenta estratégica, a comunicação tem como objetivo criar valor para os *Stakeholders*<sup>1</sup> ajudando a criar uma opinião informada, fidedigna e que estabeleça um clima de confiança propícia ao diálogo e participação, proporcionando diversos benefícios para todas as partes (Azevedo, Franco, Menezes, 2010).

Uma vez que a comunicação fornece contributos muito relevantes para o funcionamento organizacional competitivo, parece ser pertinente compreender a importância da Liderança sobre o funcionamento da CI recorrendo a uma auditoria de comunicação e estudo do perfil dos líderes. Incidiu-se a análise na recolha bibliográfica e na pesquisa exploratória da temática da liderança e da CI evidenciando a sua importância bem como as vantagens associadas à sua utilização para as OSFL.

Empiricamente, os objetivos de pesquisa passaram por aplicar um plano metodológico de carácter qualitativo e quantitativo, com o intuito de auditar a CI, analisar a liderança exercida, e compreender o impacto da liderança junto da CI. Pretendeu-se, a nível prático, empreender uma intervenção que aperfeiçoe o modo como a liderança é exercida na organização bem como que aperfeiçoe o funcionamento da CI, promovendo assim o próprio desenvolvimento da organização.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna, Liderança, Organizações Sem Fins  
Lucrativos

---

<sup>1</sup> *Stakeholders* são as “partes interessadas” nas ações e opiniões da organização. O termo vem do inglês e é utilizado para designar os indivíduos ou grupos afetados pela empresa.

## THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP TO THE FUNCTIONING OF INTERNAL COMMUNICATION IN A NON-PROFIT ORGANIZATION

**Abstract:** Most of the Nonprofit Organizations (NPO) in Portugal emphasizes gaps, particularly in the absence of strategic management tools and flaws in governance principles, that is, there seems to be some leadership deficit in NPO Portuguese. In this sense, there is a need to understand and characterize the profile of the leaders of NPO. Thus arises the need to understand and characterize the profile of leaders to realize the general and particular impact of leadership with the functioning of Internal Communication (IC) in a NPO.

The success of organizations also depends on the adjustment of organizational communication to the characteristics of the organization, the tasks performed by the people and the coordination tasks performed by the leaders (Carvalho et al, 2014). As a strategic tool, the communication aims to create value for stakeholders helping to create an informed opinion, reliable and establishing a climate of confidence propitious for dialogue and participation, providing several benefits for all parties (Azevedo, Franco, Menezes, 2010).

Once communication provides very relevant contributions to the competitive organizational functioning, appear to be relevant to understand the importance of leadership on the operation of the IC using a communication audit and study the profile of the leaders.

The analysis focused on the bibliographic collection and exploration of thematic research leadership and IC demonstrates the importance and the advantages associated with their use for the NPO.

Empirically, the research objectives have gone through apply a methodological level of qualitative and quantitative, in order to audit the IC, as well as examine how leadership is exercised in the organization, and finally understand the impact of leadership with the IC. It was intended to, on a practical level, undertake an intervention that optimizes the way leadership is exercised in the organization as well as to refine the operation of the IC, thus promoting the development of the organization itself.

**Keywords:** Internal Communication, Leadership, Nonprofit Organizations

<b>Sumário</b>	
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>CAPITULO I – Fundamentos Teóricos</b> .....	8
<b>1.1. Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL)</b> .....	8
<b>1.1.1. Gestão e Planeamento Estratégico nas OSFL</b> .....	11
<b>1.2. Comunicação Interna (CI)</b> .....	14
<b>1.2.1 Os quatro eixos da Comunicação Interna</b> .....	18
<b>1.3 Liderança</b> .....	20
<b>1.3.1 Modelo de Competências de Gestão/Liderança de Quinn - Modelo dos Valores Contrastantes</b> .....	27
<b>CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INTERVENÇÃO NA ORGANIZAÇÃO APPACDM</b> .....	29
<b>2. Caracterização do Estudo</b> .....	29
<b>2.1. A organização APPACDM de Vila Nova de Poiares</b> .....	30
<b>ESTUDO I - Processo de Auditoria à Comunicação Interna</b> .....	31
<b>2.1.1. Metodologia de intervenção à Comunicação Interna</b> .....	31
<b>2.1.2. Caracterização do Público Interno</b> .....	32
<b>2.1.3. Apresentação e análise dos resultados – ESTUDO I</b> .....	34
<b>2.1.4. Implicações práticas da análise da CI</b> .....	40
<b>ESTUDO II – Perfis de Liderança</b> .....	41
<b>2.2.1. Metodologia de Intervenção sobre Liderança</b> .....	41
<b>2.2.2. Apresentação e análise dos resultados – ESTUDO II</b> .....	42
<b>CAPÍTULO III – DIAGNÓSTICO, OBSERVAÇÃO E RECOMENDAÇÕES PARA APLICAÇÃO – Articulação liderança/CI</b> .....	47
<b>CONCLUSÃO</b> .....	52
<b>Limitações do estudo</b> .....	54
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	55
<b>ANEXOS</b> .....	60
<b>ANEXO I – Organigrama da Instituição APPACDM</b> .....	61

**ANEXO II - Instrumento de Auditoria à CI proposto por Henriët & Boneu (1990) .... 62**

**ANEXO III – Questionário sobre Liderança adaptado de Quinn (1983)..... 74**

### **Abreviaturas**

OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos

CI - Comunicação Interna

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

### **Índice de Figuras**

Figura 1 – Os quatro eixos da Comunicação Interna segundo Henriët & Boneu (1990)....19

Figura 2 – Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn et. al 1990, retirado de Felício et. al 2007.....27

Figura 3 - Os quatro eixos da Comunicação Interna articulado com o Modelo dos Valores Contrastantes.....47

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Modelo dos Valores Contrastantes: competências, papéis e orientações.....28

Tabela 2 – Tabela geral de orientação no processo de auditoria à CI segundo Henriët & Boneu (1990).....34

Tabela 3 – Perfil da CI na organização APPACDM.....35

Tabela 4 – Análise SWOT.....39

### **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 – Género.....32

Gráfico 2 – Escalão Etário.....33

Gráfico 3 – Habilitações literárias.....33

Gráfico 4 – Líder A.....42

Gráfico 5 – Líder B.....43

Gráfico 6 – Líder C.....44

Gráfico 7 – Líder D.....44

## INTRODUÇÃO

Em Portugal, a literatura e os estudos em torno do sector não lucrativo ainda são escassos em relação à Europa. No entanto, este sector representa, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística, 2,8 do PIB, com 55 mil organizações, as quais empregam 260 mil colaboradores (INE, 2013). O peso do terceiro sector em Portugal é relevante, embora não seja muito perceptível pela opinião pública, evidenciando-se a sua importância em momentos marcados por dificuldades socioeconómicas. Dado o valor deste setor, foi despertado o interesse académico por esta temática cada vez mais pertinente.

De acordo com Mações (2014) o sucesso das organizações depende de muitos fatores, que vão desde os produtos, aos mercados, ao empenho dos colaboradores, mas também de uma boa gestão de recursos financeiros, planeamento dos processos operacionais, administrativos e estratégicos, bem como de gestão de pessoas, no quadro da qual se pode destacar a liderança e a CI. A liderança pode ser definida de uma forma abrangente como a capacidade de influenciar pessoas, levando-as a empenharem-se e a comprometerem-se voluntariamente com determinados objetivos e metas. Assim, a liderança pode depender das características dos seus líderes, da sua capacidade de comunicação e motivação, da sua competência de trabalhar com grupos e equipas, levando a indicadores de desempenho relevantes, como por exemplo a satisfação dos seus colaboradores. Para tal, é necessário coordenar as atividades dos membros da organização através do planeamento, organização, direção e controlo dos recursos organizacionais, de forma a atingir de modo eficaz e eficiente os objetivos estabelecidos (Carvalho et al, 2014). Neste sentido, Mações (2014:285) afirma que a “liderança é provavelmente o elemento chave para o sucesso empresarial, juntamente com a comunicação, as quais estão, aliás, intimamente ligadas”.

Já no que toca à comunicação, trata-se de um fator crucial em qualquer circunstância, mas em situações de liderança pode ser determinante (Carvalho et al, 2014). A comunicação assume um papel estratégico cada vez mais importante para o sucesso e gestão das organizações. Uma CI que seja realmente eficaz é considerada indispensável para otimizar o funcionamento das organizações (Almeida, 2003).

Segundo o autor Mações (2014) o valor de uma grande organização radica cada vez menos nos seus bens tangíveis e cada vez mais nos bens intangíveis (imagem, qualidade dos recursos humanos, competências, posicionamento dos

produtos, entre outros) daí o reconhecimento crescente atribuído à comunicação, para formular uma estratégia ou tomar uma decisão. Esta por sua vez, para produzir efeitos práticos terá de ser comunicada eficazmente aos públicos internos. A CI e a liderança representam dimensões essenciais para o sucesso de qualquer tipo de organização, com ou sem fins lucrativos. Uma organização só funciona com uma boa comunicação e com uma liderança adequada. Muito embora as OSFL sejam uma realidade em expansão na sociedade atual, os trabalhos empíricos sobre as temáticas da liderança e da CI neste tipo de organizações ainda se encontram escassos (Salamon et al., 1999; Franco et al., 2005; Carvalho, 2010).

O desenvolvimento deste projeto teve como objetivos compreender a importância da liderança junto da eficácia do funcionamento da CI numa OSFL. Analisando a sinergia entre a liderança e a CI numa lógica de estudo de caso na instituição Associação de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental – APPACDM de Vila Nova de Poiares. O cumprimento dos objetivos passa por uma abordagem teórica e trabalho de investigação que pretende analisar o estado da CI na organização, bem como a importância e os perfis de atuação em Liderança, fundamentando uma atuação mais agregadora da atuação dos líderes e da CI.

## **CAPITULO I – Fundamentos Teóricos**

### **1.1. Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL)**

As organizações são grupos estruturados de pessoas que se unem em torno de uma finalidade ou objetivos comuns; podem ser organizações formais, como o caso de uma empresa, ou informais, como um grupo social, com uma determinada estrutura, que visa cumprir uma missão. Esta descrição aplica-se a organizações de todas as dimensões (grandes, médias ou pequenas) e de todos os tipos (públicas ou privadas), e ainda com ou sem fins lucrativos (Mações, 2014).

Segundo MecLeod (1989), uma organização pode definir-se como um grupo de recursos estabelecidos com um propósito particular, por um indivíduo ou grupo que reconhecem a necessidade de determinado bem ou serviço, criando a organização para dar resposta a essa necessidade. As organizações, independentemente da sua forma e atividade, partilham algumas características comuns. Em primeiro lugar, todas as organizações têm objetivos distintos. Os objetivos são variados, desde produzir bens ou serviços, proporcionar lucro aos

proprietários, proporcionar rendimento aos seus colaboradores, ou até atender às necessidades culturais, sociais ou espirituais da sociedade. Em segundo lugar, todas as organizações são constituídas por pessoas. Sem elas, as organizações não têm quem tome decisões nem quem execute as tarefas tendentes à realização dos objetivos. As organizações têm uma estrutura deliberada que define e que delimita os comportamentos e responsabilidades dos seus membros (Mações, 2014:34).

Podemos então considerar uma organização como um sistema composto por diversas partes que funcionam de forma integrada para alcançarem um objetivo comum. Neste sentido, as organizações podem ser entendidas como sistemas abertos que interagem com o ambiente externo, num processo contínuo que transforma recursos (inputs) em produção de produtos ou serviços (outputs).

No caso das Organizações Sem Fins Lucrativos ou Organizações do Terceiro Setor, por definição, o lucro não representa o objetivo principal, mas pretendem atingir a satisfação plena dos seus clientes, pois só dessa forma saberão que o seu trabalho está a ser corretamente desenvolvido. Santos (2008) considera que nestas organizações o lucro pode ser medido na qualidade dos serviços prestados (cultural, educacional, de investigação, de lazer, de apoio social, de defesa de direitos humanos, de defesa de causas ambientais, entre outros). O desempenho financeiro é apenas um meio para garantir que os seus fins serão atingidos, não meramente financeiros, mas o seu fim ou missão.

Santos (2008) considera que tal como em outras organizações, as OSFL são estimuladas a definir uma estratégia adequada para a concretização dos diversos objetivos que se propõem cumprir, ou seja, a missão para a qual foram criadas. Deverão ser eficientes, gerindo corretamente os recursos existentes de forma a assegurar o excesso financeiro indispensável à sua permanência, assim como ao reinvestimento na sua própria atividade (através da formação dos seus recursos humanos, inovação de bens e serviços, desenvolvimento de tecnologia, entre outros).

Salomon e Anheier (1992) sugerem uma definição de OSFL que integra cinco atributos estruturais ou operacionais, e que distinguem estas organizações de outro tipo de instituições sociais. Essas características são: a) serem formalmente constituídas com regras e procedimentos, de modo a assegurar a sua permanência por um período mínimo de tempo; b) não estarem ligadas institucionalmente ao governo; c) serem responsáveis pela sua própria gestão; d) não terem fins lucrativos, os lucros do exercício financeiro são transitados, e são, posteriormente, reintegrados na própria

Instituição, não sendo possível distribuí-los pelos seus dirigentes; e) assentarem em trabalho voluntário, portanto, não remunerado, assim como o uso voluntário de equipamentos. Na mesma linha, Ferreira (2004) acrescentou aos atributos anteriores os seguintes: 1) serem autónomas, isto é, criadas por iniciativa individual, por cidadãos e a sua gestão é independente de autoridades públicas ou de outras organizações; 2) a sua criação assentar em valores de solidariedade (cultural, social, profissional); 3) estarem inseridas na economia, ou seja, terem uma atividade contínua de produção de produtos e/ou distribuição de serviços; 4) qualquer risco económico, ser responsabilidade dos seus criadores.

Segundo o autor Santos (2008: 459), estas organizações apesar de não terem fins lucrativos, adotam a lógica do mercado, apresentando as fases de produção, redistribuição e reciprocidade, e combinam recursos financeiros e não financeiros para atingirem os seus fins – objetivos sociais ou ambientais, trabalho para a comunidade, luta contra a exclusão social e pela criação de emprego, resposta a situações e públicos deficitários, estímulo à participação em atividades socialmente úteis. Variz (2008) define as OSFL afirmando que a sua função não se limita ao aprovisionamento de bens, serviços e recursos sociais. Segundo o mesmo autor, estas organizações colaboram para a disseminação de valores de solidariedade, o que faz com que estimule outros setores da sociedade a adotarem e apoiarem os mesmos valores, fomentando assim a necessidade de uma distribuição mais equitativa dos recursos.

Em Portugal, o conceito de Economia Social ainda se encontra pouco desenvolvido quando em comparação com outros países Europeus, neste sentido, têm-se gerado organizações sociais que têm como objetivo a maximização do lucro mas em que a totalidade ou parte desse lucro é reinvestido no desenvolvimento social, na educação, ou na cultura da população.

Na Europa, mais especificamente em países como Suécia e a Finlândia, assistimos a estratégias de sustentabilidade dos sistemas de Segurança Social diferentes das de Portugal, em que o Estado-Providência e a sociedade civil se reorganizam de forma a cobrir grande parte das funções sociais. É de salientar que nestes países nórdicos existe uma maior consciência social, que seria eventualmente útil desenvolver na sociedade Portuguesa (Comité Económico e Social Europeu, 2007; Dias, 2005). Em Portugal verifica-se um aumento no desenvolvimento do setor social, devido sobretudo ao aumento do número de cooperativas, bem como o

aumento do interesse neste campo com a expansão de investigações científicas nesta temática e nas diversas políticas.

Segundo Ferreira (2009) admite-se que é necessário dar continuidade à definição de um conjunto de práticas e ideias específicas que caracterizem os objetivos e funções das organizações da economia social, não excluindo a questão da emergência da hibridização destas organizações na sociedade atual.

### 1.1.1. Gestão e Planeamento Estratégico nas OSFL

Verificamos que as OSFL têm alcançado grande notoriedade na sociedade atual. Todavia, a importância destas organizações vem aliada a uma maior complexidade da sua estrutura organizacional, o que vem reforçar a necessidade de utilização de ferramentas adequadas de gestão (Carvalho, 2005).

Gerir uma organização consiste em grande medida em comunicar. Para que as organizações consolidem as suas ações e a sua posição perante a sociedade, é necessário que façam uma gestão correta da comunicação usufruindo das novas ferramentas e abordagens que estão à sua disposição. Por consequente, a comunicação deve ser tomada como “um instrumento imprescindível de gestão: a comunicação é não só o reflexo desta forma de gerir mas é, sobretudo, um agente dessa gestão, permitindo à organização melhorar o seu projeto, ser mais performativa nas respostas que engendra para os desafios que se lhe colocam. Ajuda, ainda, a ser mais unitária e mais comunitária, além de mais prospetiva face às múltiplas situações que se lhe oferecem” (Gonçalves, 2008:504). Assim, parece ser cada vez mais importante que as OSFL se consciencializem de que a prática da comunicação é realmente importante para o sucesso das suas ações, para consolidarem o capital de confiança junto dos seus públicos (internos e externos), conferindo assim benefícios como a credibilidade e reputação à instituição.

Uma análise atenta ao modelo de Meneghetti (2001) parece dar fortes sugestões de aplicabilidade nas OSFL, considerando-se nove dimensões da comunicação expostas pelo autor, para compreender e analisar a comunicação nas respetivas instituições. Primeiramente, a dimensão **organizacional**, corresponde à criação de espaços e mecanismos para explicar conceitos e procedimentos divulgados fundamentalmente aos públicos internos, com o intuito de os envolver no

processo de gestão da organização; **institucional**, trabalhar a identidade, a formação e a consolidação da imagem da organização ou de um dado projeto; **humanista**, implementação de condições para a valorização da participação e da iniciativa individual, estimulando o crescimento de potencialidades; **cultural**, integração de pessoas ou instituições (internas e externas) e promover a identificação com a organização; **de captação de recursos**, identificação de fontes doadoras ou financiadoras de recursos, elaboração de propostas, sensibilização, planeamento, estabelecimento de contatos e manutenção de relacionamentos; **de filiação**, sensibilização de indivíduos ou instituições para que adiram à organização ou projeto; **de prestação de contas**, divulgação de resultados, procurando demonstrar impactos sociais (quantitativas e qualitativas) de modo transparente; **de lobby**, defesa de interesses legítimos da organização para consciencializar e mobilizar pessoas para a causa; por último, **política**, promoção do diálogo com a sociedade e administração de conflitos.

Segundo Meneghetti (2001) a comunicação desempenha um papel estratégico nas OSFL. Justifica a sua posição contextualizando que, para que as dimensões sejam cumpridas com eficiência, é necessário que o trabalho do responsável da comunicação seja estruturado a partir de um planeamento de comunicação integrada, beneficiando a aplicação de todos os recursos de comunicação orientados para o sucesso organizacional. Como as organizações comunicam de forma intencional e não intencional, é fundamental que seja o mais intencional possível, bem como de uma forma planificada (Sousa, 2003). Segundo Machado (2010), uma comunicação estratégica efetiva e bem estruturada possibilita a harmonia no sentido de compreensão mútua e reciprocidade de interesses no processo de relações das OSFL, o qual se pode basear numa multiplicidade de ações, como por exemplo as de responsabilidade social (Machado, 2010:35).

Segundo Andrade (1999), com a crescente valorização da responsabilidade social no seio das organizações é cada vez mais importante que estas sejam socialmente responsáveis e intervenham em causas ligadas aos problemas sociais da comunidade, sendo que o seu esforço visa maioritariamente para auxílio e cooperação na resolução de alguns desses mesmos problemas. A componente ética é cada vez mais uma exigência ao responsável de comunicação e isso terá de se tornar verdadeiramente proeminente na formação dos jovens comunicadores.

Nas OSFL observamos a gestão de dois tipos de colaboradores, sendo eles os voluntários e os remunerados, os quais apresentam motivações distintas, sendo necessário gerir possíveis tensões entre estes. O fator humano representa em grande medida a essência do serviço prestado, não podendo ser separado o prestador do seu beneficiário. Deste modo, é necessário que os colaboradores detenham formação especializada e com sentido de responsabilidade para um melhor desempenho profissional. É necessário que no seio da organização subsista saber partilhado entre os funcionários das diferentes áreas da organização, fomentando troca de informações e boas práticas.

A comunicação interna é essencial na troca de informação, na construção de preferências e conseqüente mobilização dos colaboradores. Assim, é essencial que as organizações façam com que o público interno se identifique com as suas motivações e que coopere no sentido de contribuir com o seu elevado empenho para a realização das metas organizacionais (Gonçalves, 2008).

As organizações no mundo globalizado de hoje, necessitam de estar em constante adaptabilidade e alerta para que a gestão do fluxo de informação que lhes chega diariamente seja eficazmente incorporado (Oliveira, 2004). A cultura e a identidade próprias das organizações são fruto da partilha de informação por parte dos indivíduos que as constituem, dando-lhes vida e distinguindo-as de todas as outras (Sallem, 2008). Sendo os indivíduos que fazem mover as organizações, a comunicação cria, define e reflete em certa medida as relações dos mesmos na e com a organização (Hargie e Tourish, 2009).

A comunicação assume uma posição de relevo no que respeita à concretização dos objetivos das organizações. Com vista a uma eficiente gestão da comunicação, é necessário que as organizações se direcionem adequadamente a dois tipos de públicos (o interno e externo), adotando ferramentas de comunicação interna e externa. Neste sentido, para que a comunicação interna funcione como verdadeira ferramenta de estratégia de gestão (Rego, 2007) terá que ter o envolvimento e participação de todos os níveis da organização, a partilha da informação terá que ser atempada e credível, e deverá utilizar diferentes meios em função dos seus objetivos e públicos (comunicação formal e informal, escrita e oral) e, finalmente, deverá circular nos sentidos descendentes e ascendente da organização de uma forma fluida (Westphalen, 1992; Kunsch, 2003; Rego, 2010). A CI deve estar em sintonia com a Comunicação de Marketing e a Comunicação Institucional uma vez que “a gestão da

Comunicação Interna assume um papel relevante no desenvolvimento da identidade da empresa” (Camara, 2010:583), que por sua vez vai pautar o comportamento do indivíduo como falado anteriormente.

Tendo em conta que todo o processo de comunicação interna se desenvolve na organização, estes conceitos são indissociáveis. Segundo Berlo (2003) uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação e é exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados. Bueno (2009) complementa que a sobrevivência das organizações modernas passa necessariamente pelo processo contínuo de aperfeiçoamento e qualificação da sua comunicação.

## **1.2. Comunicação Interna (CI)**

A comunicação organizacional é “um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si” (Kunsch, 1997:68). Deste modo, podemos constatar que a comunicação necessita do esforço conjunto e da coordenação das várias áreas das instituições, assim como deve estar em constante contacto com os múltiplos públicos, visando uma relação de transparência com os mesmos.

A expressão comunicação interna tem sido utilizada no campo da comunicação organizacional para designar, de modo geral, a interação entre funcionários e organização. Esta denominação surgiu para tentar sistematizar como se configuram as relações comunicacionais das organizações com os indivíduos que atuam no seu espaço físico (Rego, 2007).

Segundo Almeida (2003:41) a CI está para as organizações simultaneamente como uma necessidade, uma crença e uma vontade. Grande parte dos autores considera que o essencial da comunicação interna passa pelo desenvolvimento das relações entre os colaboradores e a organização. Segundo Kalla, a CI pode ser definida como “toda a comunicação formal e informal que tem lugar inteiramente a todos os níveis da organização” (2005: 304). Já Dolphin (2005:171), considera que o papel da comunicação é “construir e alimentar as relações entre colaboradores, aumentar a confiança e fornecer-lhes informação fiável atempadamente e, por essa via, contribuir para uma motivação geral, particularmente em momentos de maior tensão e stress”. Segundo Henriet e Boneu (1990), a CI permite desenvolver a confiança do público interno na organização em que se insere, promover o espírito de

equipa, desenvolver o sentimento de pertença à organização e, por conseguinte, aumentar o desempenho eficaz dos seus colaboradores. De acordo Camara, Guerra e Rodrigues (1998), a CI tem uma importância crucial para desenvolver um quadro de referência comum a todos os colaboradores sobre o que é a organização e, conseqüentemente, na consolidação da sua identidade. Comunicar possibilita a partilha de objetivos, procedimentos, missão e valores, fomentando uma cultura organizacional comum mais forte e conseqüentemente, maior empenho e envolvimento dos colaboradores na prossecução dos objetivos e na defesa dessa cultura. Já Margarida Kunsch (2003), defende que é fundamental que a CI seja global, lateral, em que a informação que é transmitida é geral, simbólica e operatória. É essencial que a comunicação se enquadre e se alinhe em consonância com as necessidades e objetivos organizacionais, visando atingir as capacidades máximas que lhe são atribuídas.

Nas organizações, é fundamental que a comunicação utilize os canais formais e informais de forma adequada para garantir um fluxo de informação positivo. A rede formal entende-se facilmente com a leitura do organigrama da organização através das relações hierárquicas que se estabelecem. A informação pode difundir-se do topo para a base, designando-se de comunicação descendente (finalidade de informar, instruir e dirigir), e constitui o espelho da rede formal, uma vez que é aquela que flui da direção para os seus colaboradores. Esta comunicação direciona o comportamento da organização no respeitante à estratégia. Pode subir da base para o topo, denominando-se como comunicação ascendente, proporcionando informações aos níveis superiores (transmite sugestões, críticas, e outras informações). A comunicação entre os elementos de um grupo de trabalho ao mesmo nível hierárquico, corresponde à comunicação lateral, a qual promove a cooperação e coordenação nos respetivos grupos (Almeida, 2000). A comunicação em diagonal ocorre entre funcionários pertencentes a diferentes departamentos e que se posicionem em diferentes graus de hierarquia. Este último fluxo de informação caracteriza a relação que se estabelece entre especialistas de diferentes áreas (Wesphalen, 1992; Rego, 2010).

No que diz respeito à comunicação informal, esta encontra-se presente em todas as organizações, podendo até superar a própria rede formal. A rede de comunicação informal envolve informações que representam linhas de poder e de atividades não oficiais nas instituições, ocorrendo essencialmente de forma oral.

Independentemente de se tratarem de redes de comunicação formais ou informais, existem alguns critérios (Kunsch, 2003) que determinam a qualidade da comunicação interna. Entre esses critérios encontram-se: a necessidade de sintonizar a energia de todos os colaboradores das organizações com os seus objetivos estratégicos; a abertura da gestão de topo para disponibilizar informações importantes às equipas; a proatividade das pessoas na busca de informações que precisam para realizar o seu trabalho; a autenticidade no relacionamento entre os colaboradores, assegurando a eficácia da comunicação e do trabalho em equipa; respeito pelas diferenças individuais, assegurando uma melhor autonomia e qualidade das relações humanas nas organizações; desenvolvimento de competências básicas de comunicação (ouvir, expressão escrita, oratória); rapidez na comunicação no seio da empresa para potenciar a sua qualidade e nível de contribuição para os objetivos organizacionais (Rego, 2007).

Segundo Westphalen (1992), a comunicação interna tem como algumas das suas principais funções as de facultar e facilitar a compreensão de fatores técnicos e humanos, bem como as contrariedades e as obrigações dos funcionários, de desencorajar a deturpação de factos, a construção de rumores e de boatos e a consequente informação falsa que provocam a diminuição de eficácia do/no trabalho (Kunsh, 2003; Rego, 2010). Em simultâneo permite que os funcionários compreendam a organização onde estão inseridos, e contribuindo para a construção do sentimento de pertença e de orgulho (Rego, 2010).

Segundo Myers e Myers (1982) são três as funções fundamentais da CI: coordenação das atividades de produção e regulação; integração e socialização dos colaboradores recém-contratados e por último a função inovação. Estas são aplicáveis à comunicação em geral. Já de acordo com Brault (1992), a CI desempenha sete funções principais no seio de uma organização: função informativa, de integração, de retroação, de sinal, comportamental, de mudança e de imagem. A função informativa tem como objetivo transmitir o conhecimento da organização, sendo essencial para não conduzir a mal entendidos provenientes de uma informação deficiente. A função de integração tem o objetivo de incutir nos colaboradores o sentimento de inclusão a um grupo, apresentando-se como uma função essencial, que transmite os valores fundamentais da organização aos públicos interno e externo. A função retroação permite o diálogo entre colaboradores de vários níveis hierárquicos, sendo através desta que o público interno expressa as suas opiniões e ideias. A

função sinal expressa a imagem da organização através da sua cultura, isto é, através do seu logótipo, cores, discursos, comportamentos, atitudes e valores. A função comportamental ou argumentista consiste em indicar ordens claras e fundamentais que visam um caminho numa direção específica, com o objetivo de conduzir todos os membros num só sentido, desempenhando uma função muito importante. A função mudança proporciona a mudança de mentalidades, das atitudes e das relações dentro da organização, motiva os colaboradores, cria retroação e modifica as relações. E, por último, a função imagem tem o objetivo de transmitir ao público interno e externo uma imagem favorável da organização.

Com todas estas importantes funções em mente, na CI devem ser tidos então em conta alguns fatores que a condicionam, entre eles a orientação estratégica no alinhamento das políticas da organização, a cultura e valores que permitem esta integração, a própria estrutura organizacional que facilita ou não a criação de um fluxo de informação, as atitudes e comportamentos e o próprio tipo de comunicação, se mais formal ou informal.

Os objetivos específicos da CI surgem das funções que lhe são atribuídas. Assim, de acordo com Henriot & Boneu (1990) são definidos seis objetivos para atingir o objetivo fundamental de uma política de CI que garanta que os quatro eixos formem um sistema unido e coerente, permitindo o desenvolvimento estratégico da CI através dos seus eixos.

De acordo com estes autores, os objetivos são: restaurar a confiança em torno da identidade da organização, promover o conhecimento da organização por todos, informar cada colaborador de forma adaptada às suas necessidades de informação, desenvolver o reflexo da comunicação junto dos quadros superiores, favorecer meios de expressão dos colaboradores e, por último, dar a conhecer as iniciativas e sucesso das equipas de trabalho. Villafañe (1998) por sua vez resume os objetivos da CI em quatro: envolvimento pessoal, a harmonia das ações da organização, a mudança das atitudes e a melhoria da produtividade. Deste modo, verificamos que os objetivos pretendem tornar os colaboradores influentes, informados e integrados, em consonância com a organização visando uma maior eficácia e eficiência e, conseqüentemente, uma organização mais competitiva.

Como já foi referido anteriormente, as funções e os objetivos da CI podem ser interdependentes, sendo que a sua atuação conjunta pode permitir o desenvolvimento estratégico da comunicação. Neste sentido, surge o interesse em perceber os quatro

eixos da CI segundo o modelo de Henriët & Boneu, pois o mesmo procura o equilíbrio do funcionamento da CI no seio das organizações.

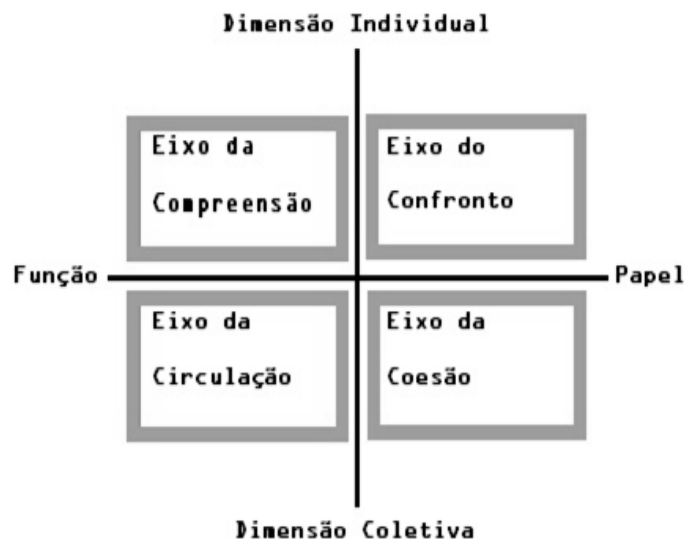
### 1.2.1 Os quatro eixos da Comunicação Interna

Segundo Henriët & Boneu (1990), a mensagem da comunicação interna diz respeito ao discurso da organização sobre e por ela própria. Posto isto, é fundamental referir dois aspetos essenciais da parte de quem produz e desenvolve a comunicação interna nas organizações. Primeiramente, o foco no ato de comunicar, remetendo para a importância simples de comunicar, dada e atribuída à liberdade, dever e possibilidade em manifestar e identificar problemas, regras, deveres, realidades. Numa segunda instância, o foco no conteúdo do que se comunica, remetendo para a preocupação com a exatidão dos aspetos que se comunicam, da adequação da mensagem aos seus alvos, do alinhamento do conteúdo das mensagens perante diferentes necessidades comunicativas dos múltiplos públicos. Com vista ao sucesso da CI é necessário que ambos os aspetos (o ato de comunicar e o conteúdo que se comunica) estejam em harmonia. Conseguimos observar quatro finalidades da comunicação interna a desempenhar nas organizações através da dinâmica e harmonia entre estes dois aspetos referidos anteriormente. Estas exteriorizam-se ao nível dos Eixos da Comunicação Interna, Compreensão, Circulação, Confronto e Coesão (Figura 1), os quais têm o objetivo de estruturar e destacar as principais virtudes de atuação em comunicação interna devido à implementação do foco do ato de comunicar e do foco no conteúdo do que se comunica (Henriët & Boneu,1990). Estas funções atuam de forma conjunta permitindo o desenvolvimento estratégico da Comunicação Interna através dos seus eixos.

Deste modo, a conjugação do foco no ato de comunicar e do foco no conteúdo do que se comunica, na ação da comunicação interna permite estimular a **compreensão**, em relação ao conhecimento do colaborador acerca da organização, estrutura, linhas de atuação e entendimento do ambiente envolvente; Facilitar a **circulação**, da informação, dos meios que estão ao serviço dos colaboradores, que otimizam a execução e coordenação de funções; Facilitar o **confronto**, das opiniões pessoais face às de outros colaboradores de grupos de pertença da organização, promovendo a harmonia e coabitação; Promover a **coesão**, da relação do colaborador com a organização, de um clima de identificação, compromisso e confiança.

A formação dos eixos de comunicação interna depende, segundo Henriet e Boneu (1990), da interligação das dimensões lógicas e contribuições, regendo-se através de uma lógica de desenvolvimento específica. Para estes autores, todos os atos de comunicações integram simultaneamente um aspeto individual e coletivo. Assim, referem duas dimensões, as quais podem ser individuais: envolvente do eixo em que o foco do ato de comunicar e conteúdo da informação favorece o indivíduo; e coletivas: parte do eixo em que o foco do ato de comunicar e conteúdo favorece por sua vez o grupo. Estas dimensões surgem interligadas, uma vez que a eficácia de uma pode ser prejudicada pelo esforço da outra. Segundo Henriet e Boneu (1990) uma boa difusão de informação favorece a capacidade de agir e facilita a integração e dinamismo dos indivíduos. Por outro lado, uma mensagem que detenha como intuito criar ou preservar uma identidade coletiva vai repercutir-se no sentido de comunidade e de comportamento individual.

Em relação às contribuições, estas podem ser direcionadas para a tarefa, envolvente do eixo em que os focos de comunicação e conteúdo irão favorecer o desempenho correto das tarefas do indivíduo, grupos ou organizações e direcionada ao desempenho do papel, que por sua vez irão beneficiar as noções de papel desempenhado pelo indivíduo, grupo ou organizações.



**Figura 1** – Os quatro eixos da Comunicação Interna segundo Henriet & Boneu (1990)

A atuação estratégica em comunicação interna de modo programado e íntegro, quando desenvolvida por via de uma boa estimulação de todos os eixos,

provém da interligação positiva das orientações pertencentes às dimensões e às contribuições. Deste modo, a atuação estratégica é positiva para as organizações, uma vez que manifesta na prática um conjunto de vocações da comunicação interna. À mesma estão atribuídas quatro vocações: (1) Pedagógica, associada aos eixos da compreensão e confronto, tem como objetivo explicar a organização, a sua envolvente e ambiente; (2) Federadora, esta associada aos eixos da circulação e coesão, tem como intuito dinamizar os valores coletivos, elevar a missão, visão e o sentimento de inclusão; (3) Mobilizadora, associada aos eixos da circulação, coesão e confronto, visando envolver, motivar e congregar os colaboradores; (4) Representativa, associada aos eixos da coesão e confronto, tem como objetivo que cada um transmita uma mesma imagem para o exterior, que resulta de um processo de acerto entre colaborador e organização (Henriet & Boneu, 1990). Cada um destes eixos rege-se de acordo com princípios próprios, permitindo ativar as vocações da comunicação interna e materializar os seus principais objetivos. Cabe às organizações desenvolverem condições benéficas ao confronto e coesão, para que o conjunto dos quatro eixos funcione (Henriet & Boneu, 1990).

Verificamos que o enfoque e o objetivo principal de uma política de comunicação interna é o de garantir que os quatro eixos formem um sistema unido e coerente. Assim, podemos constatar que a CI é fundamental para uma boa gestão de qualquer organização, sendo essencialmente conduzida para os seus colaboradores, seus interesses e ambições, por meio de um conjunto de ferramentas e instrumentos adaptados a cada organização de acordo com a sua estrutura. Como afirma Keller (2012:17), “comunicar missões, metas e objetivos ao público interno, é uma necessidade inquestionável e intrínseca à natureza das organizações.” Assim, caberá também aos líderes compreenderem o seu papel no quadro do funcionamento da CI, surgindo assim a importância de compreender de que forma a liderança é exercida e de que forma tem impacto no funcionamento da CI.

### **1.3 Liderança**

O conceito de liderança tem sido alvo de muitos estudos, no contexto das ciências sociais e humanas, e tem merecido uma especial e crescente atenção no âmbito da Teoria Organizacional. Apresenta uma certa complexidade na sua conceptualização, na medida em que possui tantas definições quanto os autores que

se debruçaram sobre esta temática (Azevedo, 2010; Chiavenatto, 2004; Santos, 2008; Spector, 2002)

Segundo Chiavenato (2000), a liderança é indispensável em qualquer organização humana e é possível afirmar que uma grande parte das definições aponta para a liderança como sendo um processo de influência realizado no seio de um grupo, de forma a levá-lo a atingir determinados objetivos. Este grupo é geralmente composto por um líder que é o protagonista dessa influência e que leva os outros a alcançar os objetivos propostos. O conceito de liderança pode ser visto “como uma qualidade pessoal” ou “como função”. A primeira perspectiva circunscreve a capacidade de liderança à essência do indivíduo, sugerindo que este reúne um conjunto de características pessoais e inatas que o habilitam à qualidade de líder. Por sua vez, a “liderança como função” é algo que é atribuído a um indivíduo, nomeadamente uma posição, que lhe confere autoridade para tomar um conjunto de decisões, fazendo dele um líder. Já Rego e Cunha (2004) definem liderança como o processo de influência através do qual o líder consegue gerar alterações nas atitudes e associações dos liderados, levando-os a comprometerem-se com os objetivos e missão da organização, de modo a que façam o que o líder deseja.

A liderança pode definir-se de uma forma abrangente como a capacidade de influenciar pessoas de forma a levá-las a empenhar-se e comprometerem-se, voluntariamente com determinados objetivos e metas. Assim, a liderança depende muito dos seus líderes, da sua capacidade de comunicação e motivação, da sua competência em trabalhar com grupos e com equipas. Para tal, é necessário coordenar as atividades dos membros da organização através do planeamento, organização, direção e controlo dos recursos organizacionais, de forma a atingir eficaz e eficientemente os objetivos estabelecidos (Carvalho et al. 2014).

Para Kotter (2001), nas últimas décadas a liderança popularizou-se por estar relacionada com a mudança, consequência do aumento de competitividade, do risco e da instabilidade dos mercados. Segundo este autor, o exercício da liderança consiste nas seguintes atividades: definição de uma direção para a organização, designadamente, de uma missão, visão, objetivos estratégicos; definição das estratégias e alianças necessárias para a prossecução da direção definida; dinamização da comunicação e das relações com os *stakeholders* da organização; integração e coordenação das atividades realizadas pelos colaboradores da

organização; motivação e orientação dos colaboradores, no sentido da maximização da sua eficácia e eficiência; resolução de eventuais conflitos.

Idealmente, aquando do exercício da liderança, os líderes não se apoiam apenas e só num tipo de poder. Em função da própria natureza dos poderes que detêm, das características dos seus colaboradores e das particularidades de cada situação, devem basear a sua liderança num conjunto amplo de vários poderes, utilizados com o grau considerado mais adequado às circunstâncias concretas em causa (Santos, 2008).

De acordo com Azevedo et. al (2010) de uma forma geral, quando a fonte de poder em que o líder se apoia para liderar resulta da detenção de conhecimentos especializados e/ou de um poder reverencial, resultante da admiração dos seus colaboradores, estes tendem a responder entusiasticamente e a comprometer-se séria e empenhadamente na consecução dos objetivos organizacionais. Ao invés, quando a fonte de poder do líder se baseia na sua autoridade legítima, no poder sobre a informação ou no poder de recompensar, os colaboradores tendem a cumprir as suas obrigações sem grande entusiasmo e com um nível de desempenho mediano (Azevedo et. al 2010).

Ao longo de décadas, a liderança foi estudada de um modo diversificado, ou seja, o estudo sistemático da liderança e as propostas teóricas de modelos de liderança penderam a valorizar indicadores diversos ao longo do tempo, mais propriamente os traços de um líder, os seus comportamentos, ou os efeitos dos fatores de contexto junto da eficácia do líder. Para Santos (2008), um dos desafios da gestão ao nível da liderança, consiste na determinação das fontes de poder mais adequadas e do grau com que o mesmo deve ser exercido, considerando as características do líder e as variáveis situacionais. Como afirma a Teoria da Contingência, não há fórmulas definitivas sobre como liderar, pois não há nada de absoluto nas organizações ou nas teorias de gestão. Defendem a premissa de que tudo, em gestão e nas organizações, é relativo e depende do contexto e dos intervenientes. A liderança não é exceção.

Segundo Santos (2008) de uma forma sintética, as principais teorias de liderança podem ser reunidas em três grandes grupos: **Teoria das Características dos Líderes, Teorias sobre Estilos de Liderança, Teorias Situacionais de Liderança.**

Segundo Santos (2008), a Teoria das Características dos Líderes assenta na ideia de que os verdadeiros líderes devem possuir determinadas características, que os distinguem dos não líderes, tendo sido popularizada por psicólogos militares, no início do século passado, como método de seleção e recrutamento de oficiais durante a 1ª Guerra Mundial. Baseia-se em grande parte, na teoria do “grande homem”, proposta por Thomas Carlyle, em 1840, de acordo com a qual o progresso se deve a alguns indivíduos decisivos que, através do seu carisma, inteligência e sabedoria influenciam, de forma marcante, a História da humanidade.

Segundo Chiavenato (1983), este tipo de teoria parte do pressuposto de que certos indivíduos, designados de líderes, detêm uma combinação especial de características, as quais poderão ser utilizadas para identificar futuros líderes e para avaliar a eficácia potencial de uma determinada liderança. Entre as características suscetíveis de permitir a identificação de um líder e distingui-lo dos não líderes, temos: *caraterísticas físicas*: peso, altura, aparências, energia, entre outros; *caraterísticas de personalidade*: domínio, extroversão, bom senso, originalidade, adaptabilidade, agressividade, espírito de iniciativa, persistência e autoconfiança; *capacidades*: inteligência, conhecimento e competência técnica; *caraterísticas sociais*: cooperação, sociabilidade, posição socioeconómica e capacidade de relacionamento interpessoal.

Em 1950 a teoria de liderança assente nas características dos líderes acabou por ser abandonada, uma vez que os estudos sobre a temática se mostraram incapazes de demonstrar uma correlação entre detenção de determinadas características por um indivíduo e as suas capacidades de liderança, ao mesmo tempo que surgiram a inexistência de características suscetíveis de assegurar, de forma consistente, a distinção entre líderes e não-líderes (Azevedo et. al 2010).

No ano 1960, Herbert Spencer, opôs-se contrapondo que esses “grandes homens” são um produto da sociedade na qual estão inseridos e que a sua atuação só é possível devido a infraestruturas e condições sociais prévias à sua existência. De acordo com Santos (2008), esta teoria foi abandonada pois a adoção de técnicas estatísticas recentes teria permitido demonstrar que determinadas características, originalmente propostas por aquela teoria, estariam de facto associadas a indivíduos identificados como líderes, designadamente no que concerne à inteligência, agressividade, domínio e capacidade de decisão.

As Teorias sobre Estilos de Liderança estudam esta temática sob o ponto de vista dos estilos comportamentais adotados pelos líderes na relação com os seus colaboradores. Incidem, essencialmente, sobre o estudo dos estilos de liderança suscetíveis de maximizar a eficácia organizacional.

Para Santos (2008), ao contrário da teoria sobre os traços de personalidade, que incide sobre aquilo que o líder é, as teorias sobre os estilos de liderança incidem sobre o que o líder faz, procurando identificar o conjunto de comportamentos suscetíveis de assegurar o melhor desempenho das organizações. A pesquisa científica dos comportamentos mais eficazes dos líderes foi iniciada por Kurt Lewin, na Universidade de Iowa, a partir de três comportamentos ou estilos de gestão: **estilo autocrático, estilo democrático e estilo “laissez-faire”**.

O estilo autocrático pode ser descrito da seguinte forma: o líder tende a tomar decisões de forma unilateral; o líder dita os métodos de trabalho; o líder centraliza a autoridade; o líder limita o conhecimento dos colaboradores aos objetivos da ação imediata; o líder por vezes dá *feedback*, mas este é, fundamentalmente penalizador; o líder restringe a participação dos colaboradores.

O estilo democrático caracteriza-se, fundamentalmente por: o líder envolve o grupo na tomada de decisões; o líder estimula o grupo a selecionar métodos de trabalho mais adequados; o líder comunica os objetivos globais dos colaboradores; o líder aproveita o *feedback* como uma oportunidade para dirigir, apoiar, orientar, treinar, motivar e controlar os colaboradores; o líder delega a autoridade.

Por último, o estilo liberal (*laissez-faire*) caracteriza-se por: o líder dá total liberdade ao grupo; o líder limita-se a fornecer os materiais e equipamentos necessários; o líder participa apenas para responder a questões; o líder evita dar *feedback*.

Outros estudos foram desenvolvidos posteriormente na Universidade de Michigan, permitindo chegar às seguintes conclusões:

- Os grupos sujeitos ao estilo de liderança liberal apresentaram piores resultados, em comparação com os grupos submetidos ao estilo de liderança autocrático ou democrático, quer ao nível da quantidade quer da qualidade do trabalho produzido.
- Relativamente aos grupos sujeitos a estilos de liderança autocrática ou democrática, constatou-se que a quantidade de trabalho produzido era idêntica, embora nos grupos sujeitos a uma liderança democrática a sua qualidade fosse

superior, assim como a satisfação dos membros dos grupos (Azevedo et. al 2010).

Mais tarde, um grupo de investigadores da Universidade de Ohio desenvolveu outra teoria, na década de 1990, assente no comportamento dos líderes, também no sentido de procurar aferir qual o estilo de liderança suscetível de assegurar o melhor desempenho organizacional.

A partir do comportamento de vários líderes, e do impacto destes na satisfação e produtividade dos colaboradores, Bartol e Martin identificaram dois estilos de liderança que consideraram como os mais significativos:

- Estilo “Focalização nas tarefas” – o líder privilegia e define o seu papel e o papel dos colaboradores na consecução dos objetivos organizacionais;
- Estilo “consideração” – o líder privilegia a construção de relações de confiança com os seus colaboradores, respeita as suas ideias e manifesta consideração para com os seus sentimentos, isto é focaliza-se no fator humano.

Para Santos (2008), tratou-se de um estudo muito importante pois considerou, ao contrario do que era a corrente de pensamento dominante, que as variáveis *focalização nas tarefas e focalização nas pessoas* eram variáveis independentes, podendo um líder assumir um comportamento com baixa focalização nas pessoas e nas tarefas, bem como o inverso – este último, alta focalização nas pessoas e nas tarefas, corresponde ao estilo de liderança suscetível de maximizar o desempenho e motivação dos colaboradores, mas depressa foi considerado como muito difícil de acontecer.

Na prática, o líder deve liderar de acordo com os indivíduos, com as tarefas e as circunstancias ou a situação em causa. O principal problema consiste, pois, em saber quando se deve aplicar cada um dos estilos de liderança, com que pessoas/colaboradores, relativamente a que tarefas, e em que circunstâncias ou situações. Esta é, justamente, a resposta que as teorias situacionais de liderança procuram dar.

As Teorias Situacionais de Liderança partem do pressuposto de que não existe um único estilo de liderança aplicável a todas as situações, e cada situação requer um estilo de liderança adequado para se atingirem os objetivos organizacionais de forma eficaz e eficiente. De acordo com esta teoria, o verdadeiro

líder é aquele que se revela capaz de proceder às adaptações do seu estilo de liderança que se afigurem necessárias à otimização do desempenho organizacional.

O estilo de liderança a adotar dependerá, sobretudo, da avaliação que o líder fizer: do seu *estilo natural de liderança* (personalidade, valores, grau de autoconfiança, entre outros); dos seus *colaboradores* (autonomia, gosto por assumir responsabilidades, autoconfiança, competências, motivação, expectativas, entre outros); da *situação* em causa (cultura organizacional, políticas da organização, complexidade, incerteza, eficiência dos colaboradores, pressão do tempo, entre outros)

Com o intuito de apoiarem os líderes na escolha dos estilos de liderança a adotar em diferentes contextos, têm vindo a ser desenvolvidas algumas ferramentas, designadamente, o modelo “*Continuum dos Estilos de Liderança*” de Tannenbaum e Schmidt (1973), e a “*Grelha de Gestão*” de Blake e Mouton (1985), que poderão ser aplicadas.

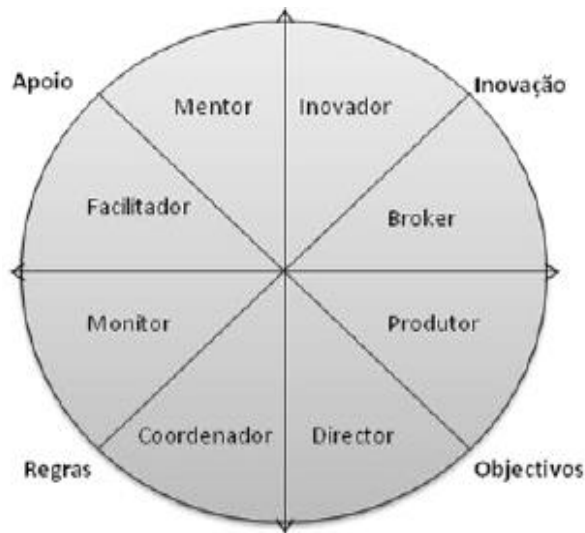
Outros estudos sugerem também que, em grande medida, o sucesso dos líderes é determinado não apenas pelo próprio, mas também, e sobretudo, pelos recursos, energia, competências e *know-how* dos seus colaboradores. Nesse sentido, o exercício da liderança é uma atividade coletiva e dinâmica, e é profundamente dependente da capacidade de instituir processos de decisão e gestão partilhados e participados. Ou seja, a liderança deve ser encarada como um processo coletivo de desenvolvimento do capital humano de toda a organização.

Verificamos que os líderes podem influenciar o desempenho da organização e que essa influência é intencional e racional, mas porque essa influência é indireta, variável ao longo do tempo, limitada na sua magnitude e dependente do contexto, é difícil medi-la ou mesmo demonstrá-la. Sendo a relação entre liderança e desempenho da organização difícil de provar ou medir, já será mais fácil relaciona-la com conceitos determinantes para o desempenho das organizações, como cultura, visão, estratégia, inovação, aprendizagem e talento.

Investigadores desta temática deram o seu contributo em propostas alternativas da temática da liderança, primando por um sentido inovador na forma como abordam a problemática, como é o caso dos autores Quinn e Rohrbaugh (1983) que através da investigação desenvolvida para a compreensão da eficácia organizacional conceptualizaram o modelo dos valores contrastantes aplicado às questões da Liderança, apresentado posteriormente.

### 1.3.1 Modelo de Competências de Gestão/Liderança de Quinn - Modelo dos Valores Contrastantes

O Modelo dos Valores Contrastantes, desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983), é considerado na história da gestão, de acordo com Have, Have, Stevens, Vander Elst e Pol-Coyne, como um dos 40 modelos mais importantes (Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira 2007). Este modelo foi desenvolvido aquando do estudo da eficácia organizacional (Quinn, 1988).



**Figura 2** – Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn et al. 1990, retirado de Felício et al. 2007

Este modelo é constituído por duas grandes dimensões, **foco interno vs. foco externo** e **flexibilidade vs. controlo** e cada um dos quadrantes representa um dos modelos da teoria da organização: modelo das relações humanas, modelo dos sistemas abertos, dos objetivos racionais e modelo dos processos internos (Cameron e Quinn, 2005). As dimensões ao serem sobrepostas, dão origem a quatro orientações (Figura 2). A cada uma destas orientações correspondem dois papéis – num total de oito papéis (Figura 2) – e correspondem a cada papel três competências – num total de 24 competências (Tabela 1). Competência significaria, assim, “colocar os conhecimentos e as capacidades no desempenho de determinada tarefa ou papel” (Quinn et al. 1990, cit in Felício et al. 2007:21).

Competências	Papéis	Orientações
Conviver com a mudança Pensamento criativo A Gestão da mudança	Inovador	Inovação
Criar e manter uma base de poder Negociar acordos e compromissos Apresentar ideias	Negociador	
Produtividade e motivação pessoal Motivar os outros Gestão do tempo e do stress	Produtor	Objetivos
Tomada de iniciativas Fixação de metas Delegação eficaz	Diretor	
Planificação Coordenador Regras Organização Controlo	Coordenador	Regras
Reduzir a sobrecarga de informação Analisar a informação criticamente Apresentar a informação	Monitor	
Criação de equipas Tomada de decisões participativa Gestão do conflito	Facilitador	Apoio
Auto compreensão e compreensão dos outros Comunicação interpessoal Desenvolvimento dos subordinados	Mentor	

**Tabela 1** – Modelo dos Valores Contrastantes: competências, papéis e orientações.

O modelo dos sistemas abertos advém da necessidade de compreender e administrar num mundo onde o conhecimento é vasto e está em constante e célere mutação. Se por um lado, o tempo de que os líderes dispõem para se dedicarem à organização e planeamento é escasso e, por outro, são obrigados a tomar decisões rápidas, os processos fundamentais são a adaptação, resolução criativa de problemas, inovação e gestão da mudança. Deste modo, é necessário que o gestor se torne um inovador criativo e um negociador que usa o seu poder para influenciar na organização (Quinn, 2003). Segundo estes autores, os inovadores costumam ser visionários facilitando assim a adaptação e a mudança, já os negociadores devem ter poder e capacidade de persuadir e influenciar, e devem-se preocupar com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos. O modelo das metas racionais tem como objetivos a produtividade e o lucro. Deste modo, a função de um gestor é tornar-se um diretor que decide e um produtor pragmático. Assim

como os diretores, os gestores incidem sobre o planeamento, definição de metas e objetivos, enquanto os produtores são orientados para as tarefas, focam-se no trabalho, manifestando grande interesse e motivação pessoal (Quinn, 2003).

No modelo dos processos internos, os critérios de eficácia são a estabilidade e continuidade. Os gestores devem estar ocorrentes do que se passa na sua unidade, certificar-se que os colaboradores estão a seguir as regras, enquanto como coordenadores, os gestores devem dar destaque à organização e coordenação dos esforços da equipa.

Cada orientação é então representada por dois papéis, e deste modo verificamos que o modelo dos objetivos racionais é representado pelos papéis de diretor e produtor, o das relações humanas é representado pelos papéis de mentor e facilitador, o dos processos internos pelos de monitor e coordenador e por fim os sistemas abertos pelos papéis de negociador e inovador.

Segundo Cameron et al. (2006) o modelo abarca diferentes níveis de análise no que diz respeito à criação de valor, em que a necessidade de consonância entre os resultados da criação de valor e as dinâmicas individual e organizacional são fundamentais (Felício et al., 2007). O autor Sendelbach (1993) refere outras vantagens, evidenciando que o modelo facilita a compreensão da natureza de mudança da liderança e dilemas de gestão, e pode ser utilizado como ferramenta para educação, treino e desenvolvimento de líderes de gestão. A eficácia e a eficiência de uma organização está diretamente relacionada com a adaptação dos seus líderes, isto é, com as competências dos próprios para prever, compreender e atuar de acordo com as pressões a que diariamente estão expostos. Neste sentido achou-se conveniente o uso do modelo dos valores contrastantes de Quinn, na medida em que é um modelo rico, atual e que possibilita a observação e compreensão real e momentânea da liderança, bem como a situação ideal desejada para o desempenho dos papéis.

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INTERVENÇÃO NA ORGANIZAÇÃO APPACDM**

### **2. Caracterização do Estudo**

O presente trabalho desenvolve-se a partir da constatação da utilidade de compreender a forma como a CI e como a liderança acontecem, e compreender a natureza da articulação destas duas dimensões de atuação da organização. De forma a

observar esta realidade, optou-se por desenvolver dois estudos que terão valor próprio, mas que serão analisados conjuntamente de forma a perceber a natureza da articulação entre CI e liderança.

Para melhor compreensão dos resultados, primeiramente será apresentado o **estudo I** que consiste na auditoria à CI proposto por Henriët e Boneu (1990) e de seguida o **estudo II** que expõe a avaliação dos líderes através do modelo dos valores contrastante proposto por Quinn (1983). Seguindo-se uma reflexão e análise sobre a articulação da CI com a liderança.

### **2.1. A organização APPACDM de Vila Nova de Poiares**

A Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental, abreviadamente designada por APPACDM de Vila Nova de Poiares, é uma IPSS de referência de qualidade pela diferenciação dos serviços que desenvolve para a pessoa com deficiência. Foi fundada a 1 de outubro de 1981, por um grupo de pais e amigos e integrada na APPACDM de Coimbra. Em 1992, já como delegação, englobou o Centro de Figueira de Lorvão criado em 1987 no concelho de Penacova. Passa a ser reconhecida como Instituição de Utilidade Pública em 4 de junho de 2001 e inscrita na Direção Geral de Solidariedade e Segurança Social em 10 de novembro de 2002.

A instituição tem como missão promover a cidadania ativa e desenvolver projetos de vida com qualidade da Pessoa com Deficiência Mental e Incapacidades, envolvendo a Família e a Comunidade. Assenta no valor da família e do associativismo como pilares essenciais para a sua sustentabilidade e desenvolvimento, contando com a participação de 401 associados.

Atua em diversas unidades de intervenção, tais como CAO – Centro de Atividades Ocupacionais, Lar Residencial "Casa do arco-íris", CRI- C. Recursos Inclusão, Formação Profissional e Empresa de Inserção com duas áreas de serviços – Lavandaria e Jardinagem. E conta, com a colaboração de um total de 69 colaboradores divididos entre direção, equipa técnica e equipa de auxiliares.

A estrutura organizacional da organização APPACDM é representada por um organigrama (anexo I), e assenta na Direção, Assembleia Geral e Conselho Fiscal, que pressupõe a existência da centralização e controlo das decisões e a verticalização da comunicação.

## **ESTUDO I - Processo de Auditoria à Comunicação Interna**

### **2.1.1. Metodologia de intervenção à Comunicação Interna**

A metodologia aplicada neste estudo de caso partiu da lógica de investigação-ação, isto é, iniciou-se com a recolha de uma diversidade de conteúdos de análise para uma boa base de atuação sob o ponto de vista do domínio dos eixos e da CI. Para conhecer o estado dos eixos da CI da instituição APPACDM, desenvolveu-se um processo de auditoria à CI segundo o método sugerido por Henriët e Boneu (1990). Conforme explicitado anteriormente, esse processo de auditoria à CI é constituído por quatro etapas distintas: investigação preliminar; auditoria do existente; pesquisa de percepção dos funcionários; diagnóstico, observação e recomendações.

**1ª Etapa** - Investigação preliminar - Foi apoiada por análise de informação não documental, e através de observação direta na instituição. Pretendeu-se apurar quais os instrumentos a que os colaboradores têm acesso e como é dado o acesso à informação. Ainda com objetivo de complementar o conhecimento da instituição foi consultado o sito de internet <http://appacdm-poiares.org/>

**2ª Etapa** - Auditoria do existente - Foi efetuado um levantamento da informação documental durante o mês de Julho dos instrumentos de CI produzidos pela direção da instituição. Após reunidos os instrumentos e acesso aos instrumentos online, foi efetuada uma análise de conteúdo com o objetivo de avaliar cada instrumento de acordo com o dispositivo de que faz parte, qual a componente e eixo/finalidade que cada instrumento apoia.

A entrevista efetuada de acordo com os pressupostos apontados por Henriët e Boneu (1990) teve como objetivo obter informação sobre a missão, objetivos, principais mensagens de CI, conhecer a hierarquização dos instrumentos de CI em função do carácter estratégico da organização, e ainda de compreender quais os instrumentos que promovem a escuta e de futuro quais serão os mais utilizados na APPACDM.

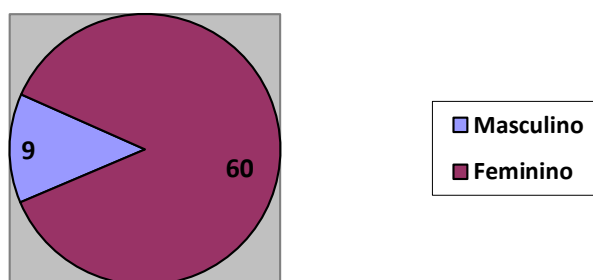
Foi verificada a existência e/ou do estado dos dispositivos: de acolhimento; de enriquecimento profissional; informação legal; de informação geral; de escuta quotidiana; de escuta organizada; de controlo; de ligação; de coordenação; de criatividade; de posicionamento; de implicação; de identidade; de identificação. Os

catorze dispositivos (anexo II) foram avaliados pela auditora a partir de um conjunto de questões previstas por Henriet e Boneu (1990), às quais são atribuídas um valor numa escala de 1 a 4. O nível 1 é o padrão para o dispositivo, os níveis 2 e 3 correspondem a situações intermédias, e, finalmente, ao nível 4 fraqueza ou ausência do dispositivo. Henriet e Boneu (1990) fornecem, para cada dispositivo, um conjunto de rubricas que permitem determinar o nível entre 1 e 4 para cada dispositivo. Após a realização da avaliação para cada um dos catorze dispositivos, os resultados obtidos foram resumidos numa tabela final que dá o perfil da CI da organização APPACDM.

**3ª Etapa - Diagnóstico, observação e recomendações** – Foi apresentado o diagnóstico dos 4 eixos da CI e propostas de correção para o desenvolvimento pleno dos eixos da CI. Estes dados encontram-se apresentados no capítulo seguinte.

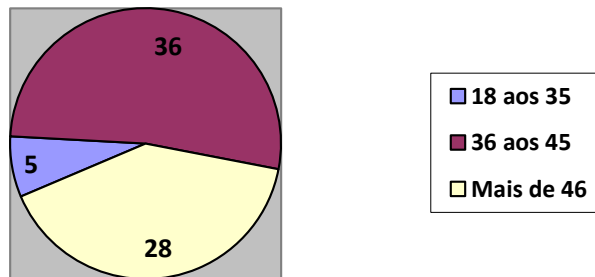
### 2.1.2. Caracterização do Público Interno

De acordo com os dados fornecidos pela direção, a organização APPACDM é constituída por colaboradores, distribuídos pelas diversas áreas de atuação da instituição (Centro de Atividades Ocupacionais, Lar Residencial, CRI- C. Recursos Inclusão, Formação Profissional e Empresa de Inserção – Lavandaria e Jardinagem).



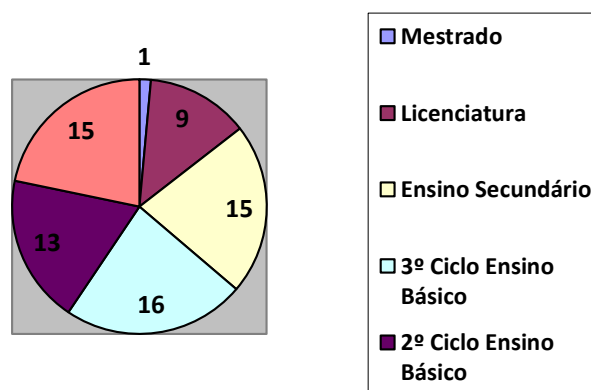
**Gráfico 1 - Género**

O total de 69 colaboradores é composto por 9 indivíduos do sexo masculino e os restantes 60 do sexo feminino (gráfico 1). Os indivíduos estão distribuídos por diferentes escalões etários.



**Gráfico 2** – Escalão etário

No que diz respeito às habilitações literárias a distribuição dos indivíduos é feita da seguinte forma: 1º ciclo ensino básico – 15 indivíduos; 2º ciclo ensino básico 13 indivíduos; 3º ciclo ensino básico 16 indivíduos; ensino secundário 15 indivíduos; licenciatura 9 indivíduos; mestrado 1 indivíduo (gráfico 2);



**Gráfico 3** – Habilidade literárias

Com habilitações superiores encontram-se 3 assistentes sociais, 3 psicólogos, 3 técnicos superiores de educação e 1 técnico superior de reabilitação. Com habilitações ao nível do ensino secundário encontram-se 2 técnicos de reabilitação, 1 chefe de departamento, 3 escriturários, 6 monitores e 4 ajudantes de estabelecimento de apoio a pessoas com deficiência. Com habilitações ao nível do ensino básico encontram-se 7 monitores, 6 ajudantes de estabelecimento de apoio a pessoas com

deficiência, 11 ajudantes de ação direta, 4 motorista, 4 cozinheiras, 4 ajudantes de cozinha, 2 ajudantes de lavadeiros, 1 ajudante de jardineiro e 4 auxiliares de serviços gerais.

### 2.1.3. Apresentação e análise dos resultados – ESTUDO I

A organização APPACDM dispõe de instrumentos de CI produzidos essencialmente pela direção da instituição de Vila Nova de Poiares, instrumentos como: Gestão documental (Boletim Oficial), Comunicação geral (Informação Laboral, intranet, redes sociais, jornal “As notícias da APPACDM”) e as chefias intermédias (Telefone, e-mail, reuniões, redes sociais).

Após a identificação, recolha e análise dos conteúdos dos instrumentos de CI, os quais foram analisados de modo a serem articulados com as componentes e com os dispositivos a que dizem respeito, como se pode verificar na tabela 2, apresentada de seguida.

Eixo/Finalidade	Componente	Dispositivo	Instrumento
COMPREENSÃO	Inserção	Acolhimento	1 •Formação •Recrutamento e Selecção
		Enriquecimento	2 •Intranet •Reuniões
	Informação	Legal	3 •Boletim Oficial •Informação Laboral
		Geral	4 •Intranet
	Escuta	Quotidiana	5 •Reuniões •Telefone, e-mail
		Organizada	6 •Fórum de inovação e criatividade •Intranet
	Vigilância	Controlo	7 •Encontros •Intranet
		Ligação	8
CIRCULAÇÃO	Troca	Coordenação	9 •Ficha de Campanha •Em Rede
		Criatividade	10 •Correio electrónico •Fórum de inovação e criatividade •Intranet
CONFRONTO	Lugar	Posicionamento	11 •Reuniões •Telefone, e-mail
	Papel	Implicação	12 •Intranet
COESÃO	Representação	Identidade	13 •APPACDM (redes sociais) •Intranet
	Pertença	Identificação	14

**Tabela 2** - Tabela geral de orientação no processo de auditoria à CI segundo Henriët e Boneu (1990)

Através da tabela apresentada, constatou-se que a organização APPACDM dispõe de diferentes instrumentos de CI, e que os seus conteúdos fornecem suporte aos catorze dispositivos, que por sua vez, suportam as nove componentes previstas por Henriët & Boneu (1990), sendo que, no fim, oferecem estrutura aos quatro eixos da CI.

Para elaborar o perfil da comunicação interna da APPACDM, foram utilizados os 14 dispositivos disponibilizados por Henriët e Boneu (1990) (anexo II), para medir a CI. De seguida, foi verificada e avaliada a situação constada através de entrevistas a colaboradores, e disponibilizadas por Henriët e Boneu (1990). Posteriormente, foi feita a avaliação da CI, e novamente de acordo com a tabela disponibilizada por Henriët e Boneu (1990) (anexo II).

A auditoria realizada revela no geral que existe algum cuidado com a comunicação interna, no entanto para que haja uma melhor qualidade no funcionamento da CI, é crucial investir e colmatar as lacunas patentes nos dispositivos mais carenciados como se pode verificar na tabela 3.

O nível 1 é o padrão para o dispositivo, os níveis 2 e 3 correspondem a situações intermédias, o nível 4 fraqueza ou ausência do dispositivo.

Dos catorze dispositivos, sete foram classificados de **nível 1**, três foram classificados de **nível 2**, um dispositivo classificado de **nível 3** e três classificados de **nível 4**. Os resultados recolhidos revelam fraqueza do dispositivo 6 (dispositivo de escuta organizada), dispositivo 11 (dispositivo de posicionamento) e do dispositivo 12 (dispositivo de implicação).

Dispositivos	1	2	3	4
1 Dispositivo de Acolhimento			x	
2 Dispositivo de Enriquecimento Profissional	x			
3 Dispositivo de Informação Legal	x			
4 Dispositivo de Informação Geral		x		
5 Dispositivo de Escuta Quotidiana		x		
6 Dispositivo de Escuta Organizada				x
7 Dispositivo de Controlo	x			
8 Dispositivo de Ligação	x			
9 Dispositivo de Coordenação		x		
10 Dispositivo de Criatividade	x			
11 Dispositivo de Posicionamento				x
12 Dispositivo de Implicação				x
13 Dispositivo de Identidade	x			
14 Dispositivo de Identificação	x			

**Tabela 3-** Perfil de CI na organização APPACDM (1990)

No Eixo da compreensão, no **dispositivo de acolhimento**, verificou-se ao nível do recrutamento que a organização se limita à difusão de informação sobre a atividade da organização e sobre as tarefas a desempenhar. A análise revelou que acaba por ser a diretora da instituição que mostra como agir no local de trabalho, isto é, a diretora detém o poder máximo, sendo a mesma, baseada nas suas crenças pessoais, e é quem toma as decisões finais. A existência de instrumentos de comunicação como a plataforma de intranet e informação de placar vão complementar o conhecimento sobre os acontecimentos da instituição. No **dispositivo de enriquecimento profissional**, verificou-se que na instituição a informação é difundida globalmente por todos os colaboradores, onde a parte operativa necessita de receber a informação diretamente de acordo com o trabalho que desenvolve. A instituição promove a formação a todos os colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos. Na componente informação, no **dispositivo de informação legal**, pode verificar-se, que a transmissão de informação é acedida facilmente com carácter orientador. São também transmitidas informações explícitas relativas aos resultados financeiros e sociais da instituição. No **dispositivo de informação Geral**, verificou-se que a informação é disponibilizada aos colaboradores pela diretora, geralmente presencialmente no local de trabalho. A informação por vezes também se encontra em placares nos locais de trabalho de forma acessível e organizada, não existindo aposta na interatividade e atratividade da forma como as informações estão expostas. Não foi efetuado qualquer diagnóstico inicial das necessidades e expectativas de informação geral, assim como uma consulta do equilíbrio entre a participação no trabalho e o poder. No **dispositivo escuta quotidiana**, verificou-se que as escutas são feitas essencialmente durante as reuniões de trabalho, recebendo sempre resposta. Uma vez que todas as decisões são da responsabilidade da diretora da instituição, faz com que a circulação da informação não seja tão rápida como deveria ser. Os representantes dos colaboradores, isto é, os líderes abaixo da diretora geral, parecem menos propensos a ouvir e a transmitir a informação. No **dispositivo de escuta organizada** verificou-se que a organização tem apenas a informação básica administrativa, não sendo efetuadas pesquisas para sucessivas melhorias. A organização não realiza o relatório social. No **dispositivo controlo e ligação** verificou-se que existe preocupação para que os colaboradores tomem conhecimento da informação relativa ao desenvolvimento da organização. Os colaboradores têm a possibilidade de frequentar

formações externas à organização. Esta deixa espaço para iniciativas locais e apoia a realização dos mesmos.

No Eixo da circulação, no **dispositivo de coordenação** pode verificar-se que a instituição dispõe de organigrama (anexo I), a diretora esforça-se no sentido de dar o exemplo de forma a coordenar as atividades. Os colaboradores de qualquer nível hierárquico dispõem de meios para se coordenarem entre si, mesmo que por vezes o mesmo não se verifique. Observamos que existem as condições para uma boa coordenação na organização dos espaços, meios técnicos disponíveis e esforço na tentativa de reunir sempre que se justifique. No entanto, os colaboradores não recebem formação para coordenação de equipas de trabalho e para a participação em reuniões. No **dispositivo de criatividade** verifica-se que é solicitada a participação dos colaboradores em atividades, com o objetivo de envolver todos os colaboradores e utentes em dinâmicas internas, existindo um esforço para integrarem em projetos criativos.

No Eixo do confronto, no **dispositivo de posicionamento e implicação**, verificou-se que na organização não existe dispositivo de acolhimento ou inserção. A informação geral circula de forma verbal ou afixada em placares chegando deste modo aos colaboradores, existindo trocas de informação entre os diferentes níveis hierárquicos.

No Eixo da coesão, no **dispositivo de identidade** verificou-se que existem sinais distintivos que permitem identificar a instituição (nome, logotipo, entre outros), os quais respeitam uma coerência dentro da organização. A identidade parece ser percebida da mesma forma no interior e exterior. Todos os colaboradores e voluntários se reconhecem na identidade e se sentem parte integrante da instituição. No **dispositivo de identificação** verificou-se, que a organização tem uma preocupação continua com a coesão e coerência com as políticas sociais para que favoreçam a solidariedade e o sentimento de pertença dos colaboradores e voluntários contando com a sua participação em atividades pontuais da organização. No que diz respeito ao diagnóstico interno e externo, verifica-se que é valorizado mas não executado.

De acordo com os dados recolhidos na instituição APPACDM, e com base nos autores Henriet & Boneu (1990), produziu-se a tabela 3, com uma escala a

oscilar entre 1 (padrão) e 4 (fraqueza). Constatou-se que sete dispositivos não alcançaram o nível 1, dispositivos estes, que carecem de um maior progresso para atingir uma maior eficácia da CI. Deste modo, é imprescindível desenvolver os dispositivos que se encontram com níveis inferiores a 1, mantendo os que já se encontram nesse nível.

Uma vez que estamos a tratar de uma IPSS, a comunicação representa um elemento chave não só para dar resposta à sua missão, mas também para a captação de recursos fundamentais para a sobrevivência da mesma.

É importante que a instituição passe a elaborar um plano de comunicação, com uma estratégia de comunicação, objetivos e mensagens, devidamente estruturado, especificando os canais de comunicação a utilizar para promover as iniciativas e atividades propostas. De acordo com os dados recolhidos foi possível formular a análise SWOT, diagnóstico de confronto dos pontos fortes e fracos, que a qualifica quanto à sua competência de usufruir das oportunidades e enfrentar as ameaças (Tabela 4).

Contudo, é necessário a consciencialização que ao investir em CI, a instituição poderá adotar uma postura mais estratégica, de manutenção, desenvolvimento e fortalecimento do vínculo social.

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidade e imagem consolidada;</li> <li>• Missão, valores e visão bem definidos;</li> <li>• Atividades sociais frequentes e interação com o público externo;</li> <li>• Relações positivas com o público externo;</li> <li>• História e experiência;</li> <li>• Participação frequente em atividades sociais, desportivas e interação com o público externo constante;</li> <li>• Integração e bom relacionamento com a comunidade;</li> <li>• Interação com os Stakeholders através das redes sociais;</li> <li>• Localização;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não tem plano de crise;</li> <li>• Poder de decisão centra-se na diretora;</li> <li>• Sem manual de acolhimento;</li> <li>• Sem plano de comunicação interno;</li> <li>• Não recorrem a diagnósticos internos / externos;</li> <li>• Pouco uso da plataforma de intranet;</li> <li>• Pouca relevância no uso de bases de dados;</li> <li>• Baixo nível de colaboradores qualificados;</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem concorrência;</li> <li>• Participação ativa dos colaboradores nas decisões;</li> <li>• Donativos;</li> <li>• Criação de parcerias;</li> <li>• Desenvolvimento tecnológico;</li> <li>• Avaliação de colaboradores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise económica;</li> <li>• Cortes nos fundos monetários;</li> <li>• Aversão à mudança e desenvolvimento organizacional;</li> </ul>

Tabela 4 – Análise SWOT

#### **2.1.4. Implicações práticas da análise da CI**

A CI tem vindo a acompanhar o desenvolvimento das organizações, tornando-se cada vez mais frequente a preocupação das organizações em possuírem um departamento e/ou responsável de CI. Para garantir a eficácia torna-se essencial que sejam implementadas políticas orientadas para a motivação e valorização dos colaboradores.

Tendo em vista a melhoria nas práticas de atuação, devem ser cumpridas ações ao nível dos quatro eixos de CI. No eixo da compreensão, de modo a aperfeiçoar e desenvolver as capacidades dos colaboradores, tendo em vista uma melhoria contínua no desempenho dos mesmos com intuito de conduzir a um aumento de motivação e conseqüentemente aumento de produtividade, valorizando os colaboradores / o ativo humano, é fundamental promover ações de formação aos colaboradores na sua área de atuação e também em coordenação de equipas de trabalho. Dar mais relevância ao acolhimento e respetivos procedimentos destinados aos novos colaboradores.

Em relação ao eixo da circulação sugere-se / propõe-se o incremento de práticas que visem a conceção de ideias com o intuito de simplificar processos de trabalho, participação, de modo a que os colaboradores sejam mais autónomos nos seus pontos de atuação, que conseqüentemente levará a um aumento de motivação e produtividade. Assim é necessário a implementação de reuniões organizadas nas quais os colaboradores possam contribuir com as suas ideias e sugestões para processos de trabalho e de decisão da instituição. A instituição dispõe de uma plataforma de intranet, sugere-se que usufruam mais desta ferramenta para que a informação flua eficazmente e direta na organização.

Quanto ao eixo do confronto pretende-se que os colaboradores se sintam parte integrante da instituição, para tal sugere-se a elaboração de um documento interno que contenha toda a informação detalhada de acolhimento e também produção e circulação de informação relativa à missão, valores e visão da instituição, com o propósito de inculcar os mesmos no espírito da instituição.

No que diz respeito ao eixo da coesão pretende-se que os colaboradores se sintam parte integrante da instituição e dos seus valores, tendo em conta também que a instituição em causa é de natureza social, propõe-se que os colaboradores sejam

envolvidos em ações de responsabilidade social, isto é, ações que se comprometam a envolver os públicos, os valores humanos e o ambiente.

## **ESTUDO II – Perfis de Liderança**

Neste segundo estudo, o objetivo prende-se com a auscultação dos perfis dos líderes da organização, de forma a perceber como exercem a atividade e como pensam que deveriam exercer.

### **2.2.1. Metodologia de Intervenção sobre Liderança**

Para avaliar as competências dos líderes da instituição APPACDM recorreremos a um instrumento desenvolvido por Felício et al. (2007) baseado no Modelo dos Valores Contrastantes (CVF) de Robert Quinn que consiste numa escala preceptiva de competências de gestão adaptada à realidade.

No que diz respeito ao procedimento de recolha dos dados, foi facultado às chefias/chefias intermédias da instituição um questionário em formato de papel com um total de 16 questões, no qual se esclarecia que este se destinava a recolher indicações de um conjunto de elementos relativos ao tipo de liderança na organização. Apresentou-se o procedimento para o preenchimento dos questionários. As perguntas do questionário foram construídas de modo a que apenas tenha que fazer um contorno no número da resposta que lhe parecer mais adequada.

Este instrumento consiste na avaliação de um total de 24 competências de gestão (anexo III), distribuídas pelos oito papéis que caracterizam os gestores eficazes (3 competências por papel), através de um questionário de 16 itens. A escala utilizada é do tipo Likert de seis pontos, variando entre “nunca (1)” e “sempre (6)”.

O estudo tem por base o modelo desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983), que subsiste até hoje como um dos principais modelos da história de gestão, reconhecido como um modelo unificador das várias teorias vigentes de eficiência organizacional, que beneficia do facto de ter sido transposto, adaptado e validado para a realidade portuguesa por Felício et al. (2007). Belasen et al. (1996) referem que o CVF é um modelo apropriado para avaliar as competências de gestão por duas razões: os oito papéis estão claramente definidos e os líderes mostram-se confortáveis com esta estrutura e estudos recentes suportam a validade dos oito

papéis. Para efeitos de utilidade prática deste trabalho, verificou-se elevada beneficiação em utilizar este modelo.

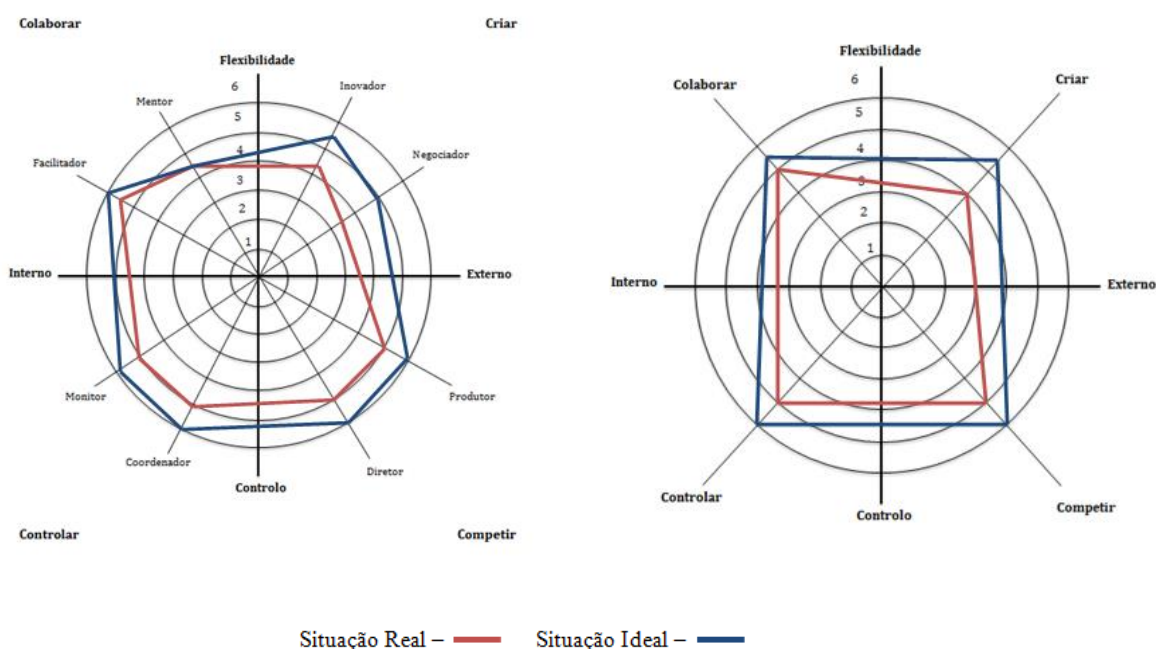
Relativamente à validade do instrumento, esta foi confirmada por Felício et al. (2007) que apresentou elevadas correlações relativamente às competências por papel, aos papéis por quadrante e ao CVF a de estudos anteriores que utilizaram o mesmo instrumento.

### 2.2.2. Apresentação e análise dos resultados – ESTUDO II

As várias orientações de cada líder dão origem aos papéis de liderança, submetidos a pressões constantes, estes papéis pertinentes em qualquer um destes níveis assumem pesos diferentes entre a ação propriamente dita do líder, isto é, entre a “Situação Real” e a consciência que o próprio tem do que será a “Situação Ideal”; a cada papel que os líderes desempenham correspondem competências para uma liderança ideal. Segundo Quinn (1988) os perfis são eficazes sempre que cinco ou mais papéis apresentam valores médios da escala do gráfico.

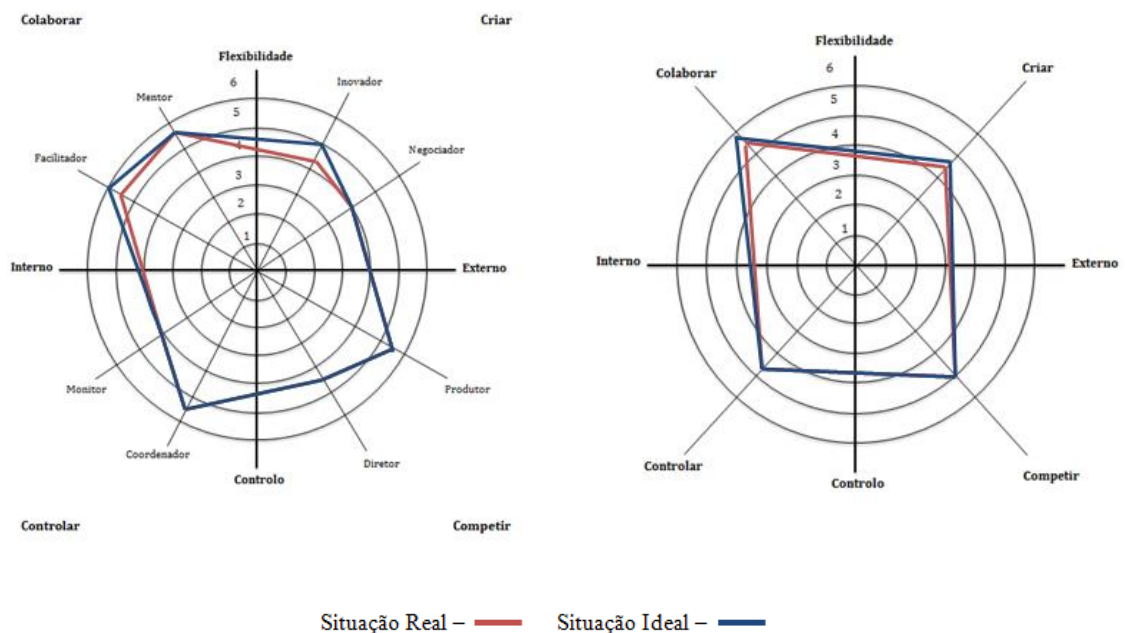
Os dados recolhidos através dos questionários, num total de quatro elementos, apresentam os resultados expostos nos gráficos seguintes.

**Gráfico 4 - Líder A**



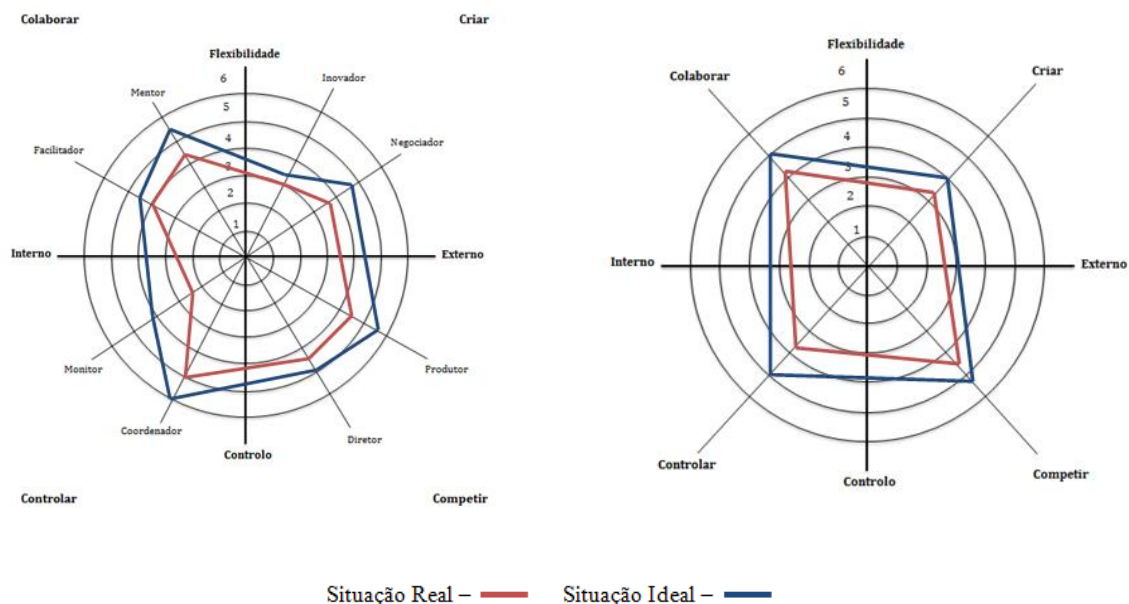
Através da observação do gráfico, podemos concluir que na situação real o líder A obtém maiores médias nos papéis de facilitador, coordenador, diretor, monitor e produtor. É possível verificar que o papel de negociador é o menos relevante, existindo uma predominância dos restantes papéis, destacando-se o papel de facilitador presente no quadrante das relações humanas. De acordo com a situação ideal percebida pelo líder e analisando a mesma, observamos uma abertura do perfil de liderança pelos quadrantes, sendo a abertura menor no quadrante das relações humanas.

### Gráfico 5 - Líder B



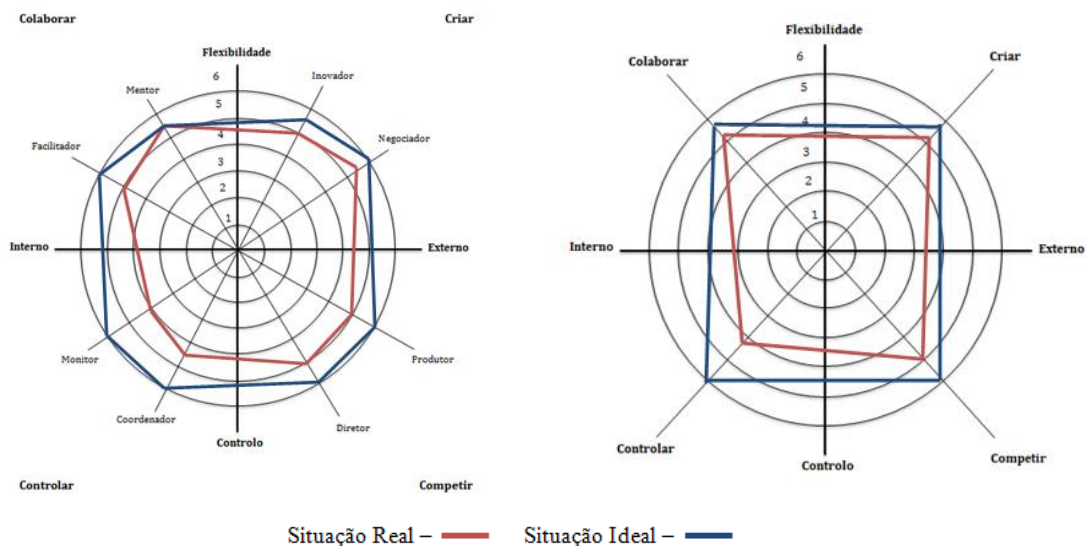
Encontramos na análise do gráfico pertencente ao líder B uma grande aproximação entre os resultados obtidos entre a situação real e situação ideal, com uma predominância no papel de facilitador, assim como nos restantes papéis de mentor, inovador, produtor e coordenador, em detrimento dos papéis de monitor, negociador e diretor, verificando-se assim uma alguma predominância do lado interno sobre o externo. Constata-se uma grande proximidade de tendências particularmente, nos quadrantes dos processos internos e metas racionais.

**Gráfico 6 - Líder C**



Ao analisar os resultados do respetivo líder, observamos na situação real que o papel de coordenador é o mais relevante tanto na situação real como na situação ideal, seguido dos papéis de diretor, produtor, negociador, mentor e facilitador, que apresentam semelhantes médias. Verificando-se menos significativo o papel de inovador e monitor. No entanto, os quadrantes com maiores médias são o quadrante dos processos internos e o quadrante das metas racionais. Na situação ideal, a tendência de resultados mostra uma maior abertura do perfil de líder por todos os quadrantes.

**Gráfico 7 - Líder D**



Perante os resultados obtidos é possível observar que na situação real existe um maior relevo dos papéis de mentor e negociador, assim como dos papéis de facilitador, inovador, produtor e diretor, direcionando-se mais para os quadrantes de sistemas abertos e metas racionais, na situação ideal verifica-se uma tendência de alargamento e de abertura das competências de liderança pelos diferentes quadrantes.

Assim, observando globalmente os gráficos verifica-se uma tendência geral dos líderes da organização para uma forte pressão, confirmada através da abertura entre a situação real e a situação ideal do perfil de Liderança ao longo de diferentes quadrantes, o que revela também que estes líderes são pressionados para uma procura constantemente da perfeição na forma como lideram e colocam em prática as suas competências.

No que respeita aos papéis de liderança, ao nível geral dos quatro líderes observados verifica-se que as competências de controlar (papéis de inovador e negociador) e criar (papéis de monitor e coordenador) são as que apresentam as médias mais baixas.

No que diz respeito ao quadrante Interno / Flexibilidade, modelo das relações humanas, de acordo com Quinn (1993) nos papéis facilitador (constituição de equipas, uso de um processo de decisão participativo e gestão de conflito) e mentor (compreensão de si próprio e dos outros, comunicação eficaz e desenvolvimento dos colaboradores) o desempenho percebido pelos líderes é tido próximo do ideal para a instituição, observando-se também que percecionam a existência de uma margem para melhoria em direção ao ideal.

No quadrante Interno / Controlo, modelo dos processos internos, verifica-se que os papéis monitor (monitorização do desempenho individual, gestão do desempenho e processos da equipa, feedback com pensamento crítico) e coordenador (gestão de projetos, planeamento do trabalho e gestão multidisciplinar) estão abaixo da perceção de Situação Ideal, observando-se que tanto na situação real como ideal apresentam médias.

No quadrante Externo / Controlo, modelo das metas racionais, nos papéis de produtor (produtividade do trabalho, fomento de um ambiente de trabalho produtivo) e diretor (planeamento e organização, estabelecimento de metas e objetivos e

desenvolvimento e comunicação de uma visão) os líderes da instituição assumem uma liderança.

No quadrante Externo / Flexibilidade, modelo dos sistemas abertos, nos papéis de inovador (convívio com a mudança, pensamento criativo e gestão da mudança) e negociador (constituição e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos e apresentação de ideias) revelam estar muito abaixo do que seria ideal para a instituição.

Quanto à oscilação entre a Situação Real e a Situação Ideal, verifica-se que os líderes apresentam uma escala que varia entre 3 e 6.

Pode constatar-se através dos resultados, que os líderes da organização aproximam-se mais das competências colaborar e competir, salientando-se o quadrante da gestão de conflitos, que se define por uma comunicação eficaz e a sua ação competitiva, nesta situação, muito próximo da situação ideal para a organização. Em contrapartida, a competência que revela menor média ocorre na competência criar (papéis de inovador e negociador), o que mostra que os líderes da organização ainda se encontram resistentes à mudança, ao pensamento criativo, apresentação de ideias e negociação de acordos e compromissos.

Os resultados vão de encontro a um conjunto de considerações apresentadas ao longo do trabalho. Com as exigências a que as organizações estão sujeitas, cada vez se espera mais dos seus líderes, em momentos marcados por dificuldades socioeconómicas as constantes mudanças organizacionais conduzem a que os líderes estejam fortemente pressionados nos seus diferentes papéis. De acordo com os resultados apresentados de seguida expõe-se as recomendações.

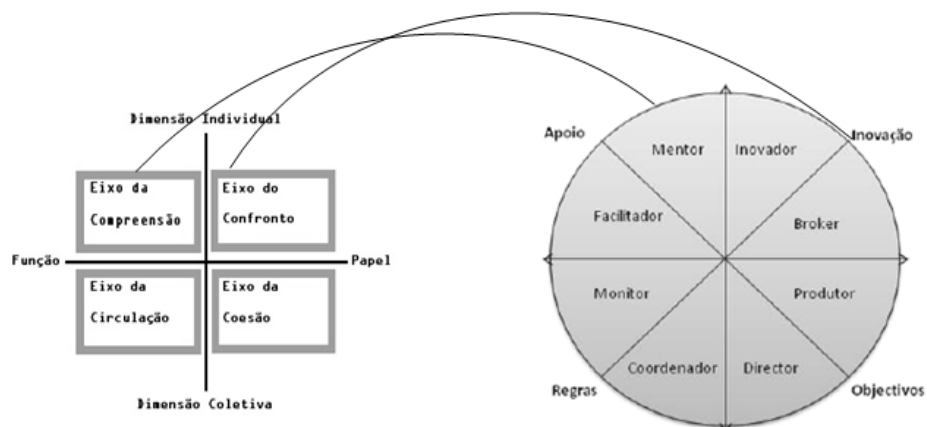
### CAPÍTULO III – DIAGNÓSTICO, OBSERVAÇÃO E RECOMENDAÇÕES PARA APLICAÇÃO – Articulação liderança/CI

Este estudo tem como principal objetivo explorar a articulação entre a liderança e a CI na APPACDM. A liderança juntamente com a CI são variáveis que proporcionam vantagens competitivas sustentáveis, na medida em que em harmonia, superam todas as ações da organização e proporcionam um ambiente saudável e favorável de trabalho.

A principal ferramenta de que o líder dispõe para transmitir as suas mensagens (informações, expectativas, objetivos) é através da comunicação, deste modo é crucial que o líder reflita e procure que todos os processos no seio da instituição sejam eficazes, tendo assim de dominar indubitavelmente as formas de comunicação, nomeadamente a interna.

É impossível dissociar a liderança da CI, uma vez que os líderes da instituição são fortes produtores de informação a nível interno. Assim, é importante que os líderes possuam competências desenvolvidas adequando-se ao papel ou papéis que estão a desempenhar, sem descuidar as competências relacionadas com outros papéis em harmonia com uma boa comunicação.

De acordo com os resultados obtidos no estudo I (Auditoria à CI) e no estudo II (Perfis de liderança) constatou-se que a organização ainda se encontra resistente à evolução e adaptação às novas exigências do mercado, isto é, em ambos os estudos as lacunas foram verificadas em competências relacionadas com mudança, pensamento criativo, apresentação de ideias.



**Figura 3** - Os quatro eixos da Comunicação Interna articulado com o Modelo dos Valores Contrastantes

Tendo em conta os eixos da CI que apresentam mais fraquezas, ao nível do eixo da compreensão, deve ser incentivada uma liderança focada nas relações humanas, quadrante colaborar, que tem como principais ações a constituição de equipas, equipas de trabalho, gestão de conflitos, comunicação eficaz e desenvolvimento dos colaboradores, compreensão de si próprio (como líder) e dos outros. Em relação ao eixo de confronto, deve ser incentivada uma liderança focada nos sistemas abertos, quadrante criar, que tem como principais ações, constituição e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos, apresentação de ideias, convívio com a mudança, pensamento criativo e gestão da mudança. Verificamos assim que devem ser incentivadas as respetivas lideranças acima mencionadas de modo a colmatar os eixos da CI que apresentam então as maiores debilidades.

### **Recomendações:**

- Uma vez que a liderança da instituição está em grande parte focalizada na diretora, sugere-se a reorganização de equipas de trabalho, partilha de liderança, de modo a diminuir a carga de informação que chega à direção, predefinindo líderes capazes de filtrar as informações mais relevantes, bem como com autonomia para agir em conformidade com os parâmetros da instituição, tendo assim uma retaguarda de modo a não sobrecarregar o líder máximo, ficando assim liberto para se concentrar na realização de outras tarefas. Assim é necessário a criação de equipas de líderes responsáveis, como por exemplo pela higiene pessoal, medicação, aparelhos essenciais à saúde e bem estar do utente, problemas familiares, resolução de problemas e deste modo libertar a direção destas ações, conferindo autonomia aos colaboradores. Assim, verifica-se necessário, no que diz respeito à liderança, o enfoque no quadrante das relações humanas no papel de facilitador e consequentemente ações ao nível da CI no eixo da compreensão, fazendo com que exista uma maior capacidade de responder aos desafios através dos colaboradores e do seu desempenho.
- Redação de um manual de procedimentos de acolhimento e integração de novos colaboradores, com informação geral, de segurança e

procedimentos de trabalho, de modo a que os novos colaboradores sejam integrados e tenham o acompanhamento necessário no exercício das suas tarefas, permitindo uma melhor adaptação e perceção das metas da instituição, concebendo assim condições favoráveis para um bom desempenho, empenho e comprometimento com a mesma. Criação de boletins informativos destinados a voluntários e colaboradores, contendo informações de ações pontuais. Realização de um relatório anual contendo os objetivos predefinidos da organização, as atividades e demonstração dos resultados obtidos. Assim é necessário considerar o eixo da compreensão, implementando ações a este nível, enveredando por uma liderança ao nível do quadrante das relações humanas, papel de facilitador e mentor.

- Observa-se que uma das lacunas apresentadas pela instituição diz respeito à falta de investimento em auditorias internas. Uma das atividades que permite acrescentar valor à instituição é então a auditoria interna, sendo que esta permite observar os processos da mesma, retratando os pontos críticos e as necessidades, ficando a cargo dos líderes a responsabilidade para decidir e implementar as medidas corretivas, ajudando a organização a atingir as suas metas. Então é crucial que se considere um enfoque no modelo / quadrante dos sistemas abertos, visando a adaptação e inovação contínuas, bem como ações ao nível do eixo da compreensão, comunicando informações que, por exemplo, visem a manutenção e potenciação do know-how, beneficiando os colaboradores no desempenho de tarefas.
- Realização de uma pesquisa de informação, procurando perceber quais os assuntos importantes para os colaboradores, se sentem suficientemente informados e quais as suas fontes de informação predilectas, bem como a medição do índice de leitura das publicações que os colaboradores têm à sua disposição na instituição e a classificação das mesmas quanto à sua utilidade. Perceber qual o nível de perceção que os colaboradores têm da missão, dos valores e visão, bem como de outros parâmetros da instituição.

- Realização anual de inquéritos sobre os líderes da instituição, permitindo assim perceber o grau de satisfação dos colaboradores em relação à liderança exercida na instituição, deste modo é possível avaliar gradualmente e atuar em conformidade com os resultados obtidos e minorar as tensões e pressões contrastantes vividas pelos líderes.
- Realização de inquéritos de motivação e satisfação, com o objetivo de avaliar a opinião dos colaboradores, permitindo assim perceber as suas perceções sobre as suas motivações e condições no local de trabalho. Assim, baseando-se nos resultados e de acordo com os mesmos devem ser efetuadas as respetivas melhorias, de modo a motivar e incentivar o empenho dos colaboradores e consequentemente o aumento da sua produtividade.
- Uma vez que na auscultação dos perfis de liderança se verificou, em grande parte, uma abertura na situação ideal, propõe a realização de questionários de heteroavaliação, possibilitando assim o confronto de resultados, perceções externas, que não ao próprio indivíduo, com o intuito de acompanhamento e introdução de melhorias nas funções de liderança.
- Introdução de todos os membros da instituição em formação para coordenação de equipas de trabalho, formação de Liderança e Motivação, formação de negociação e gestão de conflitos e cooperação e trabalho de equipa, formação de Desenvolvimento de Atitudes Comportamentais, formação de Aptidões Sociais. E também recorrer a formações ligadas à área de atuação da instituição como a formação em educação especial.
- Participação dos colaboradores, permitir e incentivar a participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão da instituição, ou seja o líder deverá delegar funções, responsabilizando os colaboradores nos processos de decisão. Deste modo verificamos que é necessário um enfoque no papel de facilitador, presente, no quadrante das relações humanas, apoiado no eixo do confronto e coesão, beneficiando os colaboradores e a instituição.

- Criação de um concurso interno de ideias inovadoras, propiciando o envolvimento dos colaboradores e valorizando as suas perspectivas, de modo a que contribuam com novas visões sobre formas de melhorar processos, entre outros.
- Criação de uma reunião mensal com todos os colaboradores para apresentação das ideias e iniciativas, num espaço dedicado especificamente para o efeito.
- Criação de sinergias e parcerias com empresas visando ações de responsabilidade social, criando um programa com várias atividades para que as empresas possam através da APPACDM operacionalizar a responsabilidade social, certificando estas atividades e comunicando as mesmas, conseguindo apoios externos das empresas interessadas, proporcionando à mesma uma melhoria da sua imagem. É necessário uma ênfase acrescida da liderança, no quadrante dos sistemas abertos, ao nível do papel de negociador, bem como de inovador, focando-se no eixo da coesão.

## CONCLUSÃO

A realização do presente trabalho procurou perceber a importância da liderança, a importância da CI, e de que forma estas duas dimensões podem estar em articulação para benefício da organização. É possível observar que a CI é hoje uma ferramenta importante para as organizações. A CI tem sido progressivamente valorizada no seio das mesmas, estando referenciada como uma ferramenta essencial para a motivação dos colaboradores, melhorias contínuas, aumento de produtividade visando o sucesso da organização.

De acordo com os dados recolhidos na instituição APPACDM, a auditoria realizada revela no geral qualidade no funcionamento da CI, produzida com base nos autores Henriet & Boneu (1990), verificou-se que sete dispositivos não alcançaram o nível ideal, eixos que carecem de um maior progresso para atingir uma maior eficácia da CI. Deste modo, é imprescindível desenvolver os dispositivos para elevá-los, mantendo os que já se encontram nesse nível.

Verifica-se que cada vez mais as organizações preocupam-se em possuir um departamento e/ou responsável de CI, no entanto, e como é o caso, em algumas organizações observa-se que apesar de existir uma vontade de desenvolver a CI, a sua implementação é relegada para segundo plano.

Quanto aos papéis dos líderes, verificou-se uma aproximação das competências colaborar e competir. Em contrapartida a competência que revelou menor média é criar, o que mostra que os líderes da organização ainda não dão a devida importância à mudança, ao pensamento criativo, apresentação de ideias e negociação de acordos e compromissos. Também o fato da instituição exigir variadas competências dos seus líderes faz com que estes estejam sujeitos a grandes pressões, focando-se nas tarefas e assuntos prioritários.

Numa última instância conclui-se que a instituição APPACDM, reúne esforços no sentido de atingir o objetivo estratégico, englobando os seus colaboradores, de modo a valorizar, motivar e estimular a produtividade. No entanto verificou-se que ainda existe espaço para implementação de melhorias ao nível da liderança e da CI, verificando-se assim um desafio importante de inovação nesta área social. Assim, a organização será eficaz e eficiente para enfrentar os novos desafios do mercado.

Os resultados obtidos evidenciaram lacunas patentes na instituição / ao nível da liderança e da CI, resistindo ao desenvolvimento e exigências do mercado, assim de acordo com estas falhas, tornou-se crucial a procura de soluções de aplicabilidade neste âmbito, de forma a recomendar a instituição na promoção de mudanças que beneficiem o seu sucesso. Deste modo articulando a CI com a liderança, e de acordo com as deficiências encontradas ao nível do eixo da compreensão, deve ser fomentada uma liderança que aborde as relações humanas, quadrante colaborar, tendo como principais ações a constituição de equipas, equipas de trabalho, gestão de conflitos, comunicação eficaz e desenvolvimento dos colaboradores, compreensão de si próprio (como líder) e dos outros. Encontrando debilidades em relação ao eixo de confronto, é necessário que se incentive uma liderança primada nos sistemas abertos, quadrante criar, focando-se em ações, constituição e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos, apresentação de ideias, convívio com a mudança, pensamento criativo e gestão da mudança. Então de modo a colmatar as fragilidades encontradas, é necessário enveredar pelos respetivos tipos de liderança. A instituição deve pensar, estruturar e planear a CI e incentivar os papéis de liderança necessários ao apoio da mesma, algo que deve ser encarado como normal e fundamental para o desenvolvimento da organização.

Ao nível dos contributos teóricos este trabalho consistiu na integração de duas dimensões relevantes da atividade organizacional, a liderança e a CI, abordando cada uma individualmente e a sua articulação associadas à sua utilização numa OSFL, no sentido de beneficiar um enquadramento teórico apontado ao funcionamento organizacional mais completo. Para tal, utilizou-se primeiramente o processo de auditoria à CI proposto por Henriot & Boneu (1990) com o propósito de analisar os processos de comunicação interna aplicados pela instituição. A escolha deste modelo deve-se ao fato de este ser atual, completo e adequado ao estudo em que se insere. De seguida utilizou-se o modelo de Quinn - Modelo dos Valores Contrastantes (1983) com o intuito de estudar o perfil dos líderes da instituição, de forma a perceber o tipo de impacto que têm os líderes no funcionamento da CI nesta organização. Permitindo recomendações com o objetivo de melhorar o sistema organizacional. A escolha recaiu sobre o respetivo modelo, pois pareceu mais adequado à atual realidade, sendo reconhecido como um modelo unificador das várias teorias vigentes de eficiência organizacional. Com a utilização destes modelos

ricos nas respetivas áreas de aplicação, foi possível conceber uma integração dos mesmos, contribuindo assim para uma nova visão e aplicabilidade nas organizações.

Ao nível dos contributos aplicados e de acordo com os resultados, procurou-se encontrar soluções de aplicação de forma a aconselhar a organização a promover mudanças que beneficiam o seu sucesso em planos muito concretos. Reconhece-se que da articulação de uma boa liderança com uma política de comunicação consolidada, à um maior envolvimento de todos e a organização pode orientar-se estrategicamente para um melhor funcionamento.

Este estudo contribui para conhecer as práticas de liderança e CI numa IPSS em Portugal, setor pouco explorado no que diz respeito a estas dinâmicas. Os resultados contribuem igualmente para a compreensão de outras IPSS, podendo auxiliar na ativação de novas ações no setor sem fins lucrativos.

### **Limitações do estudo**

A nível teórico uma limitação que se encontra está relacionada com a falta de estudos referentes à articulação da liderança e CI. A nível empírico uma limitação deveu-se ao fato da diretora da instituição estar sempre sobrecarregada no ato das suas funções, afectou o percurso normal da recolha de dados. No que diz respeito ao nível prático, uma limitação, prende-se com o fato de se tratar de uma OSFL, seria interessante abranger este estudo a empresas privadas. Também o fato de se tratar de um estudo efetuado apenas numa instituição apresenta uma limitação, relacionado com a dificuldade em obter uma amostra mais significativa. Uma amostra maior conferiria maior rigor e validade ao estudo.

### **Sugestões de pesquisa futura**

- Realização do estudo com uma amostra de maior dimensão;
- Replicação do estudo em empresas privadas/empresas públicas.

## BIBLIOGRAFIA

- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*, Áreas Editora, Lisboa.
- Andrade, R. (1999). *De que comunicadores precisam as organizações? (Comunicadores de imprensa e comunicadores de empresa)*. – Disponível em 05/01/2015:<http://bocc.ubi.pt/pag/andrade-rogerio-comunicadores-organizacoes.html>
- Andrade, A., Franco, R. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*. Estoril. Príncipe Editora Lda.
- Azevedo, C., Franco, R.C. & Meneses, J.W. (2010). *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos – O desafio da Inovação Social*. ImoEdições.
- Berlo, David Kenneth (2003). *O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo. Martins Fontes.
- Brault, L. (1992). *A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário*. Portugal: Edições Cetop.
- Brito, C., Lencastre, P. (2014). *Novos Horizontes do Marketing*. Alfragide. Dom Quixote.
- Bueno, Wilson da Costa (2009). *Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias*. São Paulo. Saraiva.
- Camara, P. B.; Guerra, P.B.; Rodrigues, J.B. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Ed. Dom Quixote.
- Camara, P.B., Guerra, P.B, e Rodrigues, J.V. (2010), *Humanator*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Cameron, K. S.; R. E. Quinn (2005), *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework (Revised Edition)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S.; R. E. Quinn; J. DeGraff e A. V. Thakor (2006), *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Carvalho, J. (2005). *Organizações não lucrativas: Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento estratégico e Desempenho*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Carvalho, Ana (2010). *Quantifying the Third Sector in Portugal: An Overview and Evolution from 1997 to 2007*; *Voluntas*, Vol. 21.

- Carvalho, L., Bernardo, M., Sousa, I. e Negas, M. (2014), *Gestão das Organizações – Uma abordagem integrada e prospectiva*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Chiavenato (1983), *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 3ª. Ed., McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000), *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*, Rio de Janeiro,; Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração nos novos tempos*. Editora campus. Rio de Janeiro.
- Comité Económico e Social Europeu (2007). *A economia social na União Europeia*. Bruxelas: Comité Económico e Social Europeu. Disponível em 17 de janeiro, 2015 de <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf>
- Dias, M. C. (2005). *Economia Social e o Estado Providência, Sociedade e Trabalho*, 25, 39-51.
- Dolphin, R. (2005). *Internal communications: today's strategic imperative*, Journal of Marketing Communications, 11(3), pp. 171-190.
- Felício, M. J., A. Lopes, F. Salgueiro e P. Parreira (2007), *Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa*, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão 6(3), 18-30.
- Ferreira, S. (2004), *O Papel de movimento social das Organizações do Terceiro Sector em Portugal*, <http://www4.fe.uc.pt/cec/comunicacaosfaps.pdf>. Disponível em janeiro de 2015.
- Ferreira, S. (2009). *As (re)construções estratégicas da ideia de uma economia social*. “Le Monde Diplomatique” - Edição Portuguesa. Disponível em: [http://www.ces.uc.pt/myces/UserFiles/livros/533\\_le%20monde.pdf](http://www.ces.uc.pt/myces/UserFiles/livros/533_le%20monde.pdf)
- Franco, Raquel; Sokolowski, Wojciech; Hairel, Eileen; Salamon, Lester (2005). *The portuguese nonprofit sector in comparative perspective*; Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional do Porto, Portugal.
- Hargie, O. E Tourish, D.(2000). *Handbook of Communication Audits for Organisations*. New York: British Library.
- Gonçalves. M (2008). *Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing, a “arte da acção comunicacional”*. Livro de Actas– 4º SOPCOM, Universidade do Minho, pp 503-507.

- Henriet, B., & Boneu, F. (1990). *Audi de la Communication Interne*. Paris: Editions d'Organisations.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., and Dorfman, P., (2002), *Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE*, *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- Kalla, H. (2005). *Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective, corporate communications*. *An International Journal*, 10(4), pp.302-314.
- Keller, Kátia - *Comunicação organizacional, sobrevivência empresarial*. 3ª ed. São Paulo: Olho d'Água, 2012. ISBN 857642007-4.
- Kunsch, M. (1997). *Relações Públicas e Modernidade: Novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo, Summus.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- Kotter, JOHN P. (2001), *What Leaders Really Do*, *Harvard Business Review*, Dezembro 2001.
- Mações, M (2014). *Manual de Gestão Moderna – Teoria e Prática*. Grupo Almedina. Coimbra.
- Machado.T (2010). *ONGD: O Papel da Comunicação no seu Conhecimento e Reconhecimento*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa.
- Mcleod JR, R. (1989). *Introduction to Information Systems: a problem solving approach*, Macmillan.
- Menegheti, Silvia Bojunga. *Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia das organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global, 2001.
- Myers, M.T., and G.E. Myers. (1982). *Managing by Communication – An Organizational Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Oliveira, J., Cardoso, G. E Barreiros, J. (2004), *Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação*, Quimera.
- Pereira, F. (2013). *Da Importância da Comunicação Interna à Análise dos Seus Eixos: Auditoria da Comunicação Interna* (Tese de mestrado não publicada). Escola Superior de Educação de Coimbra, Coimbra.
- Quinn, R. (1988). *Beyond Rational Management - Mastering Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco/London: Jossey-Bass Publishers.

- Quinn, R. E., S. R. Faerman, M. P. Thompson, e M. R. McGrath (1990), *Maestria en la Gestión de Organizaciones: Un Modelo Operativo de Competencias*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Quinn, R. E. (2003). *Papeis e Competências de Liderança*. São Paulo: Campus.
- Rego, arménio (1998), *Liderança nas Organizações – teoria e prática*, Aveiro. Universidade de Aveiro.
- Cunha, Miguel Pina, e Rego, Arménio (2004), *Liderar*, Lisboa. Publicações Dom Quixote.
- Rego, A.; cunha, M.; Cunha, R.; Cabral, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa. 6ª Edição.
- Rego, A. (2010). *Comunicação pessoal e organizacional: Teoria e prática*. Edições Sílabo, Lda.
- Salamon, L. M. e Anheier, H. K. (1992), *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally*, in *Voluntas*, 9(3), 213-248.
- Salamon, Lester; Anheier, Helmut; List, Regina; Toepler, Stefan; Sokolowski, Wojciech (1999). *La Sociedad Civil Global - Las dimensiones del sector no lucrativo*; Proyecto de estudio comparativo del setor no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins; Edición patrocinada pela Fundación BBVA, Bilbao, España.
- Salamon, Lester; Sokolowski, Wojciech; List, Regina (2003). *Global Civil Society – An Overview*; Center for Civil Society Studies Institute for Policy Studies, The Johns Hopkins University, Baltimore, USA.
- Sallem, P. (2008), *The seven communication reasons organizations do not change*. *Corporate Communications: an international journal*, Vol. 13, No 3, pp. 333-348.
- Sendelbach, N. B (1993), *The competing values framework for management training and development: A tools for understanding complex issues and tasks*, *Human Resource Management* 32(1), 75-99.
- Sousa. J (2003). *Planeamento da comunicação (na perspectiva das relações públicas)*. Universidade Fernando Pessoa, Porto. Disponível em janeiro de 2015: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-planeamento-comunicacao.pdf>
- Spector, Paul E. (2002). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.

Variz (2008), *Organizações sem fins lucrativos com propósitos sociais: criadoras de normas, agentes de mudança*. Disponível em 4 janeiro de 2015:

[http://www.aps.pt/cms/docs\\_prv/docs/DPR492452daef42d\\_1.pdf](http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR492452daef42d_1.pdf)

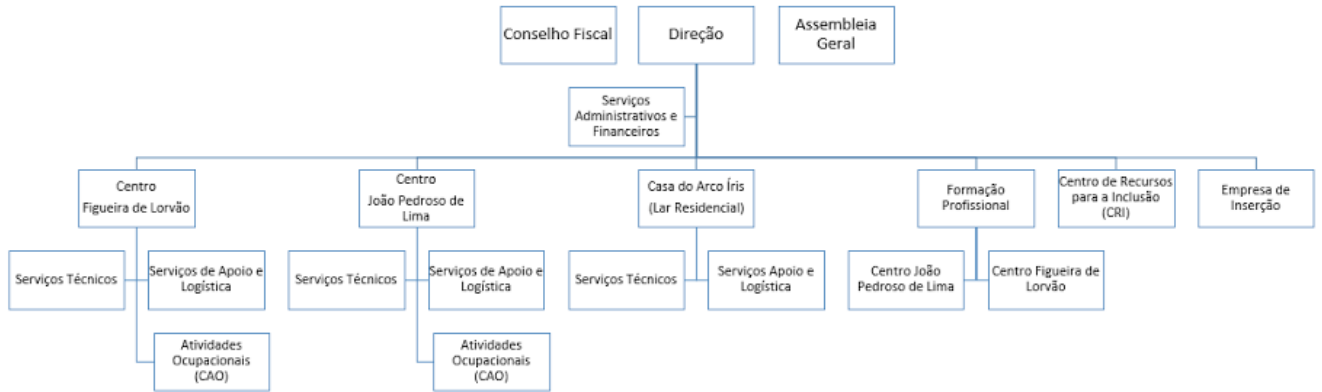
Westphalen, M. (1992). *A Comunicação na Empresa*. Porto, Rés.

Villafãne, J. (1998). *Imagem Positiva – Gestão Estratégica da Imagem das Empresas*. Ed.Sílabo, Lda.

[https://www.bportugal.pt/pt/PT/OBancoeoEurosistema/IntervencoesPublicas/Paginas/i\\_tervpub20130618.aspx](https://www.bportugal.pt/pt/PT/OBancoeoEurosistema/IntervencoesPublicas/Paginas/i_tervpub20130618.aspx) Disponível em 4 de janeiro de 2015.

# ANEXOS

## ANEXO I – Organigrama da Instituição APPACDM



## ANEXO II - Instrumento de Auditoria à CI proposto por Henriët & Boneu (1990)

### Dispositivo Nº 1- Dispositivo de Acolhimento

Questões a colocar	Resposta	Nível
- O colaborador inicia a sua inserção através de um contacto directo com a empresa e com os restantes membros (entrevistas, visitas, observação...)?-----	Não } Não }	4
- O colaborador recebe documentação com informação diversificada sobre a empresa?----- Se sim: - Essa documentação é a única fonte de informação que o colaborador recebe?----- Se não: - A informação sobre a empresa, sobre os seus estatutos encontra-se reunida no manual de acolhimento (actividade da empresa, direitos dos colaboradores, condições de trabalho/carreira...)?-----		
- O manual de acolhimento vem complementar um primeiro contacto directo? O dispositivo de acolhimento prevê uma sucessão de instrumentos?----- Se sim: - O colaborador tem acesso, por outro lado, a suportes que lhe permitam complementar a informação recebida (placards de informação, revista da empresa...)?-----	Sim } Sim }	2
- A fase de acolhimento prolonga-se numa atitude permanente de abertura?----- - Existe algum documento interno que explique todo o processo de acolhimento? -----	Sim } Sim }	1

#### Processo de verificação e validação da situação constatada

-O contacto inicial com a empresa foi feito: através de entrevistas ou outros contactos directos?

-Grau de satisfação com estes, em termos de duração; atitude; conteúdo; utilidade?

-Recebeu/não recebeu o manual de acolhimento?

Em caso afirmativo: este era completo, actualizado, acessível, atractivo?

-Leu ou folheou apenas esse manual?

-Houve um acréscimo de informação em relação aos contactos directos?

-A sua inserção foi facilitada: pelo acolhimento das chefias?- Pelos meios complementares de informação? -Em ocasiões de encontro (reuniões)?

#### Avaliação

Níveis	Conteúdos
1	- É dada a prioridade ao contacto directo. - O acolhimento é um processo que demora algum tempo e há uma sucessão de etapas. - Há uma sensibilização para a importância de acolhimento junto de todos os colaboradores. - Acesso a uma panóplia de instrumentos.
2	- Os contactos directos e o manual de acolhimento são os elementos dominantes do processo. - Não há uma reflexão prévia sobre o que está em causa e sobre as modalidades possíveis.
3	- O procedimento limita-se à difusão de um conjunto de documentos sobre a actividade da empresa e sobre a tarefa a desempenhar.
4	- Não existe nem um contacto directo nem documentos de informação. - O processo de acolhimento nem sequer foi pensado.

**Dispositivo Nº 2- Dispositivo de Enriquecimento Profissional**

Questões a colocar	Resposta	Nível
-Existem, suportes e canais para receber informações profissionais (jornais, revistas, cartazes...)?----- Se sim:	Não	4
-A difusão é sistemática (fotocópia, a circulação de tudo o que acontece)?----- Se não:	Sim	3
-Houve uma discussão prévia de conteúdo, os públicos, os canais mais relevantes (grupo de discussão sobre estes temas, contactos com o departamento de formação)?----- Se sim:	Não	
-A difusão faz apelo para além de uma dinâmica pessoal (informação prévia de todos os funcionários no local, meios de comunicação, destaca a informação, a formação de uma atitude de consciência e de retransmissão)?-----	Sim	2
-Os detentores de informação profissional ou técnica, eles têm uma atitude de partilha e explicar (divulgação de documentos, explicações)?-----	Sim	1

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

- Atitude é de retenção de informação profissional ou de difusão?
- Entre os suportes, quais são os mais utilizados?
- Sua escolha é relevante? Diagnóstico e mudanças foram feitos?
- Fontes e suporte de informação que fazem muita falta?
- Os locais são acessíveis:
  - Distância, horário de funcionamento e acolhimento?
- Existe oportunidade de ausência para obter informação externa:
  - Conferências, exposições e eventos diversos?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	-Bom conhecimento das necessidades profissionais e fontes de informação. -Desenvolver uma atitude de consciência em relação ao conhecimento e experiência. -Valorização das iniciativas.
2	-Uma reflexão preliminar sobre as necessidades profissionais foi realizada, mas a divulgação de informações é bastante directiva.
3	-Tudo o que acontece na empresa é apresentado de forma sistemática. -Os conteúdos, públicos, métodos, não foram projectados com antecedência.
4	-Não existem suportes de informação escrita ou oral. -Atitude retenção de informações.

**Dispositivo Nº 3- Dispositivo de Informação Legal**

Questões a colocar	Resposta	Nível
- O conteúdo, das informações correspondem ao que está previsto nos textos (plenitude, precisão criptografia...)?----- Se sim:	Não	4
- As informações são fornecidas por escrito a frequência desejada (dados gravados na data conveniente)?----- Se sim:	Não	3
- As informações são simplesmente o subproduto de informações contabilísticas, financeiras, serviços sociais utilizados pela empresa (papéis, painéis, demonstrações contabilísticas)?----- - Pode ser observado também nas actas das reuniões, a presença de um diálogo real?----- Se sim:	Sim } Não }	2
- Expectativas e preocupações dos eleitos são levados em conta para orientar explicações?----- - A informação é que ela além do que é exigido (frequência, precisão, clareza, previsão...)?-----	Sim } Sim }	1

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

Colaboradores participantes consideram a informação como relevante:

- Em comparação com a realidade da empresa?
  - Comparado com as suas expectativas?
  - Com relação à sua capacidade de participação?
- Informações parecem consistentes?
- Há sobreposições, contradições?
  - Há homogeneidade no tempo?
- Depois das reuniões há realmente troca: entre a administração e todos os participantes
- As reuniões são consideradas como formalidades?
- As informações melhoram realmente a compreensão da gestão?
- Pode verificar através de perguntas?
- Os meios utilizados são adequados?
- Transparentes; Documentos codificados; Intervenções de especialistas?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	- A informação vai além de textos. - As preocupações pedagógicas são fundamentais. - Todos os eleitos estão preocupados, os diálogos são frequentes.
2	-Os textos são respeitados, mas a informação é frequentemente o subproduto de documentos técnicos internos. -As trocas parecem pouco significativas.
3	-A informação é dada de forma irregular e, muitas vezes por via oral. -Informação e conhecimento não são muito favorecidos.
4	-A transmissão de informação é inferior ao esperado fornece um dispositivo legal.

**Dispositivo Nº 4- Dispositivo de Informação Geral**

Questões a colocar	Resposta	Nível
- Existem suportes de informação acessíveis e actualizados?----- Se sim, são lidos?----- Se são lidos:	Não } Não }	4
- Foi efectuado um diagnóstico preliminar das necessidades e expectativas de informação geral (pesquisas, conferências, reuniões, reclamações)?----- Se sim:	Não	
- Uma reflexão sobre as necessidades de adequação de conteúdo, de suportes tem sido realizada (de acordo com os diferentes públicos de suportes, temas, circunstâncias...)?----- Se sim:	Não	2
-Um esforço para mais interactividade é observável (reuniões de câmbio, pontos de informação, cartas pessoais...)?----- -Uma reflexão sobre o impacto em termos de: clima; participação no trabalho; equilíbrio de poder; consulta tem sido realizada?-----	Sim } Sim }	1

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

-Os suportes de informação permitem uma real transmissão de informação?

- Seu acesso é fácil?
- Sua forma, apresentação, atractividade?
- Sua actualização?
- Sua credibilidade?

-Os conteúdos apresentados são de interesse para os colaboradores?

- Existe ausência de temas?
- As informações são apresentadas de modo a serem compreendidas?

Quais são os julgamentos globais dos colaboradores sobre a difusão da informação?

- Insuficiente?
- Incompleta, imprecisa?
- Incompreensível?
- Infiel?
- Inútil?

-Seu conselho foi procurar sobre:

- O que eles querem?
- Como eles vêem a empresa hoje?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	-Discussão prévia dos conteúdos, requisitos, métodos realizados. -Reflexão sobre o impacto da informação e tentativa de medir. -A informação é mais uma oportunidade para a interactividade.
2	-A Empresa entende as necessidades, mas um esforço metodológico não foi feito.
3	-Canais de informação, mas não de diagnóstico das expectativas.
4	-Nenhum suporte de informação significativo. -Informação fragmentada.

**Dispositivo Nº 5- Dispositivo de Escuta Quotidiana**

Questões a colocar	Resposta	Nível
- As expectativas, as reclamações, as observações da base são percebidas e transmitidas aos níveis mais elevados?-----	Não	4
- Os representantes do pessoal parecem mais propensos a ouvir e à transmissão (o tamanho da tela, reuniões, folhetos)?-----	Sim } Não }	3
- As expectativas colectadas pela hierarquia são transmitidas?----- Se sim:	Sim } Não }	2
- Ouvir é somente durante as reuniões?----- - A hierarquia tem formado uma atitude de escuta?----- Se sim:	Sim } Sim } Sim }	1
- Vários encontros e oportunidades de networking estão a ser usados da melhor forma de captar as expectativas e perceber atitudes?-----		
- O que passa nas instituições representativas também é levada em conta?-----		
- A presença no terreno é uma frequência de prática e significativa de coaching? -----		

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

-Seu julgamento, suas necessidades, seus desejos, podem-se expressar livremente?

-Têm a oportunidade de se expressar?

-Quando fala:

- O que diz está a ser ouvido?
- É transmitido?
- Recebe alguma resposta?

-Qual é o lugar mais propício à expressão, à troca: um lugar informal, corredor, refeitório, as reuniões ou a visita do superior?

-Pode facilmente deslocar-se ao seu superior?

-Os canais são representativos:

- Mais apto
- Ainda apto
- Menos apto para ouvir e transmitir as expectativas?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	-Presença significativa de enquadramento no terreno. -Multiplicação de todas as oportunidades para escutar. -Levando-se em conta toda a informação ascendente canais. -Formação da hierarquia para uma atitude de escuta.
2	-A escuta é feita essencialmente durante as reuniões de trabalho. -Boa retransmissão hierárquica.
3	-O canal representativo aparece como o mais adequado a construir a informação. -A hierarquia não retransmite o que percebe.
4	-Não há percepção satisfatória de atitudes e expectativas. -Cada um só olha para si.

**Dispositivo Nº 6- Dispositivo de Escuta Organizada**

Questões a colocar	Resposta	Nível
- Existe um sistema de informação sobre o pessoal além das simples informações administrativas (bases de dados, atuais, completas, com possibilidade de interrogação)?----- -As pesquisas de opinião são realizadas de forma regular e de acordo com uma metodologia comprovada (a data da última pesquisa, tema, amostra, tipo de restituição, impacto...)?-----	Não } Não }	4
- A partir de informações internas da empresa, um relatório social ou painel de instrumentos (tamanho da empresa, nível de detalhe)?-----	Sim	
Se o painel de pesquisa de opinião: - Os documentos são amplamente divulgados (cartazes, revista da empresa...)?----- - Os inquéritos pontuais, relacionados com eventos, foram praticados e devolvidos?-----	Sim } Sim }	2
Além disso: - Conhecimento dos dados sobre o pessoal (formação, qualificação, carreira quer de formação, cargos ocupados...): - É consistente em toda a empresa?----- - É o resultado de uma política? -----	Sim } Sim }	

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

- Como percebe o conhecimento que sua empresa tem: da sua situação, expectativas e atitudes?
- Você sente que o "conhecimento" foi adquirido de uma vez por todas?
- Concepções e práticas em matéria de política do pessoal, gestão de recursos humanos, da organização, consideram os resultados de uma compreensão do corpo social?
- Você sabe o qual é "conhecimento empresa"? Como você julga a transparência nesta área?
- Como avalia as pesquisas: são suficientemente frequentes, são bem preparados?
- Os questionários são relevantes? As respostas que eles são um reflexo da realidade?
- Está ciente de sua importância das pesquisas?
- Está ciente do fato da empresa estar interessados no colaborador?
- As pesquisas mudaram a sua opinião sobre a empresa?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	-Existência de uma política real de informação sobre o pessoal. -Dados homogêneos, oportunos e utilizáveis. -Pesquisas regulares e metódicas sobre as opiniões e clima social.
2	-Existência de inquéritos. -Documentos síntese sobre a equipa são preparados e divulgados. -Falta de propósito para o sistema de informação.
3	-A empresa estabelece um equilíbrio social, mas a informação é formal e um pouco difusa ou utilizada.
4	-A empresa tem a informação básica administrativa. -Não se cuida de escutar o clima e as atitudes.

**Dispositivo Nº 7 e 8 - Dispositivo de Controlo e Ligação**

Questões a colocar	Resposta	Nível
- Toda a equipa é informada dos grandes eixos de desenvolvimento da empresa, produtos, mercados, tecnologias?----- -A organização deixa espaço para iniciativas locais (grau de descentralização, autonomia dos serviços...)?----- Se sim:	Não } Não }	4
- A possibilidade de "sair" da empresa para formação no exterior de todas as categorias e todas as funções (apenas executivos e vendedores estão em contacto com o mundo exterior)?----- Se sim:	Não	3
- Consideração prévia e apoio são prestados a estas abordagens (orientação aos pedidos pertinentes, conscientização através da formação, todos os eventos de sinalização [simpósios, fóruns, viagens, feiras, seminários]...)?-----	Sim	2
- Grupos de vigilância são feitos entre os colaboradores da empresa e pessoas externas (grupos de discussão, seminários, universidades, participação na formação...)?----- - Um sistema de informação sobre oportunidades de aprender sobre isso é na empresa (assinaturas de revistas, cartas confidenciais, sistemas mensagens...)?-----	Sim } Sim }	1

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

- Você passou a solicitar a sua participação em uma manifestação, actividade, conferência, exposição, fórum? -O seu chefe vai estar junto? -Ele transmite as informações para a direcção quando vai participar? -Você tem um retorno dessa participação?
- Você foi convidado a participar de grupos de discussão com pessoas do exterior?
- Esses grupos trazem novas informações?
- Sistema de informação sobre o que acontece no exterior é eficiente, completo, rápido?
- Você sente que a empresa "perdeu" a informação?
- Está convidado a participar na vigilância?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	-São constituídos grupos de observação compostos de pessoas exteriores à empresa (grupos de discussão, reflexão comités...). -Uma rede interna facilita a circulação das informações captadas. -É dado apoio nas etapas de abertura e vigilância (identificação de áreas de observações, problemas de segmentação, sinalização de eventos). -Toda a equipa é informada dos grandes eixos de desenvolvimento da empresa.
2	-Os colaboradores da empresa podem ir para formação no exterior, independentemente da sua função ou o seu lugar na hierarquia. Sua abordagem é mal enquadrada.
3	-Só gestores e vendedores estão em contacto com o exterior. Divisão de responsabilidades de vigilância baixa circulação interna. Sem possibilidade de partilha.
4	-Toda a equipa não é informada sobre as actividades e projectos da empresa. -Estruturas não se prestam a iniciativa de níveis subordinados.

**Dispositivo Nº 9- Dispositivo de Coordenação**

Questões a colocar	Resposta	Nível	
- Existe informação precisa e actualizada sobre a organização interna (organigrama, quem faz o quê)?----- - A direcção da empresa dá o exemplo em matéria de coordenação (aparecendo unida em torno de processos de decisão mais colectivos)?----- Se sim:	Não } Não }	4	
- Os colaboradores, onde quer que se situem (hierarquia e tipo de função) dispõem de meios para se coordenarem entre si (procedimentos definidos)?----- Se sim:	Não		3
- As reuniões aos diferentes níveis fazem-se de forma espontânea e sempre que existe um problema a resolver (rapidez, com algum carácter informal, com a preocupação de resolução do problema?--- - A disposição dos espaços/a arquitectura facilita a coordenação (existência de salas para reunir, não dispersão de edifícios)?----- - Os meios técnicos favorecem a coordenação (intranet, ...)?----- Se sim:	Sim } Sim } Sim }	2	
- Os colaboradores recebem formação para animação de equipas de trabalho e para participação em reuniões?----- - As reuniões dão realmente lugar a decisões? ----- - As decisões tomadas são provenientes dessas reuniões de coordenação?-----	Sim } Sim } Sim }		1

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

- A direcção da empresa parece-lhe unida?
- As reuniões de coordenação onde participa são conclusivas, em matéria de informação obtida e das decisões tomadas?
- As reuniões são formais e pouco eficazes?
- As principais decisões são tomadas em encontros não programados ou, pelo contrário, se só surgem face a certas condições formais?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	- Atitude de coordenação é impulsionada pelo exemplo da direcção. -Boa organização interna. -Preparação para a função de animação e para a participação nas reuniões. - Eficácia das reuniões de coordenação
2	- Estão preenchidas as condições para uma boa coordenação na organização dos espaços, meios técnicos disponíveis, disponibilidade para a reunião. - Mas falta uma preparação para concretizar esta dinâmica de grupo e reuniões.
3	- As possibilidades de coordenação parecem cingir-se aos mais altos patamares da hierarquia. A maioria, das decisões são centralizadas.
4	- Nenhuma preocupação pela coordenação ou pelo trabalho em comum, a qualquer nível que seja, pouca transparência sobre a organização.

**Dispositivo Nº 10- Dispositivo de Criatividade**

Questões a colocar	Resposta	Nível
- O dispositivo encaixa-se numa estratégia mais ampla, orientada para a qualidade e para o desempenho, (existência de um projecto, uma estratégia amplamente explicado)?-----	Não } Não }	4
- A equipa da hierarquia tornou-se ciente da abordagem implementada?-----		
Se sim: - Um corpo de direcção foi estabelecido (desde quando foi composto, o que faz)?-----	Não } Não } Não }	3
- Métodos de trabalho, o diagnóstico de problemas, análises de causa, são adaptadas (ferramentas não são muito rudimentares)?-----		
- Técnicas de criatividade são relevantes (há ensaios, testes, experiências em outros lugares)?-----		
Se sim: - A escolha de pessoas é feita de acordo com um critério de competência, a motivação (o quanto são eles, onde estão eles)?-----	Sim } Sim }	2
- A escolha dos temas é o resultado de uma consulta (como o grupo foi formado, qual é o papel da gestão)?-----		
Além disso: - As soluções recomendadas levam a acção real (pode ser contar o número de aplicações)?-----	Sim } Sim }	1
- O esforço de participação dos colaboradores foi valorizado (além da satisfação simbólica)?-----		

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

- Você estava disposto a participar?
- Com que critério foi escolhido?
- O tema que discutiu foi imposto?
- Você estava ciente dos problemas?
- Método de diagnóstico e criatividade parece eficaz?
- Foi treinado?
- Teve interesse o que aprendeu?
- Que recompensa foi atribuída?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	-Os dispositivos fazem parte um projecto mais amplo. Toda equipa hierárquica tem sido sensibilizada. E estabelecido um órgão de monitoramento. -Os métodos e regras do jogo são esclarecidos. Soluções conduzem a uma realização. -O esforço de cada é valorizado.
2	-A valorização dos agentes é simbólica. -Todas as recomendações não são implementadas.
3	-As regras e metodologias não são esclarecidos e testadas.
4	-O dispositivo é pontual não se encaixa num plano global.

**Dispositivo Nº 11 e 12- Dispositivo de Posicionamento e Implicação**

Questões a colocar	Resposta	Nível
- O dispositivo de acolhimento permitiu uma inserção progressiva e real (que diagnóstico se faz ao dispositivo de acolhimento)?----- Se sim:	Não ou em parte	4
- O sistema de informação e de troca foi posto em funcionamento com a ocorrência de mudanças técnicas ou organizacionais (sobre a regularidade de informar, acompanhamento das etapas de mudança,...)?----- Se sim	Não	3
	Sim	2
- Os diferentes grupos de expressão e de resolução de problemas permitem aos colaboradores estabelecer relações posicionar-se dentro da empresa (dispositivos de escuta, de coordenação e de criatividade)?----- - É dada a possibilidade a todos de se relacionarem e de trocarem informações?-----	Sim } Sim }	1

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

- Existe coerência entre os diferentes dispositivos que permitem a inserção, a informação e a coordenação?
- A atitude geral da direcção permite-lhe tirar partido dos diferentes espaços de liberdade?
- Estes espaços são facilmente identificáveis?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	- Bom nível de informação geral. - Possibilidade de troca de informações a todos os níveis da hierarquia. - As mudanças técnicas e organizacionais são boas ocasiões de confronto. - As relações ocorrem nos diversos grupos internos.
2	- Existe um sistema de troca que é posto em prática quando ocorrem mudanças mas tem ainda um impacto limitado.
3	- Nenhum sistema de informação é posto em prática quando se dá um processo de mudança. - O dispositivo de acolhimento em fase inicial de aplicação.
4	- Não existe dispositivo de acolhimento ou inserção. - Poucas ou nenhuma ocasiões de confronto.

**Dispositivo Nº 13- Dispositivo de Identidade**

Questões a colocar	Resposta	Nível	
- Existem sinais distintivos que permitem identificar a empresa? -- - Esses sinais são relevantes para a realidade técnica, económica, comercial, social (nome, logótipo, slogan arquitectura...)?----- -Esses sinais são consistentes entre si (respeito a uma padronização, gráfico, uniformização de documentos...)?----- Se sim:	Não } Não } Não }	4	
- Sinais distintivos são facilmente assimilados?----- - A identidade é entendida da mesma forma, no interior e no exterior?----- Se sim:	Não } Sim }		3
- Os símbolos ligados à organização são coerentes?----- -Todo os colaboradores se reconhecem nestes símbolos (são os adequados, eles participaram na sua execução provas)?----- - O impacto sobre a capacidade de coordenação e diálogo poderia ser medido?-----	Sim } Sim }		
	Sim } Sim }	1	

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

- Os sinais distintivos desenvolvidos pela empresa correspondem à realidade?
- Existe harmonia nos sinais, horários, procedimentos, referências?
- Você percebe a realidade interna como comparável à imagem externa que dá à empresa?
- A identidade traduz por "cultura" realmente compartilhado?
- O esforço para construir uma identidade que parece útil para a compreensão mútua e a coesão social?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	-Sinais distintivos são relevantes. -Uma grande coerência existe dentro da empresa. -Identidade é percebida da mesma forma no interior e exterior. -Todo o pessoal reconhece que há.
2	-A mudança é observada entre a imagem externa e da identidade percebida internamente. Nem todos os colaboradores adoptaram essa identidade.
3	-Dificuldades de assimilação da identidade. -Coerência dos sinais distintivos não é garantido em todos os lugares. -A marcha da identidade é embrionária.
4	-Nenhuma identidade é garantida. -Falta de relevância para a realidade. -Nenhuma harmonização de consistência interna e sinais distintivos.

**Dispositivo Nº 14- Dispositivo de Identificação**

Questões a colocar	Resposta	Nível
- Os fundamentos da coesão existem independentemente de um discurso sobre a necessidade de coesão (política social, gestão de pessoal, tipo de estrutura organizacional, atitude dos dirigentes, estratificação dos serviços, distância hierárquica, ...)?----- - Foi feito algum diagnóstico à organização?----- Se sim:	Não } Não }	4
- A definição dos valores partilhados efectuou-se de forma participativa?----- Se sim:	Não	3
- O discurso da coesão integra um projecto a longo prazo?-----	Sim	2
- O conteúdo da mensagem proferida nos discursos de coesão é posta em prática de forma coerente (forma como está estruturado o espaço, os colaboradores são activos, o diálogo é possível e há uma boa interactividade)?-----	Sim	1

**Processo de verificação e validação da situação constatada**

- As políticas sociais da empresa favorecem a solidariedade e o sentimento de pertença (política de salários, de promoções, de formação,...)?
- A estrutura da organização é propícia à entreajuda e à coesão (divisão de tarefas, distância hierárquica,...)?
- É suficientemente claro porque é que cada um deve ser solidário (explicação das finalidades e dos projectos da empresa)?
- Que recompensas se podem retirar dessa solidariedade?
- Partilha realmente os “valores partilhados”? Foi consultado sobre estes?
- As mensagens transmitidas sobre esta temática são a concretização de uma sucessão de acções para que haja mais coesão ou não se percebe de onde vêm?
- A forma de difusão dessas mensagens é satisfatória? Sente-se tratado como mero espectador ou como um actor pleno?

**Avaliação**

Níveis	Conteúdos
1	- A mensagem de coesão é coerente com as políticas sociais praticadas. - Os valores partilhados fundam-se num diagnóstico sobre a situação interna. - Esta mensagem é parte integrante de uma estratégia. - Métodos usados em coerência com o conteúdo a transmitir. - Desafios e recompensas explicitados.
2	- O pôr em prática da mensagem está muitas vezes em desacordo com o conteúdo da mensagem. - É assegurada uma coerência do conjunto em relação à realidade económica e social da empresa.
3	- Os valores partilhados estão esvaziados são pouco representativos. - O carácter específico da organização é pouco considerado.
4	- Não há qualquer coerência entre o que se diz e a realidade da gestão social. - Não há solidariedade nem coesão possível.

**Fonte:** Adaptado de Henriët & Boneu (1990) por Pereira (2013).

**ANEXO III – Questionário sobre Liderança adaptado de Quinn (1983)****QUESTIONÁRIO SOBRE LIDERANÇA**

São diversos os papéis que podem ser desempenhados pelas pessoas que se encontram em cargo de chefia.

Por favor pense no exercício da sua função, e expresse a sua concordância ou discordância em relação às frases apresentadas na seguinte tabela. Pedimos ainda que nos diga com que frequência desempenha as tarefas (Situação Real) e com que frequência as deveria desempenhar (Situação ideal).

Utilize, por favor, a seguinte escala:

Nunca	Raramente	Por Vezes	Com frequência	Quase Sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6

	Situação Real	Situação Ideal
1 Ouve os problemas pessoais dos seus subordinados	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
2 Verifica, cuidadosamente, relatórios de atividades	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
3 Preocupa-se em influenciar as decisões que se tomam a níveis superiores	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
4 Tenta encontrar soluções inovadoras para os problemas de trabalho	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
5 Define claramente áreas de responsabilidade para os seus subordinados	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
6 Demonstra envolvimento e empenho no trabalho que realiza	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
7 Preocupa-se com a criação de consensos nas reuniões	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

de trabalho		
8 Intervém sempre que necessário para garantir a continuidade das atividades do dia-a-dia	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
9 Examina registos, relatórios, etc., com o objetivo de verificar o seu rigor	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
10 Mostra compreensão em relação aos problemas dos subordinados	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
11 Estabelece objetivos claros para a sua unidade de trabalho	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
12 Tenta experimentar novos métodos e procedimentos	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
13 Preocupa-se em manter uma rede de contactos influentes	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
14 Mantem-se atento a possíveis perturbações nas atividades quotidianas	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
15 Preocupa-se em manter elevados níveis de desempenho na sua unidade de trabalho	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
16 Encoraja a participação nas decisões no decorrer das reuniões do se grupo de trabalho	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

**Fonte:** Adaptado de Quinn (1983).