



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**A importância da proximidade da liderança para a
satisfação de informação:**

Implicações na relação com stakeholders

Ana Filipa Nascimento Antunes

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão
para obtenção de Grau de Mestre em Gestão

Orientador: Álvaro Lopes Dias

Lisboa, 2015

“It is better to lead from behind and to put others in front, especially when you celebrate victory when nice things occur. You take the front line when there is danger. Then people will appreciate your leadership.”

Nelson Mandela

Resumo

Esta dissertação tem como intuito explorar a cadeia organizacional de comunicação interna e comunicação externa, em que tinha como propósito perceber qual a influência que uma boa relação com os líderes pode ter para a satisfação dos recursos humanos de uma organização, principalmente a nível de informação, para posteriormente haver uma boa relação com os meios exteriores, nomeadamente os stakeholders externos. Para explorar esta cadeia, realizou-se um estudo de caso à Câmara Municipal de Loures em que se realizou entrevistas aos líderes e aos stakeholders externos e inquéritos às suas equipas.

Efectivamente a cadeia Proximidade da Liderança – Satisfação de Informação – Relação com os Stakeholders não se verificou na sua totalidade. Foi explorado que uma boa liderança, em que os empregados se sintam próximos aos seus líderes, pode resultar numa boa comunicação interna. Ainda mais, o meio de comunicação preferido entre os líderes e os liderados é o cara-a-cara uma vez que é mais pessoal e próximo. Por sua vez, o estudo de caso também demonstrou que se houver uma proximidade à liderança também há uma satisfação de informação. No entanto, esta concordância entre a revisão literária e o estudo de caso não se manteve, uma vez que não se confirmou que uma proximidade de liderança e uma satisfação de informação têm influência numa melhor relação dos empregados com os stakeholders externos.

Palavras-Chave

Liderança, Comunicação Interna, Empregados, Satisfação de Informação, Stakeholders

Abstract

This thesis has the intention to explore the organizational chain of internal communication and external communication, which was intended to realize the influence that a good relationship with the leaders may have for the satisfaction of human resources of an organization, especially in terms of information, to later have a good relationship with the entities exterior, including external stakeholders. To explore this chain, there was a case study to the Câmara Municipal de Loures, which were made interviews to leaders and external stakeholders and surveys to their teams.

Actually, the chain Proximity of Leadership – Information Satisfaction – Relationship with Stakeholders didn't occur in its entirety. It was exploited to good leadership, in which employees feel close to their leaders, can result in good internal communication. Moreover, the preferred means of communication between the leaders and the led is the face-to-face since it is more personal and close. In turn, this case study also demonstrated if there are closeness to the leadership, will be also satisfaction information. However, this correlation between literature review and case study was not maintained, since it wasn't confirmed that a close leadership and information satisfaction have influence on a better relationship between employees and external stakeholders.

Keywords

Leadership, Internal Communication, Employees, Information Satisfaction, Stakeholders

Agradecimentos

Esta dissertação não se teria feito sem o esforço e motivação de terceiros, eu sozinha não teria tido persistência suficiente sem o apoio de diversas pessoas.

Queria agradecer primeiro ao Prof. Álvaro Dias por ter aceite ser o meu orientador, e pela paciência que teve comigo nos momentos de indecisão sobre a tese, aqueles momentos em que não sabia o caminho a seguir, mas que conseguiu que eu seguisse o caminho até ao fim.

De seguida também quero agradecer aos meus chefes e colegas de trabalho pelo apoio que me deram para eu terminar a tese, pois sem a compreensão deles e a sua oferta de flexibilidade de tempo para eu tratar da dissertação, não teria conseguido.

Em terceiro lugar queria agradecer aos Vereadores Fernando Costa e Nuno Botelho e às suas equipas por toda a ajuda que me deram para conseguir acabar este estudo. Obrigada à vossa simpatia e prestabilidade!

Depois queria também agradecer aos meus amigos. Não só aqueles que deram-me palavras de força e motivação, como “Bora Pipa” e “Tu consegues Filipinha”, mas que também persistiram quando eu dizia que não ia conseguir e aturaram todos os momentos em que me desmotivava. E agradecer também àqueles amigos que me tiravam de casa, quando só via a tese e me recusava a sair até terminar algumas partes.

Por fim, queria agradecer aos meus pais por terem possibilitado a conquista de mais uma meta académica. Agradecer também ao meu irmão por ser compreensivo. À minha família, um muito obrigado por tudo o que me puderam possibilitar academicamente, toda a paciência e amor.

Um grande obrigado a todos os que tiveram comigo não só neste último ano, mas nos 17 anos de estudo que tive.

Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Temática	1
Problemática	6
2. Revisão da Literatura.....	8
2.1. Conceitos Essenciais.....	8
2.1.1. Liderança	8
2.1.2. Satisfação de Informação.....	10
2.1.3. Relação com os Recursos Humanos	12
2.1.4. Stakeholders.....	16
2.2. Estado da arte.....	18
2.3. Enquadramento teórico	25
2.3.1. A Importância da Proximidade da Liderança	25
2.3.2. A Satisfação de Informação pelos Recursos Humanos	33
2.3.3. Implicações na Relação com os Stakeholders	37
3. Metodologia	41
3.1. Procedimentos e desenho da investigação.....	41
3.2. Amostra, População e Participantes	43
3.3. Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis	45
3.3.1. Guião da Entrevista aos Líderes.....	45
3.3.2. Guião do Inquérito aos Recursos Humanos	48
3.3.3. Guião da Entrevista aos Stakeholders.....	50
3.4. Procedimentos de Análise de Dados	51
4. Análise dos dados obtidos e discussão	52
5. Conclusões	69
5.1. Discussão e Implicações para a Teoria	69
5.2. Implicações para a gestão	71
5.3. Limitações e Futuras investigações	73

Bibliografia	74
Webgrafia.....	75
Anexo 1: Guião da Entrevista aos Líderes.....	i
Anexo 2: Guião do Inquérito aos Recursos Humanos	iii
Anexo 3: Guião da Entrevista aos Stakeholders	vii

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - The Pyramid of Employee Needs.....	33
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados Líderes.....	43
Tabela 2 - Perfil dos Entrevistados Stakeholders.....	44
Tabela 3 - Boa Relação com o Líder vs. Satisfação de Informação.....	62
Tabela 4 - Boa Relação com o Líder vs. Relação com a Entidade Exterior.....	68
Tabela 5 - Satisfação de Informação vs. Relação com a Entidade Exterior.....	68

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Plano de Comunicação Interna.....	54
Gráfico 2 - Relação com os líderes.....	57
Gráfico 3 - Satisfação com a liderança.....	57
Gráfico 4 - Meios de Comunicação.....	58
Gráfico 5 - Motivação.....	59
Gráfico 6 - Meio de inspiração.....	60
Gráfico 7 - Satisfação da Informação.....	61
Gráfico 8 - Identificação com a organização.....	63
Gráfico 9 - Defesa da organização.....	63
Gráfico 10 - Imagem positiva.....	65
Gráfico 11 - Relação com os stakeholders.....	67

1. Introdução

1.1. Temática

A presente dissertação irá abordar a temática da relação de proximidade dos recursos humanos de uma organização com a sua liderança para a satisfação de informação e posteriormente quais as suas consequências: como será a relação dos recursos humanos com os stakeholders. Assim sendo, as questões em que esta dissertação se irá focar serão: Como é que a proximidade da liderança pode traduzir-se numa satisfação de informação? E se esta satisfação de informação pode resultar numa melhor relação com os stakeholders? Ou seja, se no fim a relação com a liderança pode resultar por sua vez numa melhor relação com o mundo exterior ao da organização?

Portanto, para dar seguimento à dissertação será essencial entender como é que a liderança de uma organização pode ser mais próxima aos seus recursos humanos e qual a importância desta relação, bem como qual é a relevância da satisfação de informação para o público interno de uma organização. Focando, de seguida, na consequência que se pretende averiguar: se esta proximidade e satisfação podem resultar numa melhor relação com o público externo da organização ou não. Ainda mais, para completar toda esta revisão da teoria, será feito um caso de estudo para se perceber como se pode aplicar estes conceitos à realidade de uma autarquia local, podendo depois estudar os efeitos que esta temática irá causar.

Segundo Neves e Eisenberger (2012), desde cedo que os gestores e administrações das organizações concordam que um dos factores para o sucesso das suas organizações é a eficácia dos processos comunicativos dentro e para fora destas. Os empregados que têm uma linha de comunicação mais aberta com a administração são mais propensos a construir relações dentro da sua organização mais efectivas, que proporcionam uma identificação organizacional e uma melhor performance, resultando de uma elevada produtividade. Os recursos humanos que reportam uma positiva e aberta comunicação com os gestores estão mais propensos a receber melhor as mudanças organizacionais, como layoffs e fusões empresariais,

a transmitir mais facilmente a identidade da organização, e a gerir outros factores que possam interferir no funcionamento comum da organização. “*A grande evidência de que a diferença dos aspectos de uma gestão de comunicação é eficaz, como a frequente, aberta e exactidão, o feedback da performance e adequação da informação sobre as políticas e procedimentos organizacionais, resulta de uma relação positiva com os empregados*” (Neves & Eisenberger, 2012).

Portanto, conseguimos verificar que a relação de proximidade entre os líderes e as suas equipas acrescenta bastante valor, sobretudo se a comunicação for bem executada. Ainda mais, esta eficácia da comunicação interna pode resultar de uma reputação cooperativa positiva. Os empregados e a reputação cooperativa são recursos únicos que geram uma performance financeira positiva e criam uma vantagem competitiva de sustentabilidade. A reputação cooperativa é essencial para a organização, e os empregados são a chave para esta gestão. Reconhecendo a sinergia entre o papel dos empregados e o posicionamento da reputação cooperativa, a gestão pode obter significativamente os resultados pretendidos em termos de satisfação dos objectivos estratégicos da organização (Cravens & Oliver, 2006).

Assim, de forma a se poder estudar as temáticas acima mencionadas a dissertação organizar-se-á em cinco capítulos. A dissertação irá ser apresentada por uma introdução, expondo a temática, as motivações pelo tema, um enquadramento literário e a situação actual do mesmo. O segundo capítulo será a revisão da literatura da temática da Proximidade da Liderança e a Relação com os Recursos Humanos: evoluções e definições dos conceitos, as várias abordagens relativas aos temas; focando se a comunicação interna deverá ser mais pessoal ou poderá ser também por meios digitais (evolução do conceito, definição do conceito e relação com a gestão de comunicação por parte da liderança), e por consequente a Satisfação de Informação (evolução do conceito, definição do conceito, forma de mensurar e consequências), e por fim, os Stakeholders Externos e a relação dos recursos humanos com os mesmos (evolução e definição do conceito). De seguida, o terceiro exibirá a metodologia a ser utilizada para estudar a temática, que será um caso de estudo, conceptualizando e definindo a metodologia a ser aplicada ao caso pretendido. Depois, no quarto capítulo serão apresentados os resultados do caso de estudo, e assim discutindo para se chegar à conclusão pretendida. Por fim, o último

capítulo tem como intuito informar o que foi comprovado com o caso de estudo e como poderemos então colocar a temática em prática.

A nível pessoal, esta dissertação tem como ponto de partida minha área de estudo de licenciatura: a comunicação, aliando-se ao meu gosto particular pela comunicação interna de uma organização, e pelo mundo autárquico e como este faz com que funcione a sua gestão de comunicação. Assim, a curiosidade em como unir estes dois mundos tornou-se na motivação para a elaboração de uma dissertação que tem como fim entender como é que realmente a comunicação interna pode interferir na gestão de uma autarquia, principalmente na relação que esta pode ter com o seu público, e quais os benefícios para uma organização pública ao utilizar esta ferramenta da gestão.

O mais importante na elaboração de uma estratégia de comunicação interna é gerar o “buy-in” dos objectivos e estratégias de uma organização. Segundo White et al. (2010), não importa apenas o quão brilhante pode ser a estratégia de negócio, mas também as conquistas e o sentido de ganhar dos empregados para chegar a um nível elevado de eficiência. Os empregados querem e gostam de saber em que situação está a sua organização e de contribuir para a sua consecução de visão. Os recursos humanos de uma organização necessitam de saber a “core story” da mesma, para que entrem no contexto da estratégia, missão e valores dela.

“Liderança é sobre como se trabalha com os outros” (Hackman & Johnson, 2013: 11). A liderança tem uma relação importante com a colaboração, ou seja, como é que o líder e a sua equipa trabalham em conjunto, de forma a conseguirem chegar aos seus objectivos previamente definidos, ou seja: o sucesso é o produto do esforço conjunto do líder e da sua equipa. *“A liderança é a comunicação humana [...] que modifica as atitudes e comportamento dos outros em ordem ao encontro dos objectivos e necessidades partilhadas pelo grupo”* (Hackman & Johnson, 2013: 11).

Men (2014) justificou que uma boa liderança influencia positivamente o sistema organizacional em termos da comunicação interna e de satisfação relacional dos empregados. Estes líderes normalmente fornecem informações ricas em conteúdo por canais tradicionais (pessoalmente ou papéis) para uma comunicação eficaz com a sua equipa; a utilização destes canais traduz-se numa satisfação positiva por parte dos empregados. Mas, principalmente os empregados preferem

emails para receberem informações sobre a organização face a novas decisões, políticas, eventos or mudanças, seguidas geralmente por reuniões e comunicação informal com os gestores.

O papel da satisfação de informação por parte de um indivíduo desde cedo tem um papel central em diversos estudos. A satisfação de informação pode resultar numa gestão eficaz e eficiente de crises, por exemplo, as pessoas ao possuírem as informações que procuram e ao ficarem satisfeitas com estas pode resultar numa melhor gestão de uma empresa. No entanto, esta informação tem de vir de postos superiores/ administradores para possuírem credibilidade. *“O papel da informação transferida é essencial no meio de uma crise como se esta fosse um dia normal de trabalho”* (Atkinson, 2012: 123). Porém, não pode haver uma satisfação de informação sem que esta seja mensurável, e estas medidas são importantes na medida em que podem prever os problemas que os empregados podem ter na empresa, e assim serem uma guia de como poderão ser resolvidos e em que áreas se encontram estes problemas (Baroudi, 1988: 54).

Segundo Silva (2012: 112), o processo da satisfação de informação dos indivíduos requer uma influência recíproca entre as necessidades e o uso de informação, de modo a que a união destes dois factores promova a construção dos comportamentos dos utilizadores. Existe um processo cíclico e renovador no que se refere às necessidades de informação/satisfação dos utilizadores. Subsiste um conjunto de relações harmoniosas que estimulam o indivíduo a pensar na informação como um processo contínuo de busca e construção, estabelecendo uma relação recíproca entre os seguintes segmentos: necessidades e informação; informação e satisfação; necessidades e satisfação. *“A satisfação é vista como princípio de diálogo que inclui as necessidades de informação e os fundamentos sociais que as constituem”* (Silva, 2012: 114).

Assim, a satisfação de informação tem uma relação estrita com a necessidade da mesma. O indivíduo apenas fica satisfeito com algo que efectivamente necessita, mesmo sem ter essa percepção evidentemente exposta, que futuramente pode ser divulgada para terceiros de uma forma mais harmoniosa e consciente. Ou seja, *“o utilizador concebe uma autonomia de informação que permite dialogar sobre suas necessidades e perspectivas de satisfação junto a*

outros utilizadores e o próprio centro de informação de uma forma mais ampla” (Silva, 2012: 114).

Ainda mais, existe uma relação ténue entre a proximidade com a liderança e a satisfação de informação com a imagem que o empregado passa para fora (comunicação externa); o empregado identifica-se com a imagem da sua organização e esta identificação pode se auto perpetuar: *“trabalhar numa companhia com uma reputação positiva pode aumentar o autoconceito dos membros da organização, e de modo, a identificação positiva dos empregados ajuda a preservar a boa posição pública da companhia com os trabalhares a partilhar as suas histórias positivas no seu espaço de trabalho com o exterior”* (White et al., 2010: 6). A comunicação e as percepções dos empregados de uma organização podem se co-determinar uma à outra. Uma organização com uma comunicação interna de sucesso, que transmite bem os seus valores e objectivos, faz com que a identificação dos empregados com a organização seja mais eficaz. Por sua vez, esta identificação predispõe os empregados a falarem positivamente sobre a organização e a influenciarem positivamente os stakeholders externos. A ausência de uma estratégia e de uma comunicação interna eficiente faz com a organização fique vulnerável, uma vez que os seus recursos humanos não têm um sentido de qual a consistência entre a comunicação interna e a externa e a sua mensagem. Os empregados com uma satisfação de informação sobre a organização são menos propensos a espalhar rumores e a são mais capaz a defender a sua organização (White et al., 2010: 6).

Segundo Cornelissen (2014: 41), *“a gestão das relações com os stakeholders é [...] um dos principais pressupostos da comunicação cooperativa”*. Actualmente, as organizações necessitam de superar a sua comunicação com os seus stakeholders externos para desenvolver e proteger a sua reputação. A comunicação cooperativa para com os stakeholders requer que os gestores pensem estrategicamente sobre os seus negócios no geral e como é que podem efectivamente e eficientemente comunicar com os stakeholders, quer estes sejam os seus clientes, investidores ou membros da comunidade em que a organização se insere.

Em suma, verificamos que a proximidade à liderança por parte dos empregados, aliando-se à sua satisfação de informação, pode resultar numa melhor comunicação externa, ou seja, numa relação com os stakeholders bastante eficaz,

fazendo com que a imagem da organização tenha uma reputação positiva. Ou seja, “*não há uma boa Comunicação Externa, sem que exista primeiro uma boa Comunicação Interna*” (Lampreia, 2013: 61).

Problemática

Embora exista uma enorme panóplia de estudos sobre a comunicação interna e a liderança, e como a proximidade à liderança pode resultar numa satisfação de informação, e analogamente também existam estudos sobre a gestão de comunicação dos stakeholders, ainda não existe um estudo que faça a ligação directa entre a importância da proximidade da liderança para a satisfação da informação e a sua implicação na relação com os stakeholders. Assim sendo, as questões em que esta dissertação se irá focar serão: Qual a importância da proximidade dos empregados à sua liderança? Mais propriamente: como é que esta proximidade pode resultar numa satisfação de informação? E essencialmente como é que esta proximidade e satisfação de informação podem resultar numa melhor relação com os stakeholders externos?

Assim sendo, esta dissertação tem como intuito verificar se efectivamente existe uma ligação entre a proximidade da liderança à satisfação de informação por parte dos recursos humanos de uma empresa, e por sua vez se esta satisfação pode resultar de uma melhor relação com os stakeholders externos.

Como objectivos específicos, este estudo visa perceber qual é a importância da proximidade dos empregados à sua liderança, e se estes preferem uma comunicação mais pessoal ou por outros meios. Saber como é que esta proximidade pode resultar numa satisfação de informação. E essencialmente perceber como é que a proximidade da liderança e a satisfação de informação podem resultar numa positiva relação com os stakeholders externos. Ou seja,

- Saber se uma proximidade com a liderança resulta numa boa comunicação interna. Nomeadamente perceber se os recursos humanos preferem que a proximidade à liderança seja por canais físicos, como o cara-a-cara, ou se preferem meios tecnológicos.

- Perceber se a proximidade da liderança aos recursos humanos da organização resulta numa satisfação de informação para estes.
- E ainda saber se a proximidade da liderança faz com que os recursos humanos, por sua vez, tenham uma melhor relação com os stakeholders externos.
- Por fim, também visa saber se a satisfação de informação faz com que os recursos humanos, por sua vez, tenham uma melhor relação com os stakeholders.

2. Revisão da Literatura

2.1. Conceitos Essenciais

2.1.1. Liderança

Segundo Silva et. al. (2010: 153), a *“liderança eficaz define onde a empresa deve estar a médio prazo, alinhando os colaboradores com essa intenção, inspirando-os para trabalhar em conjunto, com vista à concretização dos objectivos traçados.”* Os autores afirmam que ao longo dos anos, tal como na década de 1990 num estudo feito por Anderson Consulting’s Institute for Strategic Change, em que se afirma que a liderança tem sido um factor importantíssimo no que se refere ao valor das organizações, tendo até concluído que o preço das acções de empresas que eram vistas como sendo bem lideradas crescia 900% num período de 10 anos, em relação aos 74% de crescimento das organizações cuja liderança não possuía uma boa reputação. E assim, os autores acrescentam que *“é por esta razão que [...] a liderança nas organizações é percebida e valorizada pelos diversos stakeholders, sendo um elemento-chave do sucesso, um factor diferenciador com forte impacto na concretização dos objectivos, pela motivação que imprime nos seus colaboradores”* (Silva et. al.,2010: 153).

“A maioria de nós coloca uma enorme quantidade de fé nos nossos líderes” (Ulmer, et. al., 1969: 138). Efectivamente um líder para a sua equipa é a sua representatividade, e sendo assim, olha-se para eles como um ponto de direcção, de inspiração e de motivação, bem como de segurança. Os líderes têm como intuito estabelecer a visão de comunicação, identificar que informação e conhecimento colectar e que distribuir, e coordenar uma equipa e os seus esforços. Um líder representa a sua organização. Eles seleccionam, treinam, orientam e fazem de mentores aos seus recursos humanos. Segundo Ulmer et al. (1969), os líderes reflectem e fortificam a cultura organizacional e servem como um modelo: mostram como é que a equipa se deve comportar, sobre o que é correcto e o significado das actividades desenvolvidas. Ainda mais, os líderes promovem a ética e a conduta moral da sua equipa. A sua equipa deposita a esperança no seu líder e esperam que ele resolva sempre todos os conflitos que eventualmente possam aparecer.

A completar, a liderança visa como lidar com as mudanças, e talvez por isso é que se tenha tornado tão importante ao longo dos recentes anos, uma vez que o mundo empresarial tornou-se mais competitivo e volátil. Mais mudanças requerem sempre mais liderança (Kotter, 2001). As organizações bem-sucedidas não esperam que os líderes apareçam, elas estão sempre activamente à procura de pessoas com o potencial para a liderança e com experiências de carreira que o demonstrem. Aliás, a escolha dos líderes tem de ser assertiva e corresponder ao papel desejado para o seu posto, escolha esta que pode desenrolar um papel importantíssimo no sucesso das empresas. No entanto, não basta apenas a liderança, tem de haver uma complementaridade com a gestão, o desafio real é combinar uma liderança forte com uma gestão vigorosa e usar uma para balançar a outra (Kotter, 2001).

Para Bennis e Thomas (2002) a liderança não é apenas um cargo, mas sim um tipo de pessoa que tem as habilidades necessárias para liderar, e por sua vez para inspirar confiança, lealdade e muito trabalho, e de lidar com a adversidade. Os seus estudos levaram à conclusão que um dos potenciais indicadores de um verdadeiro líder é a capacidade individual de encontrar um significado nos eventos negativos e de aprender até nas mais caricatas circunstâncias. As capacidades requeridas para conquistar a adversidade e emergir ainda mais forte e com um maior compromisso que o anterior são as capacidades que fazem extraordinários líderes (Bennis & Thomas, 2002).

Com este efeito, e embora seja uma definição antiga, a função de um líder é intemporal, e será a definição a adoptar nesta dissertação. Um líder é a representação de uma equipa, a sua fonte de inspiração e de motivação; o líder tem que levar a equipa a alcançar os objectivos pretendidos. Como Ulmer et al. (1969) referiram, um líder representa a sua organização, eles reflectem e fortificam a cultura organizacional e servem como um modelo. A liderança deve levar a fim a confiança, lealdade e segurança de uma equipa.

2.1.2. Satisfação de Informação

Segundo Silva (2012: 118), a satisfação de informação advém primariamente de uma necessidade por essa mesma satisfação, e só depois é que o indivíduo pode afirmar-se ou não satisfeito. Para tal, o autor teve que descobrir a origem das necessidades de informação do indivíduo para uma mediação da informação. Conseguiu constatar que a mediação da informação pode ser vista de duas formas. A primeira afirma que *“a mediação é uma tentativa do profissional da informação e do centro de informação de maneira mais ampla fazer parte do quotidiano do usuário estimulando o diálogo e a construção de informação.”* (Silva, 2012: 118). Por outro lado, a mediação pode reflectir no utilizador se este tiver a autonomia para conceber as suas escolhas e de ser incentivado a isso por meio de diversas acções. Ou seja, *“a mediação se constitui em um conjunto de práticas que observa o usuário como elemento central e colectivo para construção de sentido/ informação, assim como estimula o usuário a conceber apropriação de informação, visando a satisfação de suas necessidades.”* (Silva, 2012: 119).

Já numa perspectiva mais organizacional, Men (2014: 21) afirma que os recursos humanos de uma organização têm de ter um sentido de pertença à mesma, uma vez que *“uns empregados bem informados são uns empregados produtivos. Quando os empregados sentem-se como parte da missão, eles trabalham mais para isso”*.

Todavia, a informação não é apenas num só sentido (de cima para baixo) mas também pode ser de baixo para cima, e assim sendo, Whitehurst (2015) afirmou que se um líder quer criar uma rede de feedback no trabalho, tem que ser o exemplo e ouvir o que os seus recursos humanos têm a dizer: se alguém noutra departamento está convencido que não está a ser ouvido, o que faz o líder pensar que os seus funcionários vão ouvir alguma coisa que ele tem a dizer? Mostrando assim que a satisfação de informação não é só aquela que os empregados recebem mas também aquela que eles querem passar. O autor completa que tem de haver um criticismo construtivo sem levar nada em particular. Caso esta missão seja bem-sucedida, Whitehurst (2015) afirma que assim podem criar uma cultura aberta e honesta capaz de satisfazer todos os envolvidos nesta transmissão de informação, aumentando o envolvimento dos trabalhadores no seu trabalho.

Desta forma, e visto o estudo ter como base as organizações e a sua comunicação, a definição aceite de satisfação de informação é a de Whitehurst (2015), em que a satisfação de informação não é só aquela que os funcionários adquirem do seu líder (direcção de cima para baixo), mas igualmente a informação que pretendem transmitir aos seus líderes (direcção de baixo para cima). Assim, existe todos os indícios para uma cultura organizacional transparente, em que haja efectivamente uma satisfação de informação por parte dos empregados.

2.1.3. Relação com os Recursos Humanos

“A Comunicação Interna, cujo objectivo é manter os colaboradores informados sobre o que se passa na empresa. No Endomarketing os objectivos são fortalecer as relações internas, motivar as pessoas e, sobretudo, integrar nelas a noção de cliente, de fornecedor e de mercado. Visa fazer com que todos os funcionários tenham uma visão partilhada sobre o conjunto das áreas de negócio da empresa, motivando-os para uma colaboração activa e participativa que permita uma maior competitividade” (Lampreia, 2013: 59). O endomarketing não tem como intuito transformar os empregados em vendedores, mas sim de os motivar e os fazer perceber o quão valioso pode ser o seu contributo a fim de a organização atingir os seus objectivos. Assim sendo, esta vertente do marketing articula-se em permanência com a área de Recursos Humanos. “São estes que lhes fornecem os elementos para a composição das políticas, estratégias, e planos de actuação, a partir da análise, da formação, do comportamento e do nível de dedicação e empenho das pessoas que compõem o público interno.” (Lampreia, 2013: 60).

“Os empregados são inundados por iniciativas, programas, mensagens inspiracionais e semelhantes, habilmente gerados por funções comunicacionais mas falta um pouco de mérito” (Cowan, 2014: 20). A comunicação interna requer uma estratégia, requer uma exploração dos talentos dos recursos capitais que a organização possui.

“Comunicação Interna (ou dos empregados) preocupa-se em partilhar informação, construir entendimento, criar entusiasmo e compromisso e, idealmente, conquista ao resultado pretendido.” (FitzPatrick & Valskov, 2014: 7). A comunicação interna é um plano das acções de comunicação que influenciam o conhecimento, atitudes e comportamentos recorrentes do público interno de uma organização.

Segundo Cowan (2014: 8), “Toda a comunicação externa é comunicação interna, e toda a comunicação interna é comunicação externa”, isto porque cada pessoa numa organização é um comunicador, e todos comunicam entre si e para o exterior da organização, quer seja através da comunicação formal ou informal. Ainda mais, qualquer relatório externo ou um evento tem impacto na imagem da organização e nas pessoas que trabalham para ela. Esta teoria leva à reacção de que boas notícias podem ser um factor de motivação para os trabalhadores, tal

como más notícias podem desvanecer a vontade e empenho no trabalho. Estas consequências não podem ser evitadas, uma vez que se vive numa era de transparência, em que a informação flutua rapidamente, tornando se difícil esconder algo.

A definição adoptada neste estudo para comunicação interna é a de Cowan (2014) em que afirma que a comunicação interna é uma forma de comunicação externa. Visto que este estudo se trata da relação dos recursos humanos com os stakeholders externos, esta definição faz sentido, na medida em que efectivamente os empregados de uma organização transmitem as suas ideias sobre a sua empresa para forma desta, quer sejam positivas ou negativas. Deve também sempre haver, segundo Cowan (2014) uma transparência na informação passada aos recursos humanos, e, essencialmente, a informação que é passada no interior da organização deve sempre ser coerente com a informação emitida para o público exterior.

2.1.3.1. Liderança e Comunicação Interna

Desenvolver e treinar outros é uma das áreas mais positivas para os líderes dos recursos humanos numa organização, uma vez que o essencial desta área é a preocupação e desenvolvimento organizacional dos seus colegas nos diferentes departamentos. Uma das capacidades que positivamente um líderes devem possuir é a sua vontade de estar em constante comunicação, para ser modelos e para honrar compromissos e promessas. Segundo Zenger e Folkman (2015), *“os líderes [...] são frequentemente colocadas em posição de garantir que outros na organização fazer a coisa certa e seguir os procedimentos estabelecidos”*. Ainda mais, a maioria dos funcionários nas organizações não têm conhecimento das leis trabalhistas, regras de contratação, benefícios e questões de compensação, e assim o dever de um líder é fazer com que os seus colegas e funcionários obtenham conhecimentos e sejam aconselhados nesta área, a dita experiência funcional.

Os processos comunicacionais entre a liderança e os recursos humanos têm que ser bem estudados, segundo o que apurou Men (2014: 22). Isto porque, *“no primeiro nível, muitos empregados não partilham dos mesmos valores que a liderança, ou [...] que a organização. Noutra nível. Eles partilham valores humanos*

com a liderança. Noções de integridade, honestidade e satisfação com um trabalho bem feito podem aplicar em todos os sentidos” (Men, 2014: 22). Se as pessoas estão a ser pagas de forma satisfatória e se julgam que os seus trabalhos valem a pena, outras motivações irão aparecer, e assim farão um bom trabalho.

Noutra perspectiva, Kuzaqui et al. (2005) afirmam que o líder tem um papel intrínseco na comunicação de uma organização, e que *“a esse profissional cabe saber:*

- *Consumir informações – saber obtê-las, sem comprometer suas fontes;*
- *Disseminar informações – sem espelhar boatos e sem esconder a verdade;*
- *Gerar informação – colectar factos isolados e interpretá-los para os demais membros da organização”.* (Kuzaqui et al., 2005: 110)

Sabendo que a comunicação organizacional depende da existência de um conjunto diversificado de processos comunicacionais, Kuzaqui et al. (2005) confirmam que a liderança é essencial para que estes processos sejam executados no seu melhor, e, assim, cabe ao líder gerir os níveis de comunicação, os fluxos e as redes.

Por outro lado, Bueno (2013) afirma que tem que existir um modelo de gestão em que a comunicação esteja no foco, principalmente entre os líderes e os liderados. *“A implementação de um sistema de liderança aberta, a disposição para praticar uma comunicação dialógica e o reconhecimento da importância de se contemplar os funcionários como protagonistas são atributos fundamentais dessa nova cultura organizacional”* (Bueno, 2013: 70). Os líderes devem estar atentos às mudanças contemporâneas, como os *social media*, a elevada rotatividade dos recursos humanos e a nova maneira de agir e pensar de uma nova geração de empregados. *“Será necessário rever os instrumentos e espaços tradicionalmente utilizados para a interação entre organização e chefias com a comunicação interna (house-organs, intranets, reuniões formais etc.), com o objectivo de oxigenar o relacionamento e contribuir para que os funcionários se comprometam efectivamente com os objectivos estratégicos das organizações”* (Bueno, 2013: 70). Os factores produtividade e a relação pessoal estão associados à melhoria da auto-estima dos empregados e à percepção de que as organizações nas quais operam estão realmente comprometidas com o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A definição adoptada neste estudo para a relação entre a Liderança e a Comunicação Interna será a Kuzaqui et al. (2005), uma vez que na minha óptica, o líder efectivamente tem que gerir os dados e as informações às quais tem acesso de forma a atingir o que é mais benéfico para a sua equipa, e posteriormente, saber como enviar e a quem essa informação.

2.1.4. Stakeholders

A definição de stakeholder, segundo Friedman e Miles (2006), caracteriza-se por um conjunto de pessoas que todos devem ter em atenção aquando a definição de estratégia da sua organização. Ainda mais, os autores defendem que os stakeholders são grupos que se mostram essenciais à sobrevivência e ao sucesso das organizações, em que se tem de considerar as suas perspectivas e as actividades destes grupos. Defendem ainda que existe uma ligação *“como os gestores devem agir se eles estão para promover mais os seus próprios interesses ou que teorias são concebidas como os interesses da organização, normalmente vistas como [...] maximização do lucro ou maximização do valor do stakeholder”* (Friedman & Miles, 2006: 2).

Segundo Abreu et al. (2012: 23), existem dois tipos de stakeholders: os de mercado e os de não mercado. Os stakeholders estão fortemente interligados ao modo de operação das organizações, *“os stakeholders não mercado estão envolvidos com a dimensão social das actividades corporativas”* (Abreu et al., 2012: 23), reforçando assim o papel dos stakeholders nas relações das organizações com o seu meio ambiente. Ainda mais, os autores definem os stakeholders pela sua complexidade e *“como todos os indivíduos, grupo de indivíduos ou outra organização que tenham a capacidade de interferir ou sofrer interferência em relação às actividades de uma determinada organização”* (Abreu et al., 2012: 23). Completando-se por um grupo de indivíduos que solicitam a participação, direitos ou interesses numa organização, e assim requerem integridade, respeito, padrões, transparência e resultados. *“Dessa forma, as acções das companhias estão condicionadas às pressões recebidas e percebidas por seus stakeholders”* (Abreu et al., 2012: 23).

Os stakeholders são intrínsecos para as organizações. De acordo com Martins et al. (2015: 82), os stakeholders são *“todos aqueles que afectam ou são afectados pelas instituições”* e são um grupo as organizações dependem para sobreviverem. Em adição, os autores defendem os stakeholders como um grupo essencial ao bem-estar económico, de onde poderão vir vantagens ao sucesso da organização, afirmando ainda que *“que quanto mais fortes forem os laços entre a*

organização e seus parceiros internos e externos, mais facilmente esta organização chegará a seus objectivos” (Martins et al., 2015: 84).

As relações (internas ou externas) com os stakeholders são essenciais à sobrevivência de uma organização; de facto, segundo Gossy (2008: 7), os gestores têm que tentar satisfazer as necessidades de todos os seus stakeholders. Na definição da estratégia de uma empresa, os stakeholders têm que estar sempre presentes quer sejam empregados, clientes, fornecedores entre outros, pois só assim é que podem assegurar o sucesso a longo-termo da organização. *A gestão deve entender as relações com todos os stakeholders a fim de conquistar os objectivos da organização (Gossy, 2008: 7).* Assim, o autor conclui que os stakeholders, além de serem vistos como um instrumento de expansão da organização, também têm que ser maximizado o seu valor em prol da mesma.

De facto e apoiando esta definição neste estudo, Abreu et al. (2012) explica os stakeholders não só como um factor a ser reconhecido pelos gestores e a ter em atenção aquando a definição da estratégia de uma organização, mas também como um grupo complexo ao qual todos dentro de uma organização devem ter em atenção, a fim de esta poder sobreviver e ter sucesso, pois sem os stakeholders efectivamente a organização pode existir mas não na sua plenitude. Os stakeholders são um grupo de indivíduos que requerem a participação, direitos ou interesses numa organização, e assim demandam integridade, respeito, padrões, transparência e resultados. *“Dessa forma, as acções das companhias estão condicionadas às pressões recebidas e percebidas por seus stakeholders” (Abreu et al., 2012: 23).*

2.2. Estado da arte

Quando os líderes de uma organização não são capazes de comunicar como é que as actividades dos seus empregados contribuem para algo maior do que o seu salário, essa organização irá provocar um o custo íngreme de descompromisso e de rotatividade por parte dos seus empregados (Warrell, 2015). Todos os empregados de uma organização, mas principalmente de um nível inferior, querem saber como é que o seu esforço diário efectivamente serve para algo mais importante do que uma medida monetária; eles querem saber como é que o seu trabalho pode ter um impacto no mundo em geral.

De acordo com Warrell (2015), um líder que é incapaz de falar do coração, para o coração, de conectar-se com as pessoas para um maior “Porquê” é insípido e desmotivador. Por outro lado, um líder que consegue prolongar os contextos e providenciar um atraente sentido de propósito que irá inspirar os seus empregados a trabalhar com uma maior paixão, esforço e criatividade.

A gestão tradicional está a desaparecer, pois carece de eficácia. Obter os melhores resultados dos empregados actualmente requer o cultivo da *Culture of Courage* (Warrell, 2015). Ou seja, um ambiente organizacional em que todos os colaboradores sintam-se seguros e encorajados a falar e a expressar construtivamente as suas opiniões, quer sejam ou não divergentes do seu líder.

Uma boa liderança é ser intencional ao fazer com que a sua equipa se sinta psicologicamente salva ao sugerirem ideias diferentes e ao proporem novos caminhos. O líder tem que fazer o seu empregado sentir que quando sugere algo novo ou faz uma crítica negativa, não vai ser penalizado por isso; aliás até pode ser reconhecido pela sua coragem.

Segundo Warrell (2015), os líderes que são bastante acessíveis, com uma abordagem e treino amigável e que desenvolvem oportunidades para os empregados, irão ser uma mais-valia para o futuro das organizações, por dar a habilidade de uma rápida adaptação aos seus funcionários. A adaptação ao novo mundo de disseminação de informações, através das tecnologias é bastante positivo para os funcionários de uma organização, e por sua vez pode ser bom para estes se relacionarem com os stakeholders externos.

Analogamente, o líder de uma organização é uma espécie de chefe da comunicação no escritório, segundo White et al. (2010), e uma comunicação interna bem-sucedida é impossível sem um suporte do CEO, porque as empresas bem-sucedidas possuem uma comunicação de cima para baixo e de baixo para cima. Referente à comunicação de cima para baixo, torna-se bastante importante, pois os empregados gostam de receber informações dos seus superiores, sendo que a comunicação cara-a-cara é a mais apreciada por eles: os empregados querem ver e falar com os seus líderes.

Segundo White et al. (2010), a comunicação interna tem vindo a ser descrita como um meio essencial para a estratégia empresarial, principalmente no que se refere à liderança de uma organização. As autoras sustentam a ideia de que a comunicação interna tem que ser redefinida com o intuito da construção de uma relação favorável entre a gestão e os empregados.

Ainda mais, esta teoria ainda se debruça sobre o facto de uma comunicação interna não tem só o benefício de uma satisfação e maior produtividade por parte por parte dos empregados, mas também uma contribuição positiva que os empregados bem informados podem fazer para os esforços nas relações públicas externas de uma empresa (White et al., 2010). Isto deve-se ao facto de que os recursos humanos de uma organização podem ser os seus melhores embaixadores para o exterior, como também os maiores críticos, dependendo da sua satisfação de informação e sentido de pertença, uma vez que os empregados são vistos como uma fonte credível para os stakeholders externos.

De facto, vários estudos de caso se debruçaram sobre o facto da relação entre os empregados de uma organização e os stakeholders externos. Segundo Bjork (2011), caso esta relação efectivamente exista, pode-se afirmar que os valores dos empregados são iguais aos valores dos stakeholders. Este CEO da QlikTech debruçou-se sobre a sua organização para fundamentar esta teoria *Employee Values = Stakeholder Value*. Para este CEO sempre foi importante a passagem de informação directamente dele para os seus empregados, e assim desde 1993 que sempre se reuniu com todos os seus empregados uma vez por ano, mesmo com o seu crescimento e com o seu avultado número de empregados: 2977 empregados (dados apresentados pelo CEO a Janeiro de 2011).

Após algumas pesquisas, Bjork, percebeu que o sucesso de várias companhias dependia de quatro chaves essenciais: simplicidade, foco na missão, gestão de equipas eficiente e uma boa cultura organizacional. Bjork focou-se na sua cultura organizacional e após visitar todas as suas instalações e falar com todos os seus empregados, e perceber como é que estes trabalhavam, também pode receber os seus feedbacks. Com esta troca de informação e de contribuição para a melhoria dos postos de trabalho, começou a existir uma satisfação por parte dos empregados, uma vez que se sentiram mais próximos dos seus líderes e com um sentido de pertença à organização. Bjork (2011) com esta gestão não hierárquica e um sentido de pertença fez com que houvesse uma economia de inovação na sua organização, e por outro lado, uma partilha de valores positivos dos seus empregados com os stakeholders externos.

Ready e Truelove (2011) também se debruçaram sobre a temática do sentido de pertença dos empregados às suas organizações e como é que a comunicação poderia ajudar nesta orientação. Estes investigadores, após um estudo a 45 empresas, expuseram o modelo *collective ambition* que tem como definição a maneira em como os líderes e os empregados pensam sobre o porquê de existirem, o que eles esperam realizar, como é que eles vão colaborar para alcançar a sua ambição, e como é que a sua promessa de marca se alinha com os seus valores centrais (Ready & Truelove, 2011). As organizações não têm sucesso apenas por uma pessoa ter uma ambição lá dentro, mas sim porque os gestores e os empregados juntos criam uma ambição colectiva que se posiciona à frente dos objectivos pessoais de cada um, levando assim a organização em questão a uma posição sustentável de excelência.

Ready e Truelove defendem que existem sete elementos na *collective ambition* que levam os gestores e os empregados a colaborarem, e posteriormente estes últimos passarem uma boa mensagem aos stakeholders exteriores. Eis os sete componentes:

1. Propósito: a razão de existência da organização e qual a missão central dela.
2. Visão: a posição que a organização pretende ocupar no mercado com uma meta temporal.
3. Alvos e Marcos: quais as métricas a utilizar para se conseguir chegar à visão pretendida.

4. Estratégia e Prioridades Operacionais: as acções a tomar de forma a irem ao encontro da visão.
5. Promessa da Marca: os compromissos que se fazem perante os stakeholders (clientes, comunidades, investidores, empregados, reguladores e parceiros) a respeito da experiência que a organização pretende oferecer.
6. Valores Centrais: o guia dos princípios que transcrevem a existência da empresa.
7. Comportamentos da Liderança: forma de actuação dos líderes no seu quotidiano, de forma a irem ao encontro da visão e da estratégia da organização, passando pela promessa da marca e pelos seus valores.

Para alcançarem este compromisso de colaboração, tem que se aplicar estes elementos colaborativos, mas não é apenas no sentido motivacional, mas também de modo a fazer-se com que os empregados vejam nestes elementos um propósito pessoal a alcançar, ou seja, construir através dos objectivos pessoais uma oportunidade de força global.

De facto, segundo White et al. (2010), os empregados necessitam de saber qual o sentido da sua organização e como é que eles podem contribuir para a organização alcançar a sua visão e objectivos. Os empregados precisam da “história central” que consistentemente coloca a estratégia num contexto de missão e valores para a organização.

Segundo Ready e Truelove (2011), com os empregados envolvidos e um propósito forte, as organizações mantêm uma presença forte e positiva para os seus stakeholders externos. Para terem os seus empregados envolvidos, cada organização deve elaborar uma estratégia para tal. Ready e Truelove apresentaram com o exemplo do Standard Chartered Bank (SCB) que em 2009 organizaram uma equipa para viajar de país em país e reunirem-se com os seus empregados e stakeholders. Estas viagens tinham como intuito divulgar a nova promessa da marca *Here for Good*. A sua prioridade foi informar e instruir os seus empregados, pois estes são aqueles que quotidianamente transmitem a mensagem da organização para os stakeholders externos. A informação foi divulgada através de diferentes meios e canais aos empregados, antes de ser divulgada pelos media ao público. Isto

demonstrou que os empregados pertencem à empresa e que estes são beneficiados informativamente, levando a uma satisfação de informação.

Gestores de topo em organizações têm que exercer uma grande influência pessoal nas suas relações com os seus empregados para influenciar as suas atitudes, satisfação laboral, e conseqüentemente como os empregados falam sobre a organização para os stakeholders externos. As pessoas de influência têm um papel fundamental na comunicação relacional. De facto White et al. (2010) afirmam que as pessoas de influência têm que se focar na relação que podem possuir com os stakeholders externos, mas sem nunca descorar o público interno: influência pessoal pode ser igualmente importante na comunicação interna, em que os empregados são estrategicamente um público-alvo.

A relação entre a identificação dos empregados com a empresa e a imagem organizacional é simbiótica e auto-perpetuadora: trabalhar para uma companhia com uma reputação positiva pode melhorar os autoconceitos dos membros organizacionais, e por sua vez, a identificação de empregados positivos ajuda a preservar a boa imagem pública da companhia como, por exemplo, os empregados partilharem as suas histórias positivas do escritório com as pessoas de fora (White et al, 2010). Por outro lado, os funcionários cujo autoconceito sofre de associação com uma imagem da organização negativa são mais propensos a transmitir histórias negativas. A comunicação com os empregados e as suas percepções sobre a organização podem influenciar bastante esta. Uma organização que consegue transmitir os valores e objectivos pretendidos, irá fazer com que os empregados tenham um sentido de pertença a ela, o que leva a uma comunicação positiva de dentro para fora, ou seja, podem influenciar positivamente os stakeholders externos.

A ausência de uma comunicação interna estratégica e eficaz faz com que uma organização se torne vulnerável àqueles que não se encontram satisfeitos com os seus trabalhos, uma vez que os empregados representam uma ameaça significativa para as organizações que não conseguem assegurar a coerência entre as mensagens internas e externas. Os funcionários que estão satisfeitos com a informação passada pelos seus superiores sobre a sua organização são menos propensos a espalharem rumores e mais orientados a defender a organização.

Idealmente, a comunicação interna estabelece um equilíbrio entre os extremos (White et al, 2010). Ou seja, não haver muita comunicação dentro de uma

organização pode criar muitas especulações e um vazio e falta de sentido de pertença dos empregados para com a organização; mas também haver comunicação em excesso pode resultar numa sobrecarga de informação que pode levar ao desprezo por parte desta informação. Tem que haver uma selecção de informação a ser transmitida e a quem transmitir. Receber uma grande quantidade de informação não é necessariamente o sinónimo de adquirir a quantidade certa de informações, nem a informação certa para cada departamento de uma organização. Uma comunicação interna eficaz esforça-se para adequar a informação conforme o necessário para cada empregado da organização.

A direcção da comunicação interna também pode ser uma variável, segundo White et al (2010). A comunicação de cima para baixo tem que ser avaliada pela sua consistência conforme as crenças dos receptores (empregados). Assim, as falhas entre a gestão e os valores dos empregos podem criar uma resposta negativa à comunicação empresarial. Por outro lado, uma comunicação que gera confiança na gestão e nos esforços dos gestores pode criar relações com os empregados que possam contribuir significativamente para uma imagem de confiança por parte da organização.

A comunicação interna ideal assenta nas expectativas e nas crenças dos funcionários, e na eficiência em como é entregue a informação. Os empregados tendem a avaliar os canais de comunicação baseados nas suas expectativas para esses mesmos canais (White et al., 2010). Segundo os estudos apurados por estas autoras, o email é o canal de informação preferido pelos empregados, mesmo com a sobrecarga que este canal pode oferecer quotidianamente. Contudo, este canal só é um dos preferidos devido ao ser remotamente conveniente para o emissor e receptor, mas é um meio impessoal, tendo por vezes algumas falhas técnicas. Assim sendo, não é de todo o meio ideal para transmitir informação delicada; para a informação delicada, os empregados continuam a preferir o cara-a-cara, em que há um retorno imediato e uma interacção pessoal.

Os canais de comunicação e o sentido de pertença a uma organização têm uma relação de existência. Existe uma relação simbiótica entre comunicação e cultura organizacional: a comunicação influencia a cultura e a cultura influencia a comunicação (White et al., 2010). A percepção de um sentido positivo de pertença a uma comunidade dentro de uma organização contribui para uma cultura

organizacional positiva. A cultura organização diz respeito ao facto de como os empregados se sentem em relação à sua organização, ao seu sistema e à sua envolvente comunicacional. O sistema de comunicação de uma organização pode influenciar a sua cultura. Ainda mais, este facto pode não ser simples, uma vez que a comunicação interna pode ser dificultada devido a várias culturas pessoais existentes dentro de um escritório: níveis de escolaridade variados entre funcionários, por exemplo, podem afectar as expectativas e a satisfação à qualidade da comunicação, bem como a necessidade de informação. Se existem empregados com diferentes culturas, a execução de uma comunicação generalizada pode ser altamente ineficaz.

2.3. Enquadramento teórico

2.3.1. A Importância da Proximidade da Liderança

Um estudo executado por Gelfand (1970) à empresa Pillsbury Company verificou que uma boa comunicação e atitudes favoráveis por parte dos empregados andam em sintonia. Num plano estratégico em que o gestor enfatiza a comunicação nas suas sessões de planeamento, diz que esta ferramenta é um meio para uma melhor liderança; cerca de 81% dos empregados disse que a empresa tenta mantê-los informados e 86% afirma que a empresa tenta dar aos seus trabalhadores um tratamento justo. Por outro lado, num plano de uma organização em que a comunicação foi considerada escassa, só 34% dos entrevistados disse que a empresa tentou mantê-los informados, e 58% disse que a empresa tentou dar "um negócio justo."

O estudo também concluiu que uma boa comunicação é caracterizada por proporcionar aos empregados informações que eles pretendem e dar-lhes estas informações de forma rápida e através dos canais preferenciais. Os empregados, independentemente de sua posição na empresa, querem sempre possuir informações sobre a sua segurança de emprego, os planos da empresa, as previsões de crescimento, o desenvolvimento de recursos humanos, a investigação e os novos produtos, entre outros assuntos. Ainda mais, Gelfand (1970) concluiu que os empregados gostam de obter estas informações através dos seus líderes.

Já de acordo com Groysverg e Slind (2012), a liderança e gestão das organizações têm vindo a mudar, já não sendo apenas caracterizadas pelo comando e controlo. Com a globalização, as novas tecnologias, as mudanças de comportamento e valores organizacionais e de como interagir com os consumidores, a comunicação directiva de cima para baixo deixou de ser totalmente eficaz. Os líderes tiveram que mudar a sua forma de comunicar, de como fluir a informação até aos seus empregados, de forma a não ser apenas informativa mas também de conversação.

Actualmente, os líderes criam ligações com os seus empregados através da conversação, ou seja, falam com os seus funcionários e não os informam apenas do

essencial. Ainda mais, promovem práticas e eventos culturais que incentivam a comunicação dentro da organização. Assim o líder faz com que uma organização, independentemente do seu tamanho, se torne acolhedora para os seus empregados. Ao falar com os empregados, em vez de simplesmente emitir ordens, os líderes podem manter ou recuperar algumas qualidades – flexibilidade operacional, altos níveis de compromisso dos empregados e alinhamento estratégico justo – que permitem às startups superarem os concorrentes já bem instalados (Groysverg & Slind, 2012). Ainda mais, sabe-se que a proximidade física entre os líderes e os empregados nem sempre é possível, mas a proximidade mental ou emocional é essencial.

Para os autores Groysverg e Slind (2012) há quatro elementos da conversação organizacional que reflectem os atributos essenciais de conversação interpessoal: a intimidade, a interactividade, a inclusão e a intencionalidade. Os líderes que impulsionam as suas organizações através de práticas baseadas em conversa não precisam de executar estes quatro atributos, no entanto, os autores chegaram à conclusão que estes elementos tendem a reforçarem-se uns aos outros, elaborando um processo integrado.

A intimidade consiste em o empregado chegar perto da liderança e vice-versa, em sentido figurado e literal. A conversação organizacional exige que os líderes minimizem as distâncias institucionais e às vezes espaciais, que normalmente afastam os líderes dos seus empregados. Tem que se cultivar o hábito de ouvir as pessoas em todos os níveis da organização e de aprender a falar directamente e autenticamente com os funcionários. Um líder que desce ao nível dos seus empregados de forma a comunicar com eles pode resultar numa cultura organizacional de transparência.

Esta intimidade distingue a conversa organizacional da constante e não afectiva comunicação corporativa. Ela muda o foco de uma distribuição de envio de informação apenas de cima para baixo para uma troca de informações e ideias nas duas direcções: de cima para baixo e de baixo para cima. Isto é feito de uma forma menos corporativa e num tom mais casual.

Segundo Groysverg e Slind (2012), a interactividade promove o diálogo. Uma conversa envolve a troca de comentários e perguntas entre duas ou mais pessoas; o que não é diferente no que se refere a uma organização, em que os líderes têm que

falar com os seus empregados e com apenas falar para eles. Esta interactividade faz com a conversa seja aberta e fluída, em vez de fechada e directiva. A busca da interactividade reforça, e baseia-se na intimidade: são os esforços para fechar as lacunas comunicacionais entre os empregados e os seus líderes.

O terceiro *i* apresentado pelos autores é a inclusão. Ou seja, o convite aos empregados de participar e gerarem conteúdo sobre a própria organização. Os próprios líderes devem transformar os funcionários em parceiros de conversação de pleno direito, e assim elevarem o nível de envolvimento emocional que os funcionários trazem à vida da empresa em geral.

A inclusão adiciona uma dimensão fundamental para os elementos intimidade e interactividade. Considerando que a intimidade envolve os esforços dos líderes para se aproximarem dos funcionários, a inclusão concentra-se no papel em que os funcionários desempenham nesse processo. A inclusão também estende-se à prática da interactividade, permitindo que os funcionários partilhem as suas próprias ideias, muitas vezes através dos canais oficiais da organização em vez de ser apenas verbalmente em determinados momentos. Quando o espírito da inclusão toma conta da organização, os seus empregados podem adoptar novos papéis importantes: criação de conteúdo, embaixadores da marca, líderes de influência e storytellers.

Por fim, a intencionalidade foca-se no facto de que muitas vezes o que é escolhido para ser dito em determinado momento pode contribuir para o processo de estratégia dentro de uma empresa e para o delineamento de uma única visão do que pretendem com aquela comunicação em específico, em que existe um objectivo para que determinado assunto seja explorado naquele momento (Groysverg & Slind, 2012). Ou seja, a conversação que se desenrola dentro de uma empresa deve reflectir uma agenda comum que alinha com os objectivos estratégicos da organização.

A intencionalidade difere dos outros três elementos da conversação organizacional num aspecto chave. Enquanto na intimidade, interactividade e inclusão tudo serve para abrir o fluxo de informações e de ideias dentro de uma empresa, a intencionalidade traz uma medida de encerramento para esse processo: permite aos líderes e empregados perceberem quando é estrategicamente relevante a discussão e o debate sobre determinado tema.

A intencionalidade conversacional exige que os líderes expliquem aos seus empregados os princípios estratégicos. Os líderes falam extensivamente e de forma explícita com os empregados sobre a visão e a lógica que fundamentam as tomadas de decisão executivas. Como resultado, as pessoas em todos os níveis obtêm uma visão competitiva da organização.

Por fim, de acordo com Hill e Lineback (2015), os líderes têm que fazer três factos fundamentais todos os dias para que a comunicação seja exemplar dentro de uma equipa. As três actividades principais – *Three Imperatives of Leading and Managing* – para se ser bem-sucedido como líder são: construção de confiança, construção de uma equipa e a construção de uma rede ampla. Estes elementos não são vitórias rápidas e fáceis, mas são substanciais e fundamentais para se ser um líder eficiente.

Uma liderança de sucesso consiste inicialmente em influenciar os outros, e a confiança é a base da capacidade de influência dos outros. Não é possível influenciar sem confiança. Assim, o líder tem que trabalhar para cultivar a confiança dos seus empregados, através das suas competências e carácter. A competência insiste em perceber o que a sua equipa faz para tomar as decisões correctas sobre determinado assunto, e em ter a coragem de fazer questões aos seus empregados quando não se tem conhecimento de determinado conteúdo. O carácter baseia-se em acções, decisões e valores que vão além do interesse próprio, baseia-se na preocupação com o trabalho, com o público e com a equipa. Se a equipa acreditar na competência e no carácter do líder, então pode-se afirmar que o líder construiu uma base estável de confiança.

Os líderes constroem a confiança através da demonstração da capacidade de como fazem o seu trabalho diário, e de como comunicam através de perguntas e sugestões e pedindo o feedback da sua equipa. Quotidianamente tomam decisões e fazem escolhas para ilustrar os seus próprios valores, expressando a sua preocupação pela sua equipa. Igualmente transmitem conhecimento prévio e valorizam a sua equipa.

Segundo Hill e Lineback (2015), o segundo elemento é a construção de uma verdadeira equipa e a gestão da mesma. Uma equipa eficaz rege-se pelos mesmos valores, em que a união é tao forte que acreditam realmente no sucesso ou no insucesso sempre em conjunto. As equipas fortes também têm as suas regras de

compromisso e os seus próprios entendimentos. Um líder tem de criar uma equipa exemplar e depois tem de a gerir, fazendo com que a equipa sinta que o líder também é um deles. Isto advém da forma de comunicar do líder para a equipa como, por exemplo, em vez de dizer “Faça isso porque eu sou o chefe”, diz “Faça isso pela equipa”. Um líder tem de construir através de acções e da comunicação estes laços emocionais com a sua equipa.

Os líderes constroem uma equipa usando pontos negativos do trabalho para lembrar a equipa do seu propósito enquanto a valoriza. Também tem de explicar as suas decisões, e falar com os membros das equipas quando há alguma divergência que possa estar a colocar o bom trabalho em causa. Simultaneamente uma vez que a comunicação tem de ser bilateral, o líder também tem que pedir à sua equipa para caso sintam que há algo na sua liderança não se encontra de forma correcta, para o explicarem.

Por fim, todas as equipas de sucesso precisam do suporte e da colaboração de pessoas de fora. Logo, os líderes têm que construir activamente estes contactos externos quer a curto prazo, quer a médio e longo prazo, ou seja, têm de construir uma rede. Estas relações podem beneficiar imenso as equipas, e só se conseguem através de uma honesta, aberta e genuína comunicação.

Conforme os autores Hill e Lineback (2015), os líderes constroem a sua rede através das interações no trabalho e das diversas reuniões, de forma a serem relações a longo prazo. Ainda mais, os líderes devem encorajar os membros da sua equipa a tomarem a mesma abordagem quando lidarem com pessoas de fora.

Um bom líder alimenta estes três imperativos diariamente, com o intuito de definir, atribuir, estruturar, falar, revisar e orientar o seu trabalho e a sua equipa. Para cada nova tarefa, para cada problema inesperado, os líderes têm de parar e reflectir: Como posso usar o problema para promover a confiança? Para construir e fortalecer a equipa? Para expandir a sua rede e torná-la mais forte? (Hill & Lineback, 2015).

Assim podemos colocar a primeira hipótese:

H1: Uma boa comunicação interna advém de uma boa liderança.

Contudo existem diferentes meios pelos quais um líder pode comunicar internamente com a sua equipa.

Uma das formas de comunicação interna é pessoalmente (cara-a-cara). Segundo Morgan (2015), comunicar pessoalmente é benéfico primariamente devido ao facto de processarmos muitas mais informações por segundo, e também porque conseguimos processar mais facilmente as emoções e as decisões. Se a comunicação for feita, por exemplo, por telefone, a maneira em que a voz é processada ao longo desse instrumento corta a maior parte da emoção. É por isso que as chamadas telefónicas e os webinars são aborrecidos para a maior parte dos empregados: não têm nenhuma emoção. As conferências, os eventos e as reuniões são, para todos os efeitos, uma maneira de fornecer estímulos, compromisso e interesse emocional para os trabalhadores.

Analogamente, Morgan (2015) afirma que uma comunicação regular face-a-face reduz o risco de depressão em adultos, em contrapartida o telefone e o email não têm o mesmo efeito. Para as nossas mentes inconscientemente precisamos de ter uma relação pessoal, para que possam encontrar as conexões emocionais, uma vez que os seres humanos são seres sociais. Logo, e para o bem-estar dos empregados, Morgan (2015) confirma que os empregados efectivamente precisam de uma comunicação cara-a-cara.

De acordo com Goman (2015), as equipas preferem reuniões cara-a-cara com os seus líderes e de preferência com poucos participantes. Em encontros físicos, o nosso cérebro processa continuamente quer os sinais verbais, quer os não-verbais, que usamos como base para a construção de uma confiança e intimidade profissional. A interacção pessoal é rica em informações: tom vocal, ritmo, expressões faciais, linguagem corporal, e a própria mensagem enviada e a componente emocional por trás das palavras. E ainda mais pode-se dar de imediato o feedback, que pode ajudar a que as ideias sejam aceites.

Através da interacção pessoal, pode-se observar as expressões do emissor da mensagem para monitorizar as reacções do que está a ser dito e ouvido. Mesmo quando algumas palavras são perdidas, através da expressão no rosto pode-se perceber na mesma a conversa. As pessoas lembram-se muito mais do que vêem

do que aquilo que ouvem – razão pela qual é mais fácil ser persuasivo através das acções do que da conversa (Goman, 2015).

Assim, se constitui uma sub hipótese à H1:

H1a: Os empregados preferem que os líderes comuniquem com eles pessoalmente.

Todavia, há quem afirme, como Groysverg e Slind (2012), que a renovação para uma maior comunicação numa organização reflecte-se numa mudança dos canais de comunicação utilizados. Durante décadas, a tecnologia tornou difícil ou impossível de suportar a interacção dentro das organizações. Os media que as companhias utilizavam para alcançar a escala e a eficiência nas suas comunicações – impressão e quadro informativo, em particular – operavam num sentido apenas. Mas com os novos canais esta forma de comunicar está a alterar-se. A tecnologia social dá aos líderes e aos seus empregados a habilidade para investir-se em diversas formas de comunicação entre eles.

No entanto, a comunicação não é apenas uma questão de encontrar e implantar a tecnologia certa. Analogamente, é a necessidade de reforçar os media sociais com a evolução social dos seus empregados. Muitas vezes a cultura prevalecente de uma organização trabalha contra qualquer tentativa de transformar a comunicação organizacional numa comunicação bidireccional. A tendência de muitos líderes e gestores é de tratar todos os meios à sua disposição como se fossem um megafone sem fazerem uma selecção da informação. Em algumas empresas, porém, os líderes promovem genuinamente formas interactivas de passarem os valores-cultura, normas e comportamentos, que posteriormente criam um espaço acolhedor para o diálogo (Groysverg & Slind, 2012).

Também Bueno (2013) afirma que os social media e o perfil particular dos jovens empregados estão a revolucionar o mercado de trabalho e a fazer com que a comunicação interna evolua. “*A comunicação interna, no século XXI, assumiu uma nova dimensão e, na verdade, transcendeu os limites estabelecidos pelos locais de trabalho e pela proximidade física entre os funcionários*” (Bueno, 2013: 67).

Actualmente, em grande parte das empresas, a comunicação interna é feita de forma virtual (intranet, portais, blog, chats, fóruns, email, entre outros), colocando um pouco de parte o contacto directo como a comunicação interpessoal. Isto faz com que a comunicação interna se torne pública, fugindo muitas vezes ao controlo dos líderes, mas é a preferida pelos empregados, principalmente os mais novos.

Esta evolução da comunicação interna levou a uma segunda sub hipótese, relacionada com a hipótese H1:

H1b: Os empregados preferem que os líderes comuniquem com eles virtualmente.

2.3.2. A Satisfação de Informação pelos Recursos Humanos

De acordo com Garton e Mankins (2015), construir uma organização em que os empregados realmente e genuinamente gostem dela requer bastante inspiração e alguma persistência. Os autores afirmam que efectivamente é necessário haver um compromisso por parte e com os empregados (*employee engagement*).

Os elementos fundamentais – chamados de satisfação do empregado – são importantes para o desenvolvimento do empregado dentro da organização, transmite inspiração através de diversas formas, tal como haver um ambiente de trabalho seguro e as ferramentas necessárias para trabalhar. Garton e Mankins (2015) elaboraram um modelo para a sua empresa Bain & Company, que à semelhança da Pirâmide de Maslow, existem necessidades básicas, e posteriormente necessidades que levam à satisfação completa do empregado.

The Pyramid of Employee Needs



SOURCE BAIN & COMPANY

© HBR.ORG

Ilustração 1 - The Pyramid of Employee Needs.

Fonte: Engaging Your Employees is Good, but Don't Stop There (Harvard Business Review)

Primeiro vem o essencial para um funcionário como segurança no trabalho, ferramentas, serem reconhecidos e recompensados, e ausência de burocracias desnecessárias. De seguida aparece efectivamente o compromisso com o empregado, como sentirem-se parte de uma equipa, aprendizagem e crescimento dentro da organização, autonomia dentro do escritório e criar um impacto positivo dentro da empresa. Por fim, vem o sentimento de significado e propósito da missão da empresa: inspiração.

A inspiração é importante no local de trabalho, uma vez que os funcionários reagem de forma diferente quando se deparam com obstáculos. Assim, uma das formas de solucionar este problema e de tornar os empregados satisfeitos é realizar uma reunião sobre como ultrapassar estes obstáculos. Um empregado inspirado pode ultrapassar tudo. A inspiração pode ter origem em dois itens:

- Ser inspirado pela missão da organização;
- Ser inspirado pelos líderes organizacionais.

É nesta segunda origem que Garton e Mankins (2015) se focaram, pois as empresas precisam de líderes que valorizam tanto o desempenho e a inspiração, assim como um óptimo lugar para trabalhar requer um alto desempenho e compromisso. Ou seja, com uma óptima liderança inspiradora e com todas as suas capacidades de conversação e proximidade, pode levar a que um empregado seja mais produtivo e satisfeito.

Por outro lado, actualmente as organizações têm demonstrado imensa preocupação em implementar estratégias para a satisfação dos clientes, e afirmam que um meio de atingir esta satisfação é atingindo também a satisfação dos empregados (Silva et al., 2003). Existe a necessidade de criar políticas envolventes para os empregados sentirem-se valorizados pela organização, levando ao alto desempenho organizacional. Portanto, é necessário criar uma estratégia que tenha como fim a sensação de pertença das pessoas à empresa, em que a transmissão de informação seja uma forma de satisfação para eles.

É importante também criar um ambiente em que os indivíduos preocupem-se com o desempenho da organização, tendo as informações necessárias para influenciá-los e sendo recompensados por isso. Variáveis como a imagem da organização, as condições de trabalho, a aprendizagem e desenvolvimento, e a

informação podem afectar o grau de satisfação dos funcionários. A satisfação por parte dos empregados pode gerar um factor intrínseco na competitividade de uma organização em relação ao mercado.

Para que os líderes consigam alcançar dos seus recursos humanos altos níveis de desempenho e reter talentos, a organização em si (através dos líderes) precisa de adoptar estratégias que facilitem a comunicação e enfatizem a valorização dos empregados como factor importante nas decisões empresariais frente ao mercado globalizado, devido às relações externas que os empregados de uma organização podem ter (Silva et al., 2003).

White et al. (2010) analisaram o facto de haver uma necessidade de co-orientação entre os líderes e os funcionários. Afirmaram que os líderes com acesso a vários canais de comunicação pensam sempre que os funcionários já receberam todas as informações; contudo, esta presunção pode estar errada, acabando por não transmitir a informação necessária. Ainda mais, os líderes ao presumirem que os empregados já possuem toda a informação, acabam por negligenciar a informação de cima para baixo.

Ainda mais, White et al. (2010) julgam que o líder toma a decisão de partilhar informações com a sua equipa baseada numa escolha pessoal, levando a que não haja uma consistência da mesma informação partilhada a todos os elementos da organização; algo que não deveria acontecer. Os empregados em departamentos liderados por um comunicador eficiente e com uma propensão para a partilha de informações são empregados com acesso a mais e melhor informação, do que outros empregados que não possuem uma liderança comunicacional tão eficaz.

É importante para os funcionários receberem informações, mesmo que não sejam importantes para o seu desempenho laboral. Isto porque os empregados têm a necessidade de se sentirem parte da organização, e ao ser passada informação é uma forma de sentirem que são respeitados, e por sua vez cria uma propensão para defender a organização. Além disso, o fornecimento de informações completas e actualizadas pode impedir rumores e especulações.

Assim, White et al. (2010) remata que os líderes devem confiar na boa intenção dos seus empregados, e que o fornecimento de informação pode levar a

uma boa imagem da empresa. Todos os documentos comunicacionais enviados aos media, também devem ser entregues aos empregados, pois eles gostam de saber as coisas em primeira mão e não por meios externos à organização. O facto de os empregados estarem informados é uma mais-valia para o caso de terem que defender ou promover a posição da organização em algum momento.

Assim está formada a segunda hipótese do estudo:

H2: A proximidade da liderança aos empregados da organização resulta numa satisfação de informação para estes.

2.3.3. Implicações na Relação com os Stakeholders

Em adição, várias organizações têm vindo a deparar-se com o facto de os tempos estarem a mudar (Quirke, 2008). Segundo o autor, as empresas esperam que exista uma entrega mais ampla pelas partes interessadas, e assim estão mais propensos a culpar os stakeholders por problemas exteriores e de insucesso.

Actualmente é importante que os empregados das organizações actuem como advogados das mesmas, para contar o seu lado da história e defender a organização caso seja necessário, principalmente desde que os empregados se tornaram influenciadores. Vários líderes consideram que os seus empregados comuns são porta-vozes mais credíveis do que os CEOs, e a informação transmitida por funcionários de baixo cargos de uma empresa tem a mesma credibilidade que os artigos nos jornais (Quirke, 2008).

Como os empregados tornaram-se mais influenciadores, eles também podem tornar-se menos cooperativos. A diferença dos empregados para as instituições tem caído, e sua confiança na gestão erodiu. A promessa de uma carreira estável, em troca de seguir as regras e ser um bom cidadão corporativo, tem vindo a desaparecer. De acordo com Quirke (2008), as organizações pedem aos seus empregados que dêem o seu compromisso profissional, entusiasmo e paixão, mas ao mesmo tempo, lembram-lhes que os próprios são responsáveis pela sua empregabilidade, e que já não há empregos para toda a vida.

Tal como dito anteriormente, os empregados podem ser os advogados das organizações. De facto, White et al. (2010) completa esta teoria, ao definir que a relação entre a identidade do empregado com a imagem organizacional da empresa é simbiótica e proporcional: trabalhar numa empresa com uma reputação positiva pode melhorar o autoconceito dos funcionários, e, por sua vez, os funcionários com uma identificação positiva podem preservar a boa imagem pública da organização, como, por exemplo, os empregados partilharem as suas histórias e vivências positivas de dentro da organização para os stakeholders externos.

A comunicação entre os empregados e a percepção dos empregados sobre a organização co-determinam-se entre si. Uma organização que consegue transmitir os seus valores e objectivos pretendidos, também é uma organização que pode

alcançar o sucesso de fazer com que os empregados sintam-se parte da empresa, o que predispõe os funcionários a falarem positivamente sobre a organização e, assim, influenciar outras partes interessadas, como os stakeholders externos.

A ausência de uma comunicação interna estratégica e eficaz faz com que uma organização se torne vulnerável aos "descontentes de dentro" uma vez que os empregados representam uma ameaça significativa para as organizações que não conseguem assegurar a coerência entre as mensagens internas e externas. Os empregados com informações suficientes sobre a sua organização são menos propensos a espalhar rumores e mais propensos a defender a sua empresa (White et al., 2010).

Um funcionário de uma organização para se identificar com uma organização deve primeiro saber qual a identidade da organização. Belo (2006) abordou a importância de uma organização possuir uma identidade forte, pois afirma que uma forte identidade leva a uma maior motivação por parte dos empregados e uma maior confiança por parte dos stakeholders internos e externos.

Em adição, para Belo (2006) o reconhecimento da identidade de uma organização por parte do empregado, leva a um autoconceito, ou seja, há uma identificação organizacional do empregado em relação à empresa. Um empregado está fortemente identificado com a sua organização quando a sua identidade como membro de uma organização é mais forte do que as identidades alternativas, e quando o seu autoconceito tem muitas das mesmas características que o próprio empregado acredita estarem presentes naquela organização como uma comunidade; quando há uma incorporação das características no próprio empregado, ele engloba por completo a sua identificação na organização. Para o autor, estes são os factores que aumentam a identificação com a organização: a consistência entre os atributos que os membros reconhecem em si mesmos e na organização, a distinção em relação a outras organizações, a contribuição da boa imagem externa para a auto-estima do empregado e, por último, a intensidade e o tempo de contacto com a liderança.

Por fim, Belo (2006) afirma que os membros de uma organização podem mudar seu comportamento a partir do momento em que passam a interagir com a organização de maneira diferente. Nesse sentido, o autor afirma que esta

identificação com a organização pode contribuir posteriormente para uma boa imagem da organização aos olhos dos stakeholders externos.

Por fim estão constituídas as últimas duas hipóteses que se completam:

H3a: A proximidade da liderança faz com que os empregados tenham uma boa relação com os stakeholders externos.

H3b: A satisfação de informação faz com que os empregados tenham uma boa relação com os stakeholders externos.

Em suma:

Pode-se verificar através dos estudos anteriormente vistos que se houver uma proximidade entre o líder e a sua equipa, poderá existir um aumento no desempenho e da produtividade empregados de uma organização. Os funcionários através da proximidade da liderança podem vir a sentir um sentimento de pertença à organização. Tem que haver uma conversação bidireccional entre os líderes e as suas equipas.

Caso esta comunicação exista mesmo, há uma grande parte da informação que é enviada para o empregado, independentemente do canal. Esta informação tem de ser seleccionada pelo líder e enviada. Pode haver informação adicional que não seja necessária, mas isto pode provocar um sentimento de satisfação por parte do empregado.

Caso haja uma proximidade com a liderança e uma satisfação de informação, o empregado irá sentir-se bem dentro da empresa, misturando a sua própria identidade com a identificar da organização. Quando este fenómeno acontece, o empregado poderá ser o “advogado” da organização defendendo-a sempre e passando uma imagem positiva para o exterior, criando uma boa relação com os stakeholders exteriores.

Assim sistematicamente as hipóteses são as seguintes:

- H1: Uma boa comunicação interna advém de uma boa liderança.
 - H1a: Os empregados preferem que os líderes comuniquem com eles pessoalmente.
 - H1b: Os empregados preferem que os líderes comuniquem com eles virtualmente.
- H2: A proximidade da liderança aos empregados da organização resulta numa satisfação de informação para estes.
- H3a: A proximidade da liderança faz com que os empregados tenham uma boa relação com os stakeholders externos.
- H3b: A satisfação de informação faz com que os empregados tenham uma boa relação com os stakeholders externos.

3. Metodologia

3.1. Procedimentos e desenho da investigação

A realização deste estudo recorreu a um método de Desenho Exploratório e Conclusivo, dado que durante a investigação verifica-se a utilização de ambas as metodologias. Neste sentido, a vertente de cariz exploratória foi utilizada dada a natureza do problema, sendo necessária uma melhor compreensão do fenómeno em questão, bem como averiguar e determinar diferenças teóricas, e, por último, fazer um cruzamento das várias definições e estudos verificados sobre a temática.

Paralelamente, a presente dissertação visa avaliar a percepção em torno de *A Importância da Proximidade com a Liderança para a Satisfação da Informação: Implicações na Relação com Stakeholders*, pelo que a investigação apresenta igualmente um teor conclusivo, uma vez que está implícito a avaliação qualitativa de dados obtidos.

Numa primeira etapa, e durante a fase exploratória, procedeu-se à pesquisa de fontes secundárias. Ou seja, foi realizado um estudo para aperfeiçoar os objectivos e fornecer linhas e hipóteses de investigação para as etapas seguintes. Especificamente, a fase de pesquisa documental irá reunir teorias e estudos sobre a liderança, a comunicação interna e a relação com os stakeholders. Estes dados devem dar uma indicação útil sobre as tendências comunicacionais dos líderes para com os seus empregados, e quais as suas consequências. Neste ponto, também deve gerar uma ideia sobre a opinião relativamente à satisfação de informação por parte dos empregados. A pesquisa será iniciada através de vários estudos já existentes por parte de professores e investigadores. Posteriormente, e seguindo esta metodologia, a pesquisa focou-se no que a satisfação pode contribuir para a relação dos empregados com os stakeholders externos às organizações.

Assim posto o estudo exploratório dos dados secundários, decidiu-se fazer um Estudo de Caso. Um Estudo de Caso, como método de pesquisa, é usado como contributo de um conhecimento específico, muitas vezes utilizado em ciências sociais, psicológicas e educacionais. “*O estudo de caso surge da necessidade de*

entender um fenómeno de complexidade social. Em suma, o método de estudo de caso permite aos investigadores reter o global e as características significativas de eventos reais – como ciclos de vida individuais, comportamentos de pequenos grupos, processos organizacionais e administrativos [...]” (Yin, 2009: 4).

Visto que pretendemos comprovar um processo organizacional, um estudo de caso irá complementar esta dissertação. Assim este estudo de caso irá começar como uma recolha de dados primários, através de duas técnicas: entrevistas (qualitativa) e inquéritos (quantitativas). Após a recolha dos dados da entrevista e dos inquéritos, proceder-se-á a uma avaliação e comparação entre ambos os dados.

O Estudo de Caso será realizado com base na Câmara Municipal de Loures, em que tem como principal objectivo verificar se as hipóteses até agora descritas nesta dissertação se confirmam ou não, e fundamentá-las. A escolha desta organização para este estudo deve-se ao facto de os munícipes em geral (e abertamente) falarem da falta de comunicação da Câmara para eles, e assim pretendo verificar se este problema apenas advém de uma má comunicação externa, ou se tem raízes na comunicação interna em si, que se reflecte na interacção com os stakeholders externos.

Numa primeira fase, serão feitas entrevistas ao Presidente da Câmara Municipal de Loures e aos seus Vereadores em que se irá apontar quais os canais de comunicação existentes dentro da Câmara Municipal de Loures para os seus funcionários, e quais as mensagens que utilizam e se existe uma comunicação bidireccional: de cima para baixo e de baixo para cima. Numa segunda fase, serão realizados inquéritos anónimos; estes inquéritos serão feitos às equipas do Presidente e de cada Vereador de forma a verificar se o que os líderes dizem ser os seus meios e forma de comunicar se verificam efectivamente do ponto de vista dos empregados, uma vez que os gestores podem julgar que a comunicação interna dentro da instituição está a ser bem empregue, mas os seus funcionários julgarem o oposto. Por fim, numa terceira fase, serão feitas umas entrevistas novamente a alguns stakeholders externos à Câmara Municipal de Loures para darem o seu feedback da imagem que recebem dos funcionários da Câmara.

3.2. Amostra, População e Participantes

Como dito anteriormente, este estudo terá três públicos diferente para que no fim exista uma comparação e compilação de dados.

Primeiro será feita uma entrevista ao Presidente da Câmara e a dois Vereadores da Câmara Municipal de Loures de forma a perceber como é que estes interagem comunicacionalmente com a sua equipa: quais os canais, e formas de comunicação que utilizam para com os seus funcionários.

Perfil dos Entrevistados:

Nome	Cargo	Pelouros
Bernardino José Torrão Soares	Presidente	Divisão de Relações Institucionais e Comunicação Departamento de Planeamento, Finanças e Logística Serviço Municipal de Protecção Civil Gabinete de Auditoria Interna
Fernando José da Costa	Vereador	Gabinete de Consultadoria Jurídica
Nuno Miguel Ribeiro de Vasconcelos Botelho	Vereador	Serviço de Polícia Municipal Equipa de Missão do Contrato Local de Segurança Área do Turismo da Equipa Multidisciplinar de Desenvolvimento Económico, Turismo e Promoção do Emprego Serviços do Veterinário Municipal

Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados Líderes

Por sua vez, serão feitos inquéritos online anónimos às suas equipas de forma a perceber se efectivamente a comunicação descrita pela liderança é bem executada, e se existe uma satisfação de informação, e se assim for, como é que estes funcionários interagem com os stakeholders exteriores.

Sendo que o Vereador Nuno Botelho tem 20 elementos na equipa, e o Vereador Fernando Costa possui apenas 2 elementos, serão feitos 22 inquéritos. Não serão feitos inquéritos directamente à equipa do Presidente da Câmara Municipal de Loures, mas a diversos empregados da Câmara de forma aleatória (23 inquéritos), uma vez que sendo o Presidente o líder máximo, os próprios Vereadores e as suas equipas, e outras pessoas de diversos departamentos são uma amostra da sua equipa no geral. Assim, a amostra será constituída na sua totalidade por 45 exemplares.

Em último lugar, serão feitas entrevistas a stakeholders externos, como Juntas de Freguesias, Líderes Partidários, Membros da Assembleia Municipal, que irão dar o seu feedback sobre a imagem e informação que os funcionários da Câmara Municipal de Loures lhes dão.

Perfil dos Entrevistados:

Nome	Entidade	Cargo
Maria Manuela	Junta de Freguesia	Presidente
Simões Dias	Moscavide e Portela	
Jorge Manuel Lopes Antunes	Assembleia Municipal de Loures	Líder da Bancada da Coligação Loures Sabe Mudar
Ricardo da Cunha Costa Andrade	Partido Social Democrata da Concelhia de Loures	Presidente da Comissão Política

Tabela 2 - Perfil dos Entrevistados Stakeholders

3.3. Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis

Durante o Estudo de Caso haverá três instrumentos de recolha de dados. O primeiro será uma entrevista a líderes, o segundo será um inquérito a funcionários, e o terceiro será novamente uma entrevista a stakeholders externos.

3.3.1. Guião da Entrevista aos Líderes

As entrevistas serão de feitas pessoalmente e de forma oral, com questões do foro aberto, de forma a extrair dados qualitativos sobre a forma de liderança dos entrevistados. Ainda mais, a entrevista estará repartida em quatro partes: apresentação do tema e os objectivos da entrevista, perguntas sobre o tipo de liderança executada, questões sobre a forma de comunicar, e, por fim, umas perguntas abertas mas mais concisas para concluir a entrevista.

As perguntas elaboradas tiveram como fundamento a revisão literária exposta anteriormente no presente estudo.

Foi descrito ao longo do estudo que a liderança requer algumas capacidades e habilidades, segundo Bennis & Thomas (2002), a liderança não é apenas um cargo, mas sim um tipo de pessoa que tem as habilidades necessárias para liderar. Levando a elaboração desta questão: *“O Sr. _____ possui uma equipa e como tem que a liderar conforme os objectivos que tem de alcançar no seu departamento Câmara na Municipal de Loures. Assim sendo, julga ter as habilidades fundamentais para liderar uma equipa? E que habilidades são essas?”*

Ainda mais, foi exposto que os líderes promovem a ética e a conduta moral da sua equipa, segundo Ulmer et. al. (1969), e assim foi constituída uma pergunta sobre este factor: *“Um dos papéis de um líder é a passagem dos valores éticos e morais para a sua equipa. O Sr. _____ passou estes valores quando começou a liderar esta equipa? Como? E julga que os seus funcionários acolheram os seus valores?”*

Um líder, segundo FitzPatrick & Valskov (2014), é a elaboração de um plano de estratégias para a sua equipa: *“Outro dos papéis de um líder é a elaboração de*

uma estratégia de liderança de uma equipa. O Sr. _____ elaborou este plano estratégico? Como? E com que princípios em mente?”

Também White et al. (2010) afirmou que um dos intuitos do líder é lidar com as diferenças pessoais de cada funcionário, para que os objectivos da equipa não sejam prejudicados. Assim expõem-se esta questão: *“Por outro lado, uma equipa não é constituída com pessoas com os mesmos ideias e formas de agir, o que pode levar a diversas adversidades dentro da mesma. Como é que lida com estas adversidades?”*

Kotter (2001) afirmou que um dos papéis do líder é lidar com as mudanças empresariais para o bem-estar da sua equipa. Esta definição de liderança levou-me a constituir a seguinte questão: *“Outra adversidade natural de existir em organizações e instituições são as mudanças que possam existir dentro dos órgãos organizacionais, que por vezes causa instabilidade dentro das equipas. O que faz para lidar com estas mudanças organizacionais, principalmente em relação à sua equipa?”*

Em relação à forma como um líder comunicar, é necessário perceber como é que a comunicação interna elaborada. A comunicação interna tem que ter como intuito fazer com que os empregados se sintam acolhidos pelo líder (Groysverg & Slind, 2012). Assim é essencial perceber que tipo de relação é que os líderes têm com os seus funcionários: *“A relação com a equipa é bastante importante para um trabalho produtivo e eficiente. Como designaria a sua relação com a sua equipa?”* e como é que os motivam: *“E como é que motiva as pessoas da sua equipa?”*

Segundo Gelfand (1970), a comunicação tem que possuir sempre um plano estratégico. Este estudo levou à elaboração desta questão: *“Comunicar com os funcionários é uma das partes fundamentais de uma liderança. Contudo, a comunicação envolve algumas estratégias e por sua vez planeamento. O Sr. _____ planeou alguma estratégia sobre como comunicar com a sua equipa? Se sim, como?”*

Groysverg & Slind (2012) também afirmaram que tem que haver uma selecção do que é transmitido à equipa: *“E como é que faz a selecção da informação que deve transmitir a cada pessoa da sua equipa?”*

Gelfand (1970) também afirmou que as informações têm de ser dadas de forma rápida e através dos melhores canais interno, colocando esta questão em aberto: *“Como é que comunica regularmente com a sua equipa? Pessoalmente ou por outros meios, como telefone, email, chat, etc.?”*

Para finalizar a forma como se lidera a comunicação com uma equipa, Groysverg & Slind (2012) identificaram 4 elementos de conversação: intimidade, interactividade, inclusão e intencionalidade, levando à seguinte questão: *“A comunicação interna visa quatro elementos: intimidade, interactividade, inclusão e intencionalidade. A intimidade é a proximidade com a outra pessoa. A interactividade é passar informação para a pessoa mas também receber informação dela, haver uma troca de ideias. A inclusão é a troca de ideias, incluindo um sentido de pertença à organização. E a intencionalidade é a estratégia sobre debater um assunto específico. Julga que há estes quatro elementos entre o Sr. _____ e a sua equipa? Como?”*

As perguntas conclusivas são de foro pessoal para o líder para perceber a sua satisfação e assim deixar uma porta aberta para os seguintes instrumentos de recolha de dados:

- *“Julga que a sua equipa está satisfeita com a sua liderança? Porquê?”*
- *“E com a informação que lhes transmite?”*
- *“Por fim, julga que uma equipa satisfeita, como a sua, transmite uma imagem positiva para o exterior? Como?”*

O guião estará completo no anexo 1.

3.3.2. Guião do Inquérito aos Recursos Humanos

Posteriormente, será feito um inquérito online às equipas dos Vereadores para se comparar as suas respostas com a opinião dos seus empregados. O inquérito irá ser anónimo, e os seus dados serão analisados quantitativamente.

O primeiro lote de perguntas “Relação com a Liderança” tem origem nas perguntas anteriormente realizadas aos seus líderes, é a inversão das perguntas: do empregado sobre o líder.

Quanto ao segundo conjunto de perguntas “Satisfação do Empregado” já têm outra origem. Garton e Mankins (2015) afirmaram que tem de haver uma satisfação do empregado em relação à organização e ao líder, daí a primeira pergunta: *“Está satisfeito com o seu líder?”*.

Estes dois autores também defendem que tem de haver uma inspiração contínua no local de trabalho, e que essa inspiração pode derivar de diferentes factores, assim a seguinte pergunta foi constituída: *“Qual é o meio pelo qual se sente mais inspirado?”*.

Através da revisão literária todos os autores têm em comum a ideia de que os empregados têm que se sentir uma pertença pela parte da organização, têm que se identificar com ela. Assim expõe-se a seguinte questão: *“Identifica-se o seu local de trabalho (o Departamento ou a Câmara Municipal de Loures)?”*.

Segundo Quirke (2008) muitas vezes os empregados têm de actuar como defensores do seu local de trabalho, desempenhando o papel de porta-voz, e assim surgiu a seguinte questão: *“Caso o seu local de trabalho (o Departamento ou a Câmara Municipal de Loures) fossem mal falados, defendê-lo-ia?”*.

White et al. (2010) dizem que quando os empregados se sentem parte da sua organização, e esta efectivamente tem uma boa imagem, eles tendem a reforçar esta imagem positiva para o exterior. Assim foi constituída esta questão: *“Julga que passa para o exterior uma imagem positiva do seu local de trabalho?”*.

Por fim, e em concordância com muitos outros autores, Belo (2006) afirma que uma boa relação dos empregados com a organização pode resultar por sua vez numa boa relação com as entidades (stakeholders) exteriores à empresa. Assim, para finalizar este inquérito coloca-se a seguinte questão: *“Julga que tem uma boa relação com as entidades exteriores à Câmara Municipal de Loures?”*.

Muitas das questões do grupo I e do grupo II refere-se a um conjunto de escalas específicas, compostos por vários itens e todos eles dispostos numa escala de Likert de 5 pontos:

<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (4)	<input type="checkbox"/> (5)	<input type="checkbox"/> (6)
Certamente que sim	Provavelmente sim	Talvez sim, Talvez não	Provavelmente não	Certamente que não	Não sei, Não respondo

A terceira parte do questionário “Dados Gerais” é meramente a obtenção de dados demográficos para traçar o perfil da amostra.

O guião estará completo no anexo 2.

3.3.3. Guião da Entrevista aos Stakeholders

Por fim, o último instrumento de obtenção de dados primários é novamente uma entrevista presencial. Esta entrevista é feita aos stakeholders externos à Câmara Municipal de Loures.

Todas as perguntas são referentes ao inquérito anterior, para efectivamente perceber se os empregados têm uma boa relação com estes stakeholders e se estão a passar uma imagem positiva da Câmara Municipal de Loures para o exterior.

A única questão de cariz teórico advém do facto de Quirke (2008) ter afirmado que muitas vezes diversos líderes consideram que os seus empregados comuns são porta-vozes mais credíveis do que os CEOS, e a informação transmitida pelos funcionários da empresa tem a mesma credibilidade que os artigos nos jornais. Assim foi constituída esta questão:

“Muitos autores defendem que uma informação passada por um empregado por vezes tem mais credibilidade do que uma informação transmitida por um quadro superior de uma organização. No seu caso, o que julga que tem mais credibilidade:

- *Uma informação transmitida por um quadro superior da CML,*
- *Ou uma informação transmitida por um empregado da CML?”*

O guião estará completo no anexo 3.

3.4. Procedimentos de Análise de Dados

As entrevistas aos líderes e aos stakeholders terão uma análise qualitativa, ou seja, os dados recolhidos da entrevista serão meramente informativos a fim de serem comparados com os dados fornecidos pelos inquéritos.

Quanto aos inquéritos obtidos dos empregados da Câmara Municipal, estes serão realizados através dos Formulários do Google, posteriormente analisados através do software estatístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS) e expostos através de gráficos de percentagens de ocorrência e outros dados serão analisados através do qui-quadrado a fim de perceber se as variáveis possuem alguma relação.

Posteriormente as três recolhas de dados serão cruzadas a fim de perceber se há uma coerência no que foi dito pelos três públicos.

4. Análise dos dados obtidos e discussão

Os guiões das entrevistas e do questionário tinham como intuito a crítica às hipóteses colocadas durante a revisão literária; contudo, a maioria dos dados obtidos foram a partir dos questionários que eram de resposta aberta, então a análise dos dados serão na sua maioria qualitativos e refutativos às hipóteses.

Liderança e Comunicação Interna

Como estudado até ao momento, a comunicação interna efectivamente tem de partir do líder, este tem que ser o pioneiro e o exemplo de como é que uma comunicação deve ser executada dentro de uma organização.

Um líder tem que saber que tem capacidades para orientar, guiar e gerir uma equipa. Segundo as entrevistas feitas ao Presidente e Vereadores da Câmara Municipal de Loures, essas capacidades podem ser inatas, mas mesmo assim tem de haver uma aprendizagem e ampliação destas habilidades para liderar uma equipa. O factor adaptação é uma qualidade que os líderes devem possuir, eles têm que se adaptar às diferentes características das equipas, da organização e da sua envolvente, e até mesmo do tipo de departamento em que trabalha. Contudo, o líder tem de ser sempre fiel à sua própria personalidade, tem de ser autêntico, tem de ser ele mesmo.

«Existem sempre traços em comum, intrínsecos do líder em causa. No meu caso, julgo poder destacar a dedicação que tenho pela causa pública, que tento estender aos funcionários com quem trabalho, a confiança que deposito neles, o equilíbrio que tento imprimir nas minhas decisões, bem como a justiça na gestão das questões humanas.» Nuno Botelho

Analogamente, outra dessas capacidades essenciais é a comunicação, tem que se saber transmitir à equipa toda a informação como os objectivos e ouvir os mesmos:

«Nós devemos sempre ouvir a equipa, até para lhes dar confiança, para lhes dar auto-estima e para os obrigar a pensar. [...] Ouvir a equipa é fundamental.» Bernardino Soares

Esta troca de informação, pode ter contributos sobre um óptimo ponto de vista diferente dos do líder, e que por vezes surpreendentes e muito valiosos. A capacidade de saber ouvir uma equipa pode ter vantagens em coordenar objectivos, estimar a equipa e responsabiliza-los, na medida em que se os objectivos têm os seus contributos, os funcionários sentem-se assim mais responsáveis em atingir os mesmos.

Na comunicação, também devem ser passados os valores que cada líder possui para a sua equipa, para se encontrarem todos em sintonia. Os valores transmitidos do líder para a sua equipa têm que inserir com a área em que se trabalha como o interesse público, neste caso, em que o interesse da população tem de estar sempre em primeiro lugar. Mas também tem de haver valores intrínsecos à pessoa em si, que não vem só da sua função enquanto Presidente ou Vereador, mas pela pessoa que é, tais como a ética:

«Toda a actividade tem leis e regras, e tem que ter também algo acima das próprias regras e das próprias leis: é ética. Alguém disse um dia, que uma actividade sem ética é uma vergonha. [...] É preciso ética em todo o tipo de comportamentos, nomeadamente naqueles que são essenciais às relações e convivência entre os homens nas diversas actividades.»

Fernando Costa

Uma boa liderança também tem que englobar dois tipos de planos. O plano estratégico de liderança e um plano de comunicação interna, que por vezes estão unidos num só documento. Os três entrevistados desenvolvem planos estratégicos de liderança, e concordaram quanto ao facto de que este tipo de plano tem de estar relacionado com os objectivos que se pretende de cada serviço e integrados com os objectivos gerais da Câmara Municipal de Loures. Este plano também tem que ser partilhado com os liderados, e compete ao líder aferir os melhores caminhos e fazer a triagem das propostas dessa estratégia:

«Eu sou defensor de que todos que fazem parte de uma equipa devem participar nos objectivos, mas essencialmente na estratégia, porque na estratégia estão [...] as tarefas para atingir os objectivos, é aí que a equipa tem que se empenhar. Daí chamá-los à responsabilidade participativa é fundamental.» Bernardino Soares

Por outro lado, o plano de comunicação interna já não é realizado por estes líderes na integra, sabem o que têm de dizer, através de que meios e como se comportarem, mas não existe um documento em que esteja delineado. Sabem que têm de transmitir os métodos a utilizar para a equipa atingir resultados, os recursos para realizarem um bom serviço à sociedade, mas efectivamente não planeiam uma estratégia de como devem comunicar com a sua equipa. No entanto, concordaram que um líder principiante talvez devesse usar um plano de comunicação, mas eles utilizam a sua experiência diária e profissional de anos para comunicar com as suas equipas:

«Não, nunca fiz muitos planos. [...] Confesso que comecei a dirigir a minha primeira equipa sem plano, não tinha essa preparação nem me apercebi que ela fosse fundamental. E por isso nos tempos iniciais foram mais difíceis, mais conflituosos e com maior atrito. Com o tempo e com a experiência vamos aprendendo, e o meu saber é de experiência feita.» Fernando Costa

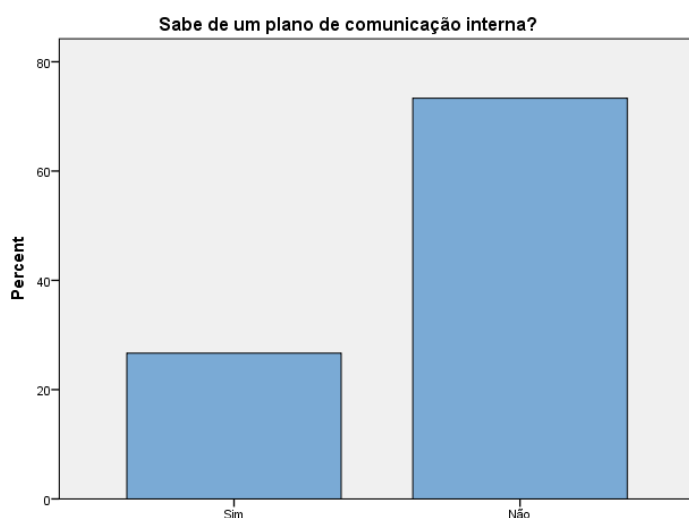


Gráfico 1 - Plano de Comunicação Interna

Efectivamente este dado consiste com o que os funcionários afirmaram, sendo que a maioria (73,3%) afirmou que não sabiam da existência de um plano de comunicação por parte dos seus líderes.

Um bom líder para as suas equipas também tem de lidar com dois tipos de crises organizacionais, em que a comunicação interna é um bem essencial para as combater: diversidades dentro de uma equipa e mudanças organizacionais.

Uma equipa não é constituída com pessoas com os mesmos ideias e formas de agir, o que por muitas vezes leva a diversas adversidades dentro da mesma. Uma das formas que o líder tem para combater estas discordâncias é através da comunicação. Tem que se instituir o respeito e o saber ouvir pela parte de todos, e esta diversidade pode constituir algo bastante positivo dentro da dinâmica de uma equipa.

«É a diversidade de ideias e de acção que nos permitem ter diferentes perspectivas sobre uma determinada questão. Acho que até que isso é algo que enriquece o nosso trabalho e desde que haja respeito pelas diferentes opiniões, consegue-se sempre chegar a um consenso sobre a melhor forma de actuarmos.» Nuno Botelho

Às vezes não só são os atritos que podem levar a um comportamento conflituoso numa equipa, pode ser factores externos à organização da própria pessoa, que levam a um mal-estar da equipa, se assim for, tem que fazer a sua equipa perceber que os problemas pessoais (excepto os de gravidade extrema) têm que ficar de fora do escritório para que haja uma harmonia.

«O líder também tem que ser o psicólogo. Um psicólogo e um amigo. Psicólogo no sentido de compreender os problemas e amigo no sentido de contribuir para a sua solução.» Fernando Costa

Relativamente às mudanças organizacionais, podem ser bastantes importantes na alteração da dinâmica e estabilidade da equipa, e muitas vezes cabe aos líderes comunicarem à sua equipa estas alterações. As pessoas têm que ser envolvidas nas mudanças organizacionais, de forma a haver uma flexibilidade e uma adaptação mais voluntária por parte dos funcionários. As alterações devem de ser participadas por quem é liderado e não impostas de forma unilateral e sem explicação; devem ser explicadas para serem aceites. Contudo, nem sempre é possível, e nesses casos, as informações têm de ser transmitidas com a maior das transparências procurando sempre uma solução e concordância para o caso.

«Enquanto líder, preocupo-me, sobretudo, com a resistência que pode surgir nas minhas equipas, que pode surgir do medo do desconhecido ou da dificuldade de compreender a mudança. O meu papel nestes casos é tentar envolver a equipa na gestão das situações, integrando-os também na escolha das soluções.» Nuno Botelho

Todos estes factores de comunicação interna descritos e refutados pelo Presidente e Vereadores da Câmara Municipal de Lisboa visam uma relação de proximidade da liderança com a sua equipa. E assim para se perceber a Hipótese 1, perguntou-se aos líderes como era a sua relação com a equipa, às equipas se tinham uma boa relação com os líderes e se se sentiam satisfeitos, e, por fim, aos líderes se julgavam que as suas equipas estão satisfeitas com as suas lideranças.

Nem todos os líderes entrevistados têm o mesmo tipo de relação com a sua equipa. O Vereador Nuno Botelho tem um responsável por cada equipa que possui, e é através dele que passa as orientações necessárias e recebe os feedbacks das suas actividades; contudo, afirma que está sempre disposto a receber todas as pessoas, para os ouvir e ajudar. Por outro lado, o Vereador Fernando Costa prefere uma relação mais próxima com os seus funcionários, e que isso evolui com o tempo.

«Entendo que a relação presencial e próxima ajuda a melhorar o funcionamento. Digamos que é preferível prevenir, estar próximo e participar, para evitar erros e depois ter que os reparar ou chamar as pessoas à responsabilidade. Hoje privilegio a prevenção e a proximidade de uma relação.» Fernando Costa

Analogamente as suas percepções sobre a satisfação das suas equipas com as suas lideranças não foram bem precisas pois não o conseguiram analisar com a devida imparcialidade, mas que em geral devem ser positivas.

«Posso, no entanto, dizer que eu estou satisfeito com as minhas equipas e com a relação que estabeleci com as mesmas. Sinto que existe um esforço sincero para que consigamos cooperar e trabalhar.» Nuno Botelho

«Eu acho que de uma escala de 1 a 10 é capaz de estar a 7 ou a 8, porque procuro fazer o melhor possível, mas também se calhar nem

sempre tenho a melhor eficiência ou a maior precisão do trabalho em equipa e da atribuição das ordens. Há sempre deficiências, e portanto se há deficiências que eu reconheço, tenho a noção que as pessoas não podem estar 100% satisfeitas.» Bernardino Soares

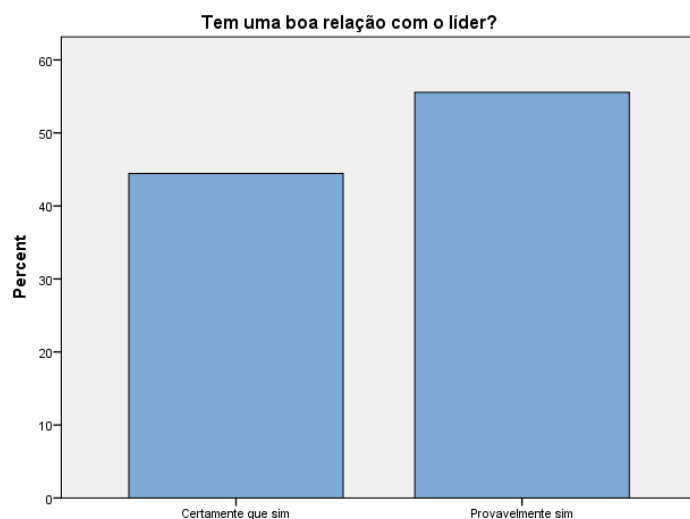


Gráfico 2 - Relação com os líderes

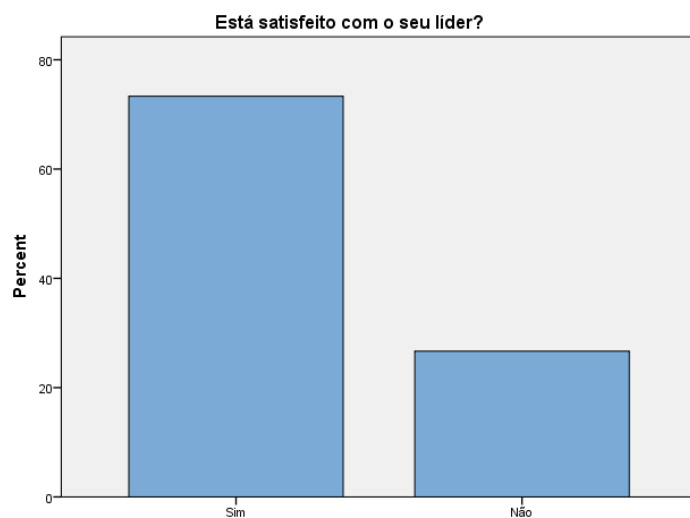


Gráfico 3 - Satisfação com a liderança

Quanto, à percepção dos funcionários sobre a relação que têm com os seus líderes consiste com a ideia que os líderes têm de relação com os funcionários. Todas as respostas dos inquéritos anónimos foram positivas: provavelmente sim (55,6%) e certamente que sim (44,4%), levando assim a querer que efectivamente existe uma boa relação entre os líderes e as equipas.

Quanto à satisfação das equipas com os seus líderes, houve algumas respostas negativas (26,7%), mas a sua maioria foram positivas (73,3%).

Assim efectivamente constatou-se que a proximidade à liderança pode resultar de uma boa liderança e de uma boa comunicação interna entre os líderes e as suas equipas. Fazendo com que **a hipótese 1: “Uma boa comunicação interna advém de uma boa liderança” se confirme.**

Em relação ao meio de comunicação que preferidos quer pelos líderes quer pela sua equipa, os líderes demonstraram a sua preferência por uma comunicação pessoal. Contudo, quando esta não é possível, dizem que o email e o telefone são os seus meios alternativos. Os restantes meios só quando indispensáveis, como o envio de documentação por carta, por exemplo, ou sistemas informáticos de gestão documental.

«Geralmente reúno pessoalmente com os responsáveis das equipas, mas utilizo também o telefone e o email para assuntos que requeiram uma resolução mais urgente.» Nuno Botelho

«Quando se tem confiança nas capacidades de quem recebe instrução e confiança na sua boa vontade, qualquer meio de comunicação serve aqui, e o meio verbal é o mais habitual.» Fernando Costa

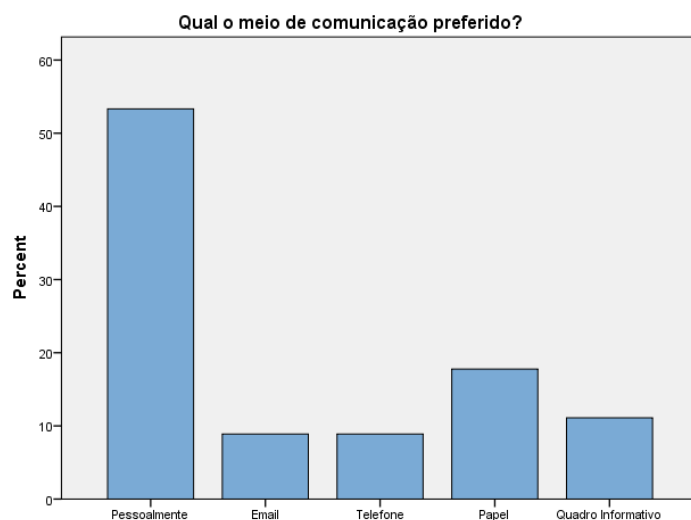


Gráfico 4 - Meios de Comunicação

No ponto de vista dos empregados, o meio de comunicação preferido é consistente com o distinguido pelos líderes: pessoalmente (53,3%). Os outros meios – papel (17,8%), email (8,9%), telefone (8,9%) e quadro informativo (11,1%) – vêm a seguir como meios alternativos à comunicação cara-a-cara.

Assim em relação às hipóteses colocadas, pode-se dizer que a **hipótese 1a: “Os empregados preferem que os líderes comuniquem com eles pessoalmente” se confirma**; e a hipótese 1b: “Os empregados preferem que os líderes comuniquem com eles virtualmente” não se verifica nestas equipas.

Proximidade da Liderança e Satisfação de Informação

Após uma proximidade da liderança até uma satisfação, tem que haver uma certa motivação e inspiração diária por parte do líder até ao empregado. Assim, foi essencial saber como é que o Presidente e os Vereadores motivam as suas equipas. Neste ponto os pontos de vista já foram diversos: um dos vereadores afirmou que não julgar e não cometer erros na liderança é um dos meios para motivar as suas equipas, enquanto outro vereador diz que o reconhecimento do trabalho diário da sua equipa, transmissão de confiança e oferta de autonomia são bons meios para as pessoas se sentirem mais motivadas:

«Reconheço sempre o bom trabalho, seja da equipa, seja individualmente. Também confio nos métodos utilizados por cada um dos funcionários, desde que se enquadrem nas metas traçadas.» Nuno Botelho

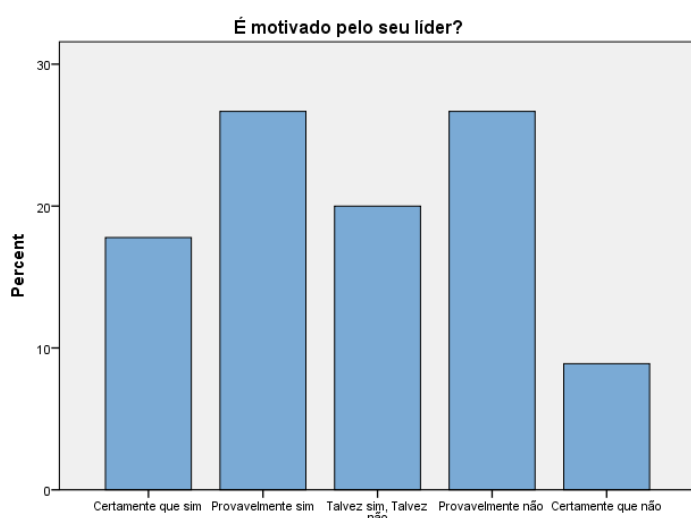


Gráfico 5 - Motivação

Quanto à percepção dos empregados em relação ao facto de serem ou não motivados pelos seus líderes já varia muito, sem haver uma maioria positiva. Apenas 17,8% dos empregados afirma com certeza (“certamente que sim”) que são motivados pelos seus líderes. Contudo, 26,7% declara que provavelmente é motivado e a mesma percentagem diz que provavelmente não. Ainda numa resposta absolutamente negativa, 8,9% afirma “certamente que não” é motivado pelo líder. Os restantes 20% encontram-se em dúvida no “talvez sim, talvez não”, o que demonstra que a motivação não é uma prática muito comum por parte dos líderes.

Analogamente, perguntamos às equipas qual era o factor dentro da



organização pelo qual se sentiam inspirados. A maioria respondeu que era pela missão da organização (71,1%), depois pela aprendizagem diária (20%), e por fim pela equipa (8,9%), mas ninguém afirmou que se sentia inspirado pelo seu líder.

Gráfico 6 - Meio de inspiração

Outra das formas de satisfazer, motivar e inspirar uma equipa é a interactividade de ideias entre os líderes e os empregados, é a inclusão das pessoas à organização em que as ideias dos empregados são utilizadas, e a intencionalidade do que é dito ou não pelo líder à sua equipa. Para todos os líderes, estes conceitos têm de ser postos em prática mesmo que não de forma consciente, uma vez que é preciso que se pratique uma forma de entendimento entre toda a equipa.

«Recorro à intencionalidade, na orientação das reuniões e discussões de trabalho, que me permite levantar as questões que mais me preocupam, esperando obter uma visão da perspectiva dos envolvidos nessas matérias.» Nuno Botelho

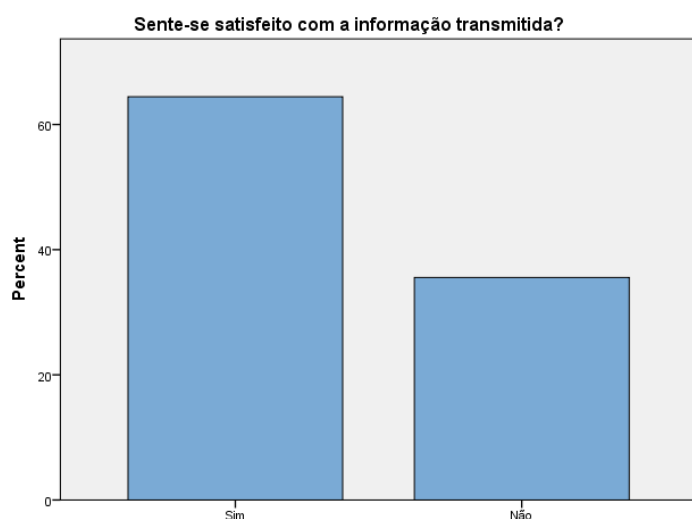
A intencionalidade requer uma selecção de informação por parte do líder em cada ocasião. Assim sendo, questionou-se os líderes de como é que fazem esta selecção de informação. Numa equipa grande, como a do Vereador Nuno Botelho, a informação essencial transmitida é aquela necessária para o cumprimento das funções de cada pessoa. Tem de ser transmitida de forma clara com os objectivos bastante evidentes para que não exista nenhuma falha. Após estas informações passadas, cada pessoa trabalha como lhe é conveniente desde que apresente resultados positivos. Já em equipas pequenas, não há uma grande triagem de informação nem de reservas.

«Normalmente as informações e as instruções são passadas sem prejuízo de hierarquia entre eles. [...] Não há muita matéria reservada, logo não tenho que fazer essa triagem, ou ter essa preocupação.» Fernando Costa

Assim, e para conferir a hipótese 2, perguntou-se tanto aos líderes se julgavam que os seus empregados estavam satisfeitos com a informação transmitida, e aos empregados qual a sua satisfação de informação.

Os líderes afirmaram que nunca se preocuparam muito em perceber se existe uma satisfação de informação ou não, uma vez que de forma geral toda a sua equipa atinge os objectivos desejados.

«Transmito-lhes a informação indispensável, e estou certo que eles sabem que existe, da minha parte, a abertura necessária para discutirmos, em conjunto, todas as eventuais questões que possam surgir no decurso das suas funções.» Bernardino Soares



Em concordância com esta informação passada pelos líderes, afirmam as suas equipas que se sentem satisfeitos com a informação transmitida (64,4%), havendo apenas 35,6% das pessoas que não se sente satisfeita.

Gráfico 7 - Satisfação da Informação

Para finalizar, realizou-se um teste de relação (qui-quadrado) entre as variáveis “Boa Relação com o Líder” e “Satisfação de Informação”, no qual se obteve os seguintes resultados:

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	19,862 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	17,167	1	,000		
Likelihood Ratio	25,903	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	19,421	1	,000		
N of Valid Cases	45				

Tabela 3 - Boa Relação com o Líder vs. Satisfação de Informação

Foi encontrada uma relação entre “Boa Relação com o Líder” e “Satisfação de Informação” (sig <0,05). Verifica-se que uma boa relação com o líder pode levar a uma satisfação de informação. Assim, pode-se afirmar que **a hipótese 2: “A proximidade da liderança aos empregados da organização resulta numa satisfação de informação para estes” se confirma.**

Proximidade da Liderança e Relação com os Stakeholders

Por fim, para se saber se a proximidade da liderança, e por sua vez a satisfação de informação, têm alguma ligação à positiva ou negativa relação dos funcionários da Câmara Municipal de Loures com os stakeholders externos.

Primariamente, para passar uma boa imagem do seu local de trabalho para o mundo exterior, um empregado tem que se sentir parte da organização. Assim questionaram-se as presentes equipas a fim de perceber se identificam-se ou não com o seu local de trabalho, quer seja o departamento em que estão inseridos ou a Câmara Municipal de Loures no seu geral. Na sua maioria a resposta foi positiva, em que 35,6% das pessoas afirma que certamente que sim se identificam com o seu

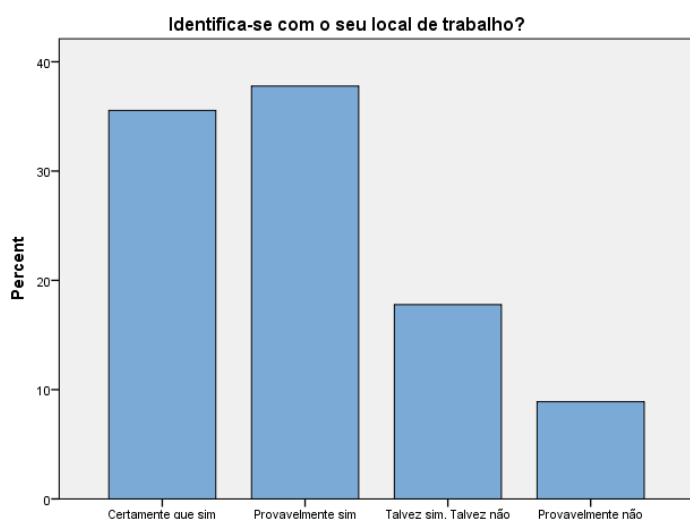


Gráfico 8 - Identificação com a organização

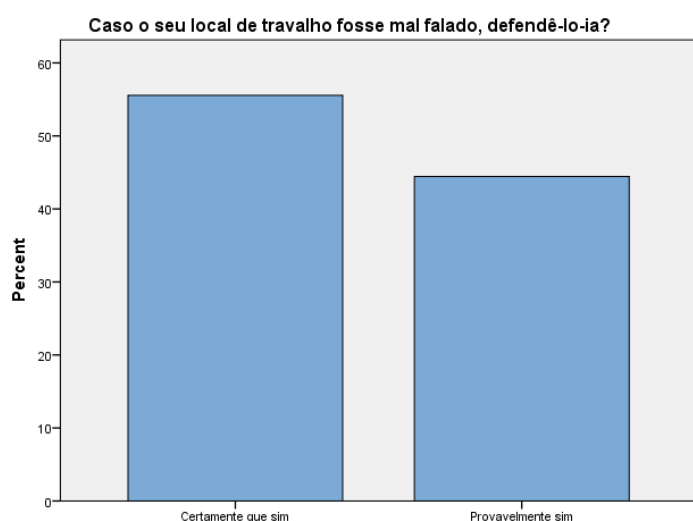


Gráfico 9 - Defesa da organização

local de trabalho, e logo a seguir, 37,8% afirma que provavelmente também se identificam com o local de trabalho. Com percentagens menores e menos positivas se encontram as respostas “talvez sim, talvez não” (17,8%) e “provavelmente não” (8,9%).

Após se sentirem parte da organização, os funcionários têm tendência a defendê-la sempre que é preciso, mesmo em conversas informais no exterior. Este factor poderá dar no futuro uma boa imagem da instituição, uma vez que se as entidades exteriores virem que os funcionários defendem a sua própria organização, é porque se

trata de uma organização positiva e que faz os seus empregados felizes. No caso da Câmara Municipal de Loures, todos afirmaram positivamente – 55,6% “certamente

que sim” e 44,4% “provavelmente sim” – que iriam defender quer seja o departamento em que trabalham quer seja a Câmara Municipal de Loures no seu geral.

A defesa não é só quando há críticas negativas e os empregados contestam esses dizeres; é também uma constante comunicação positiva, para que estas críticas negativas não sejam levantadas. Assim, perguntou-se a alguns stakeholders externos, se julgavam que a comunicação que existe da Câmara Municipal de Loures por parte dos empregados é bem preparada ou não, ou seja, se existe uma evidência que há a preocupação constante por parte dos líderes para manterem os seus empregados bem informados para poderem responder a todas as questões exteriores. Em concordância, todas as entidades contactadas disseram que julgam que existe uma formação constante por parte da Câmara Municipal de Loures para que os seus empregados se mantenham informados, mas que por vezes é difícil devido à constante alteração de dados e leis.

«Sei que não é possível estarem sempre bem preparados, devido à alteração frequente que existe de informações e leis com que têm de trabalhar, mas até ao momento têm feito um bom trabalho de passagem de informação a meu ver.» Manuela Dias

Logo, se há uma formação constante e transmissão de informação, é um princípio de uma boa comunicação externa para o exterior, e a opinião dos stakeholders nesta área não foi propriamente a melhor, pois julgam que a comunicação externa exercida pela Câmara Municipal de Loures e pelos seus empregados no geral é demasiado partidária e nem sempre com o pensamento no município e das suas necessidades, mas reconhecem que existe um grande investimento nesta área.

«A comunicação da Câmara é orientada para a divulgação das medidas do executivo e centrada na imagem do seu Presidente. [...] Julgo que um município como Loures merece um pouco mais ao nível da comunicação e merece uma aposta um pouco mais vanguardista do que a actual política de comunicação.» Ricardo Andrade

Com uma defesa constante da organização e uma boa comunicação em relação à mesma, existe uma boa imagem que passa dos empregados para o exterior. Um empregado também é um meio de comunicação externa e bastante eficiente, pois as pessoas tendem a acreditar nos testemunhos em primeira mão de quem trabalha nas organizações em questão. Esta noção também tem que partir da liderança para cultivar esta comunicação interna e externa, pois é uma mais-valia para a organização. Contudo, neste ponto os empregados não estão bem cientes da imagem que efectivamente passam para o exterior. No caso da Câmara Municipal de Loures, a situação é um pouco delicada pois apenas 26,7% da amostra afirma com certeza que passa uma imagem positiva para o exterior do seu local de trabalho, e depois 35,6% afirma que provavelmente passa também uma imagem

Julga que passa para o exterior uma imagem positiva do seu local de trabalho?

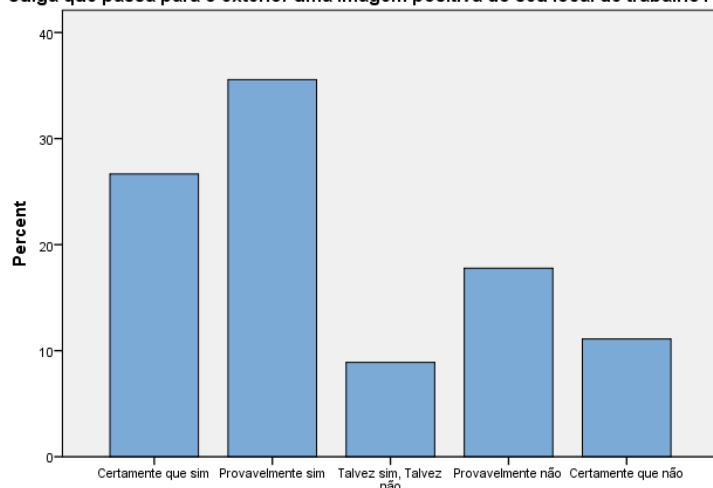


Gráfico 10 - Imagem positiva

positiva. Por outro lado, 11,1% dos empregados diz não passar uma imagem positiva, e 17,8% afirma que provavelmente também passa uma imagem negativa. São dados que devem ser refinados, pois ter uma boa comunicação externa por parte dos empregados é essencial para uma organização.

Também questionei os líderes sobre este assunto, se julgam que uma equipa satisfeita passa uma imagem positiva sobre a organização para o exterior, e as respostas mostraram que não se debruçam muito sobre o assunto, nem sabem o que os seus empregados passam para o exterior, apenas se preocupam com o seu trabalho diário dentro da organização.

«Não sei ao certo qual é, nem tenho feedback daquilo que possam transmitir. E pessoalmente também não me preocupo muito com isso, talvez o devesse fazer. Mesmo assim sinto que as pessoas estão motivadas e que auto responsabilizam-se, e com certeza que darão uma boa imagem da nossa missão.» Fernando Costa

«A imagem que transmitimos para o exterior não é, de todo, o factor mais importante para mim. A minha maior preocupação é corresponder às expectativas da população, objectivo central das nossas funções.» Nuno Botelho

Esta boa imagem transmite informações para as entidades exteriores que assim irão formar uma imagem e opinião sobre a organização. Neste caso da Câmara Municipal de Loures, a opinião que reteve nos stakeholders externos é variada. A Presidente da Junta de Freguesia de Moscavide e Portela afirmou que a sua opinião tem vindo a ser alterada positivamente em relação ao último executivo que esteve na Câmara Municipal de Loures, pois este executivo melhorou a nível da comunicação para as juntas de freguesia, com respostas mais rápida e prestativas. Quanto ao líder da bancada “Loures Sabe Mudar” na Assembleia Municipal de Loures e ao Presidente da Comissão Política do PSD Concelhia de Loures, as suas opiniões já são mais uniformes no sentido que politicamente não concordam com algumas das decisões tomadas pelo executivo da Câmara Municipal de Loures, mas que de resto as suas opiniões actuais são positivas.

«É uma Câmara extremamente importante, por ser uma das maiores do país. É também uma Câmara que tem dificuldades orçamentais devido à má gestão do passado; contudo, actualmente é bem gerida.» Jorge Antunes

«A Câmara Municipal de Loures é uma instituição com história e tradição no municipalismo português. Como tal, independentemente de algumas opções de gestão não muito correctas, não poderia deixar de ter uma opinião positiva da Câmara Municipal de Loures.» Ricardo Andrade

Por fim, esta passagem de uma imagem positiva para o exterior também se debruça bastante na boa relação que um empregado possa ter com um stakeholder externo à organização. Uma boa relação com uma entidade externa pode ser bastante benéfico para a organização. Se os empregados da Câmara Municipal de Loures tiverem uma boa relação com as entidades exteriores, torna a sua actuação

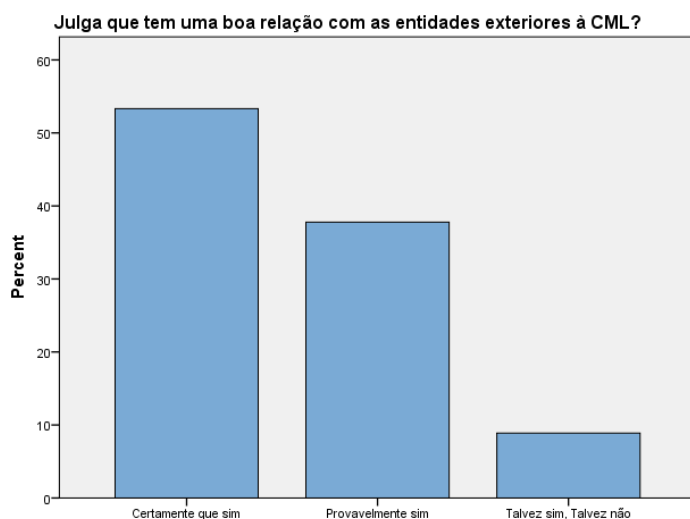


Gráfico 11 - Relação com os stakeholders

mais simples, pois assim podem não existir atritos e maus entendimentos. Em geral, toda a amostra afirma ter uma boa relação com as entidades exterior à Câmara Municipal de Loures (53,3%) e 37,8% da amostra também afirma que provavelmente tem uma boa relação com os stakeholders externos.

Analogamente, os stakeholders concordaram com esta avaliação em relação à boa relação dos funcionários da Câmara Municipal de Loures com as entidades exterior. Todos concordaram que a relação é muito boa e de proximidade, e que os funcionários são bons profissionais.

«Quer eu quer os restantes autarcas do PSD bem como os dirigentes do PSD Loures sabemos bem o trabalho desenvolvido pelos funcionários da CML e respeitamo-los no seu todo pela dedicação e profissionalismo que revelam. Assim sendo a relação é uma relação de respeito e profissionalismo.» Ricardo Andrade

Para finalizar, realizou-se dois testes de relação (qui-quadrado) entre as variáveis “Boa Relação com o Líder” e “Relação com a Entidade Exterior” e entre as variáveis “Satisfação de Informação” e “Relação com a Entidade Exterior” para se verificar quantitativamente as hipóteses, no qual se obteve os seguintes resultados:

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,312 ^a	2	,016
Likelihood Ratio	10,005	2	,007
Linear-by-Linear Association	,164	1	,686
N of Valid Cases	45		

Tabela 4 - Boa Relação com o Líder vs. Relação com a Entidade Exterior

Não foi encontrada uma relação entre “Boa Relação com o Líder” e “Relação com a Entidade Exterior” (sig> 0,05). Verifica-se que uma boa relação com o líder não tem influência na relação dos empregados com as entidades exteriores. Assim, pode-se afirmar que **a hipótese 3a: “A proximidade da liderança faz com que os empregados tenham uma boa relação com os stakeholders externos” não se confirma**. Este fenómeno deve ter origem no facto de que efectivamente os líderes não têm uma preocupação directa com a relação empregado-stakeholder, a boa relação é feita por autonomia dos próprios empregados.

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,465 ^a	2	,065
Likelihood Ratio	6,752	2	,034
Linear-by-Linear Association	5,337	1	,021
N of Valid Cases	45		

Tabela 5 - Satisfação de Informação vs. Relação com a Entidade Exterior

Não foi encontrada uma relação entre “Satisfação de Informação” e “Relação com a Entidade Exterior” (sig> 0,05). Verifica-se que a satisfação de informação não tem influência na relação dos empregados com as entidades exteriores. Assim, pode-se afirmar que **a hipótese 3b: “A satisfação de informação faz com que os empregados tenham uma boa relação com os stakeholders externos” não se confirma**. Tal como na hipótese anterior, esta ocorrência deve ter origem no facto de que a procura da informação por parte dos empregados para passar aos stakeholders ser uma preocupação própria dos empregados e não directamente uma exigência dos seus líderes.

5. Conclusões

5.1. Discussão e Implicações para a Teoria

Esta dissertação tinha como intuito explorar a cadeia organizacional de comunicação interna e comunicação externa, em que tinha como propósito perceber qual a influência que uma boa relação com os líderes pode ter para a satisfação dos recursos humanos de uma organização, principalmente a nível de informação, para posteriormente haver uma boa relação com os meios exteriores, nomeadamente os stakeholders externos.

Efectivamente durante a revisão literária a cadeia Proximidade da Liderança – Satisfação de Informação – Relação com os Stakeholders verificou-se. Primariamente, o líder tem que trabalhar para cultivar a confiança dos seus empregados, através das suas competências e carácter. Os líderes constroem a confiança através da demonstração da capacidade como fazem o seu trabalho diário, e comunicando através de perguntas e sugestões e pedindo o feedback da sua equipa. Quotidianamente tomam decisões e fazem escolhas para ilustrar os seus próprios valores, expressando a sua preocupação pela sua equipa. Igualmente transmitem conhecimento prévio e valorizam a sua equipa (Hill 6 Lineback, 2015). Esta confiança, interacção e comunicação, preferencialmente pessoalmente, desenvolve uma proximidade dos empregados à liderança.

Analogamente é essencial para os funcionários receberem informações, mesmo que não sejam importantes para o seu desempenho laboral. Isto porque os empregados têm a necessidade de se sentirem parte da organização, e ao ser passada informação é uma forma de sentirem que são respeitados, e por sua vez cria uma propensão para defender a organização (White et al., 2010).

E por último na cadeia descrita, actualmente é igualmente importante que os empregados das organizações actuem como advogados das mesmas, para contar o seu lado da história e defender caso seja necessário, principalmente desde que os empregados se tornarem influenciadores (Quirke, 2008).

Esta dinâmica demonstrou que muitas vezes a comunicação interna pode influenciar a comunicação externa, e por sua vez, o sucesso ou não de uma organização.

Contudo, esta cadeia não se verificou efectivamente no estudo de caso aplicado a esta dissertação. Após entrevistas a líderes da Câmara Municipal de Loures, inquéritos anónimos aos seus empregados e entrevistas a entidades externas à Câmara Municipal de Loures, verificou-se que não existe uma ligação entre a proximidade da liderança e a relação com os stakeholders externos.

A proximidade da liderança aos seus recursos humanos parece que é eficaz nesta organização. Tantos os líderes com as suas equipas descreveram ter uma boa relação entre eles no seu geral, que existe alguma dinâmica e motivação. A comunicação entre eles é essencial, principalmente a pessoal o que faz com que haja uma boa comunicação interna; indo de encontro ao estudado anteriormente.

Aliado a esta boa comunicação entre a liderança e os recursos humanos da Câmara Municipal de Loures, também se verificou que, embora na sua maioria só se passe a informação essencial para o alcance dos objectivos, existe uma satisfação de informação. Esta satisfação de informação advém de uma proximidade à liderança. Ou seja, quanto mais próximo se está da liderança, e melhor é a comunicação interna, maior é a satisfação da informação por parte dos empregados.

Contudo, nem todas as hipóteses se confirmaram neste estudo de caso da Câmara Municipal de Loures. A relação dos empregados com os stakeholders externos – Bancada “Loures Sabe Mudar” da Assembleia Municipal de Loures, Junta de Freguesia de Moscavide e Portela e PSD Concelhia de Loures – embora seja positiva, e os próprios empregados julguem que têm uma boa relação com as entidades externas e passam uma boa imagem, não está relacionada directamente com uma proximidade à liderança ou com a satisfação de informação.

Assim através da análise dos resultados obtidos no Estudo de Caso, pode-se verificar que uma boa comunicação interna e uma satisfação de informação estão relacionadas com a proximidade da liderança aos seus recursos humanos. Porém, esta independente não interfere na relação com os empregados têm com os stakeholders externos.

5.2. Implicações para a gestão

As implicações que esta dissertação tem para a ciência da gestão são diversas e em áreas de actuação bastante distintas. Na área da psicologia das organizações e do comportamento organizacional, um líder estar próximo da sua equipa resulta numa cultura organizacional mais humana e de igualdade, em que as pessoas deixam de sentir que estão a trabalhar para outros, e passam a sentir que estão a trabalhar para eles próprios. Uma proximidade da liderança faz com que as pessoas se sintam importantes, resultando de uma felicidade no trabalho. A satisfação do empregado também se relaciona com esta área, uma vez que um empregado satisfeito advém de muita motivação por parte do líder, e uma dessas motivações pode ser o acesso a informação, que resulta numa satisfação de informação. Um empregado satisfeito pode resultar num cliente satisfeito.

Em relação à comunicação organizacional, esta dissertação foca a sua importância para o sucesso de uma organização. Sem uma comunicação interna bem delineada, os recursos humanos podem não saber o que depois transmitir para o exterior, e até mesmo entre eles próprios. Os líderes têm que ter em atenção este factor para que não exista falhas de comunicação e rumores que podem prejudicar a empresa.

Por fim, esta dissertação demonstra em como o sucesso da comunicação externa também pode vir de uma boa gestão interna. Os empregados também são uma via de comunicação externa, e se eles estiverem satisfeitos com o exposto dentro da organização, a sua imagem e relação com os stakeholders externos também será igualmente positiva. Uma boa imagem de uma organização pode resultar no sucesso da organização. Contudo, no estudo de caso desta dissertação, esta teoria não se confirmou, mas existem outras que provaram esta teoria.

Através deste estudo, a ciência da gestão pode verificar que uma boa gestão organizacional não advém só de números, produtividade e competitividade, mas também da envolvente dos recursos humanos de uma organização. Se os recursos humanos se sentirem parte da organização e felizes nesta, podem ditar significativamente o sucesso da mesma. Mas também demonstrou que nem todas as organizações são iguais, e a cultura organizacional ainda não se encontra bem

definida, e o sucesso recursos humanos – comunicação externa muitas vezes é por autonomia deles.

Em suma, este estudo apresentou que é essencial um plano de comunicação interna para que o líder saiba liderar uma equipa através da interacção e troca de ideias. Tem que se saber motivar e satisfazer um empregado, para que os objectivos de uma organização sejam concretizados. Contudo, também demonstrou que ainda existe muito a alterar no que se relaciona com a comunicação externa dos empregados com os stakeholders externos. Os líderes devem incitar a boa relação entre os funcionários e as entidades exteriores à organização, pois esta relação pode levar ao sucesso da organização.

5.3. Limitações e Futuras investigações

Durante esta dissertação existiram algumas limitações. Uma das limitações foi o escasso número de artigos sobre esta área de estudo em português. O comportamento organizacional português é um pouco diferente do comportamento organizacional estrangeiro, nomeadamente o americano, em que a felicidade no trabalho e a satisfação do empregado é essencial numa empresa. Ao ser diferente, levou à formulação de hipóteses que quando aplicadas num estudo português não se confirmaram.

Outra limitação foi o tamanho da amostra, especialmente dos empregados, não ter sido representativa o suficiente. Uma equipa pode funcionar bem, e outra não, e o facto de só ter feito uma pesquisa a três equipas pode não representar o total da Câmara Municipal de Loures.

Para futuras investigações, este estudo pode evoluir para um estudo de introdução de novas técnicas de liderança, em que a comunicação que os recursos humanos passam para o exterior, essencialmente com os stakeholders externos, passe também a ser foque num delineamento de uma estratégia organizacional. A cultura organizacional positiva e humana ainda não se encontra bem instalada nas organizações portuguesas, e isso podia ser uma mais-valia para o mundo empresarial em Portugal.

Bibliografia

COWAN, David (2014). *Strategic Internal Communication: How to build employee engagement and performance*. London: Kogan Page Limited. ISBN 978-0-7494-70111

FITZPATRICK, Liam, VALSKOV, Klavs (2014). *Internal Communications: A manual for practitioners*. London: Kogan Page Limited. ISBN 978-0-7494-6932-0

LAMPREIA, J. Martins (2013). *Ferramentas de Comunicação para Gestores*. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda. ISBN 978-972-757-984-6

MURRAY, Kevin (2014). *Communicate to inspire*. London: Kogan Page Limited. ISBN 978-0-7494-6814-9

PUTNAM, Linda L., MUMB, Dennis K. (2014). *The SAGE Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc. (Third Edition). ISBN 978-1-4129-8772-1

SILVA, Pedro Tavares, TORRES, Catarina Botelho (2010). *Gestão e Liderança para Profissionais de TI*. Lisboa: FCA – Editora de Informática, Lda. ISBN 978-972-722-651-1

SILVA, Victor Paulo Gomes da, REIS, Felipa Lopes dos (2014). *Capital Humano – Temas para uma boa gestão das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda. (1ª. Edição). ISBN 978-972-618-756-1

ULMER, Robert R., SELLNOW, Timothy L., SEEGER, Matthew W. (1969). *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*. California: SAGE Publications, Inc. (3rd edition) ISBN 978-1-4522-5751-8

Webgrafia

ABREU, Mônica C. S., CASTRO, Francisco C., LAZARO, José C. (2012). *Avaliação da influência dos stakeholders na proatividade ambiental de empresas brasileiras*. Revista de Contabilidade e Organizações [Consult. 25 Nov. 2015]. Disponível na <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/56693/62402>

ATKINSON, Rhonda (2012). *The Greensburg 2007 Tornado Crisis: Extension Agents Make Sense of Informational Needs, Information Seeking Behaviors and Information Satisfaction*. Emporia: Emporia State University. [Consult. 20 Mai. 2015]. Disponível na <https://esirc.emporia.edu/handle/123456789/3251>

BAROUDI, Jack J, ORLIKOWSKI, Wanda J. (1988). *A Short-Form Measure of User Information Satisfaction: A Psychometric Evaluation and Notes on Use*. New York: M.E. Sharpe, Inc. [Consult. 20 Mai. 2015]. Disponível na http://www.jstor.org/stable/41432887?&seq=1#page_scan_tab_contents

BELO, Jussara Sant'Anna (2006). *A influência da comunicação interna na identificação dos empregados com a organização e sua potencialidade como recurso estratégico*. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais Fundação Dom Cabral. [Consult. 13 Dez. 2015]. Disponível na http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_BeloJS_1.pdf

BENNIS, Warren, THOMAS, Robert J. (2002). *Crucibles of Leadership*. Harvard Business Review. [Consult. 05 Set. 2015]. Disponível na <https://hbr.org/2002/09/crucibles-of-leadership>

BJORK, Lars (2011). *Employee Values = Stakeholder Value*. Harvard Business Review. [Consult. 26 Nov. 2015]. Disponível na <https://hbr.org/2011/10/employee-values-stakeholder-va>

BUENO, Wilson da Costa (2013). *Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais*. São Paulo: Organicom. [Consult. 11 Dez. 2015]. Disponível na <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/637/474>

CORNELISSEN, Joep (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. London: SAGE Publications Lda. [Consult. 31 Mai. 2015]. Disponível na

<https://books.google.pt/books?id=vd2QAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false> ISBN 978-1-4462-7494-1

CRAVENSA, Karen S., OLIVER, Elizabeth Goad (2005). *Employees: The key link to corporate reputation management*. Indiana: Elsevier Inc. [Consult. 31 Mai. 2015]. Disponível na <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681305001412>

GARTON, Eric, MANKINS, Michael C. (2015). *Engaging Your Employees Is Good, but Don't Stop There*. Harvard Business Review. [Consult. 11 Dez. 2015]. Disponível na <https://hbr.org/2015/12/engaging-your-employees-is-good-but-dont-stop-there>

GELFAND, Louis I. (1970). *Communicate Through Your Supervisors*. Harvard Business Review. [Consult. 08 Dez. 2015]. Disponível na <https://hbr.org/1970/11/communicate-through-your-supervisors>

GOMAN, Carol Kinsey (2015). *Why You Are More Successful In Face-To-Face Meetings*. Forbes. [Consult. 12 Dez. 2015]. Disponível na <http://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2015/10/25/why-you-are-more-successful-in-face-to-face-meetings/>

GOSSY, Gregor (2008). *A Stakeholder Rationale for Risk Management: Implications for Corporate Finance Decisions*. Germany: Gabler Edition Wissenschaft. [Consult. 26 Nov. 2015]. Disponível na https://books.google.pt/books?id=GgIR4Nxc-F8C&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false ISBN 978-3-8349-0985-5

GROYSBERG, Boris, SLIND, Michael (2012). *Leadership Is a Conversation*. Harvard Business Review. [Consult. 08 Dez. 2015]. Disponível na <https://hbr.org/2012/06/leadership-is-a-conversation>

HACKMAN, Michael Z., JOHNSON, Craig E. (2013). *Leadership: A Communication Perspective*, Sixth Edition. Long Grove: Waveland Press, Inc. [Consult. 31 Mai. 2015]. Disponível na <https://books.google.pt/books?id=9V4WAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false> ISBN 1-4786-0259-7

HILL, Linda A., LINEBACK, Kent (2015). *3 Things Managers Should Be Doing Every Day*. Harvard Business Review. [Consult. 11 Dez. 2015]. Disponível na <https://hbr.org/2015/09/3-things-managers-should-be-doing-every-day>

KOTTER, John P. (2001). *What Leaders Really Do – Executive Summary*. Harvard Business Review. [Consult. 05 Set. 2015]. Disponível na <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>

LUSSIER, Robert, ACHUA, Christopher (2014). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Boston: Cengage Learning. [Consult. 31 Mai. 2015]. Disponível na <https://books.google.pt/books?id=qjdBBAQAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false> ISBN 978-1-285-86635-2

MAHAJAN, Ashish, BISHOP, James W., SCOTT, Dow (2012). *Does Trust in Top Management Mediate Top Management Communication, Employee Involvement and Organizational Commitment Relationships?* Journal of Managerial Issues. [Consult. 31 Mai. 2015]. Disponível na <https://www.questia.com/library/journal/1G1-307184278/does-trust-in-top-management-mediate-top-management>

MARTINS, Roberta da Rocha Rosa, MARTINS, Tomas Sparano, WESTAR, June Alisson, AHLFELDT, Rony, JUNIOR, Eurides Bastos (2015). *A Relação e a Influência dos Stakeholders em um Projeto de Franquia Social*. Cadernos de Estudos Sociais. [Consult. 25 Nov. 2015]. Disponível na <http://periodicos.fundaj.gov.br/CAD/article/view/1491/1255>

MEN, Linjuan Rita (2014). *Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction*. Dallas: Southern Methodist University. [Consult. 31 Mai. 2015]. Disponível na <http://mcq.sagepub.com/content/28/2/264>

MORGAN, Nick (2015). *Why Communicate Face To Face? Why Not Exist Virtually?*. Forbes. [Consult. 11 Dez. 2015]. Disponível na <http://www.forbes.com/sites/nickmorgan/2015/11/12/why-communicate-face-to-face-why-not-exist-virtually/>

NEVES, Pedro, EISENBERGE, Robert (2012). *Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support*.

Kentucky: Taylor & Francis Group, LLC. [Consult. 31 Mai. 2015]. Disponível na <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08959285.2012.721834>

QUIRKE, Bill (2008). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action* (2nd edition). Hampshire: Gower Publishing Limited. [Consult. 12 Dez. 2015]. Disponível na https://books.google.pt/books?id=tc3bojn2y_cC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false ISBN-13: 9780566087806

READY, Douglas A., TRUELOVE, Emily (2011). *The Power of Collective Ambition*. Harvard Business Review. [Consult. 26 Nov. 2015]. Disponível na <https://hbr.org/2011/12/the-power-of-collective-ambition>

SILVA, Francisca, RAMOS, Rubens, CAMPOS, Ana (2003). *Gestão de Pessoas e Performance Organizacional: Uma Investigação Sobre os Fatores Direcionadores de Satisfação e Fidelidade de Empregados*. ENEGEP. [Consult. 12 Dez. 2015]. Disponível na http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0201_0724.pdf

SILVA, Jonathas Luiz Carvalho (2012). *Necessidades de informação e satisfação do usuário: algumas considerações no âmbito dos usuários da informação*. São Paulo: CID - Ciências da Informação e da Documentação. [Consult. 11 Dez. 2015]. Disponível na <http://www.revistas.usp.br/incid/article/view/48656/52727>

WARRELL, Margie (2015). *Building Tomorrow's Leaders Needs A Fresh Approach To Leadership*. Forbes. [Consult. 13 Dez. 2015]. Disponível na <http://www.forbes.com/sites/margiewarrell/2015/04/14/building-tomorrows-leaders-requires-a-new-approach-to-leadership/>

WHITE, Candance, VANC, Antoaneta, STAFFORD, Gena (2010). *Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence*. Kentucky: Taylor & Francis Group, LLC. [Consult. 31 Mai. 2015]. Disponível na <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10627260903170985>

WHITEHURST, Jim (2015). *Create a Culture Where Difficult Conversations Aren't So Hard*. Harvard Business Review. [Consult. 05 Set. 2015]. Disponível na <https://hbr.org/2015/08/create-a-culture-where-difficult-conversations-arent-so-hard>

YIN, Robert K. (2005). *Case Study Research: Design and Methods*. California: SAGE Inc. [Consult. 11 Dez. 2015]. Disponível na https://books.google.pt/books?id=FzawlAdilHkC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false ISBN 978-1-4129-6099-1

ZENGER, Jack, FOLKMAN, Joseph (2015). *What Separates Great HR Leaders from the Rest*. Harvard Business Review. [Consult. 05 Set. 2015]. Disponível na <https://hbr.org/2015/08/what-separates-great-hr-leaders-from-the-rest>

ZUAZAQUI, Edmir, LISBOA, Teresinha Covas, GAMBOA, Márcia (2005). *Gestão estratégica para a liderança em empresas de serviços privadas e públicas*. São Paulo: Nobel. [Consult. 11 Dez. 2015]. Disponível na https://books.google.pt/books?id=b03WHCAV2MQC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false ISBN 85-213-1306-3

Anexo 1: Guião da Entrevista aos Líderes

Tema: A importância da proximidade da liderança para a satisfação da informação: Implicações na relação com stakeholders

Objectivos: Explorar a hipótese de que uma proximidade com a liderança resulta numa boa comunicação interna.

Liderança

O Sr. Vereador possui uma equipa e como tem que a liderar conforme os objectivos que tem de alcançar na Câmara. Assim sendo, julga ter as habilidades fundamentais para liderar uma equipa? E que habilidades são essas?

Um dos papéis de um líder é a passagem dos valores éticos e morais para a sua equipa. O Sr. Vereador passou estes valores quando começou a liderar esta equipa? Como? E julga que os seus funcionários acolheram os seus valores?

Outro dos papéis de um líder é a elaboração de uma estratégia de liderança de uma equipa. O Sr. Vereador elaborou este plano estratégico? Como? E com que princípios em mente?

Uma equipa não é constituída com pessoas com os mesmos ideias e formas de agir, o que pode levar a diversas adversidades dentro da mesma. Como é que lida com estas adversidades?

Outra adversidade natural de existir em organizações e instituições são as mudanças que possam existir dentro dos órgãos organizacionais, que por vezes causa instabilidade dentro das equipas. O que faz para lidar com estas mudanças organizacionais, principalmente em relação à sua equipa?

Comunicação Interna

A relação com a equipa é bastante importante para um trabalho produtivo e eficiente. Como designaria a sua relação com a sua equipa?

E como é que motiva as pessoas da sua equipa?

Comunicar com os funcionários é uma das partes fundamentais de uma liderança. Contudo, a comunicação envolve algumas estratégias e por sua vez planeamento. O Sr. Vereador planeou alguma estratégia sobre como comunicar com a sua equipa? Se sim, como?

E como é que faz a selecção da informação que deve transmitir a cada pessoa da sua equipa?

Como é que comunica regularmente com a sua equipa? Pessoalmente ou por outros meios, como telefone, email, chat, etc.?

A comunicação interna visa quatro elementos: intimidade, interactividade, inclusão e intencionalidade. A intimidade é a proximidade com a outra pessoa. A interactividade é passar informação para a pessoa mas também receber informação dela, haver uma troca de ideias. A inclusão é a troca de ideias, incluindo um sentido de pertença à organização. E a intencionalidade é a estratégia sobre debater um assunto específico. Julga que há estes quatro elementos entre o Sr. Vereador e a sua equipa? Como?

Conclusão

Julga que a sua equipa está satisfeita com a sua liderança? Porquê?

E com a informação que lhes transmite?

Por fim, julga que uma equipa satisfeita, como a sua, transmite uma imagem positiva para o exterior? Como?

Anexo 2: Guião do Inquérito aos Recursos Humanos

Satisfação de Informação dos Recursos Humanos da Câmara Municipal de Loures

No âmbito da dissertação “A importância da proximidade da liderança para a satisfação de informação: Implicações na relação com stakeholders” do Mestrado de Gestão do Instituto Superior de Gestão, pretendo que sejam feitos inquéritos aos recursos humanos da Câmara Municipal de Loures, com o intuito de averiguar a sua satisfação em relação em como o seu superior comunica, e como é que os próprios funcionários vêem a organização.

O presente questionário é de natureza confidencial, sendo o anonimato de cada participante respeitado. A sua opinião é muito importante. Agradeço desde já a sua colaboração!

I. Relação com a Liderança

Assinale com uma cruz a resposta que mais se adequa à sua situação.

1. Tem uma boa relação com o seu líder/chefe?

<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (4)	<input type="checkbox"/> (5)	<input type="checkbox"/> (6)
Certamente que sim	Provavelmente sim	Talvez sim, Talvez não	Provavelmente não	Certamente que não	Não sei, Não respondo

2. É motivado frequentemente pelo seu líder/chefe?

<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (4)	<input type="checkbox"/> (5)	<input type="checkbox"/> (6)
Certamente que sim	Provavelmente sim	Talvez sim, Talvez não	Provavelmente não	Certamente que não	Não sei, Não respondo

3. Sabe da existência de um plano de comunicação interna feito pelo seu líder?

(1) (2)
Sim Não

4. Sente-se satisfeito com a informação que lhe é transmitida pelo seu líder/chefe?

(1) (2)
Sim Não

5. Qual o meio de comunicação que prefere para receber informação do seu líder?

- (1) Pessoalmente
- (2) Email
- (3) Telefone
- (4) Chat
- (5) Papel
- (6) Quadro Informativo
- (7) Outro. Qual? _____

II. Satisfação do Empregado

Assinale com uma cruz a resposta que mais se adequa à sua situação.

6. Está satisfeito com o seu líder?

(1) (2)
Sim Não

7. Qual é o meio pelo qual se sente mais inspirado?

- (1) Pela missão da organização
- (2) Pelo seu líder
- (3) Pela equipa
- (4) Pela aprendizagem diária
- (5) Outro. Qual? _____

8. Identifica-se o seu local de trabalho (o Departamento ou a Câmara Municipal de Loures)?

<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (4)	<input type="checkbox"/> (5)	<input type="checkbox"/> (6)
Certamente que sim	Provavelmente sim	Talvez sim, Talvez não	Provavelmente não	Certamente que não	Não sei, Não respondo

9. Caso o seu local de trabalho (o Departamento ou a Câmara Municipal de Loures) fosse mal falado, defendê-lo-ia?

<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (4)	<input type="checkbox"/> (5)	<input type="checkbox"/> (6)
Certamente que sim	Provavelmente sim	Talvez sim, Talvez não	Provavelmente não	Certamente que não	Não sei, Não respondo

10. Julga que passa para o exterior uma imagem positiva do seu local de trabalho?

<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (4)	<input type="checkbox"/> (5)	<input type="checkbox"/> (6)
Certamente que sim	Provavelmente sim	Talvez sim, Talvez não	Provavelmente não	Certamente que não	Não sei, Não respondo

11. Julga que tem uma boa relação com as entidades exteriores à Câmara Municipal de Loures?

<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (4)	<input type="checkbox"/> (5)	<input type="checkbox"/> (6)
Certamente que sim	Provavelmente sim	Talvez sim, Talvez não	Provavelmente não	Certamente que não	Não sei, Não respondo

III. Dados Gerais

Assinale com uma cruz a resposta que mais se adequa à sua situação.

12. Género

<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)
Feminino	Masculino

13. Idade

- ⁽¹⁾ ⁽²⁾ ⁽³⁾ ⁽⁴⁾ ⁽⁵⁾ ⁽⁶⁾
- Entre 18 e Entre 25 e Entre 35 e Entre 45 e Entre 55 e Mais de 65
- 24 34 44 54 64

14. Local de Habitação

- ⁽¹⁾ Loures
- ⁽²⁾ Fora de Loures

15. Habilitações Literárias:

- ⁽¹⁾ 1º Ciclo do Ensino Básico
- ⁽²⁾ 2º Ciclo do Ensino Básico
- ⁽³⁾ 3º Ciclo do Ensino Básico
- ⁽⁴⁾ Ensino Secundário
- ⁽⁵⁾ Licenciatura
- ⁽⁶⁾ Mestrado
- ⁽⁷⁾ Doutoramento

16. Estado Civil:

- ⁽¹⁾ ⁽²⁾ ⁽³⁾ ⁽⁴⁾
- Solteiro Casado Divorciado Viúvo

17. Rendimento mensal do agregado familiar:

- ⁽¹⁾ Menos de 500€
- ⁽²⁾ Entre 500€ a 2000€
- ⁽³⁾ Entre 2000€ a 3500€
- ⁽⁴⁾ Entre 3500€ a 5000€
- ⁽⁵⁾ Mais de 5000€

Obrigado pela sua contribuição!

Anexo 3: Guião da Entrevista aos Stakeholders

Tema: A importância da proximidade da liderança para a satisfação da informação: Implicações na relação com stakeholders

Objectivos: Explorar as hipóteses de existe uma boa relação com as entidades externas à Câmara Municipal de Loures caso os empregados se sintam próximos da liderança e satisfeitos com a informação transmitida.

Primeiro gostaria de perguntar se o Sr. _____ e a sua entidade têm uma boa relação com a Câmara Municipal de Loures no seu geral?

Neste estudo pretendemos perceber se existe uma boa relação mais propriamente entre os empregados da Câmara Municipal de Loures (CML) e as entidades exteriores. O Sr. _____ e a sua entidade têm uma boa relação com os funcionários da CML?

E qual a sua opinião sobre a Câmara Municipal de Loures?

Visto o estudo ser sobre a relação dos empregados da CML com entidades exteriores à CML, requer um factor decisivo para criar esta relação: a comunicação. Julga que existe uma boa comunicação da CML para as entidades exteriores?

E julga que os empregados da Câmara Municipal de Loures estão bem preparados para interagirem com as entidades exteriores à CML, desde a informação necessária à forma como a conversação é executada?

Muitos autores defendem que uma informação passada por um empregado por vezes tem mais credibilidade do que uma informação transmitida por um quadro superior de uma organização. No seu caso, o que julga que tem mais credibilidade:

- Uma informação transmitida por um quadro superior da CML,
- Ou uma informação transmitida por um empregado da CML?

Por fim, após reflectir em todas estas questões anteriormente apresentadas, a sua opinião mantém-se sobre a relação que tem com os empregados da Câmara Municipal de Loures?