



**Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém**

A influência da Comunicação na Performance Empresarial:

O estudo de caso da Multilevel

Catarina Rosa Fialho

Santarém

2020



**Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém**

A influência da Comunicação na Performance Empresarial:

O estudo de caso da Multilevel

Catarina Rosa Fialho

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre  
em Mestrado de Gestão de Empresas sob a orientação do Prof. Doutor Pedro  
Costa Ramos

Santarém

2020



Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Costa Ramos, apresentada ao Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresa conforme o Despacho n.º 1717/2019 da DGES, publicado na 2.ª Série do Diário da República, em 15 de Fevereiro de 2019.



## **AGRADECIMENTOS**

*Para a realização do presente trabalho foi possível contar com o apoio indispensável, de algumas individualidades, que faço questão de enaltecer e agradecer.*

*Ao meu orientador, Professor Doutor Pedro Ramos, pela dedicação, conhecimentos transmitidos e pela ambição de conseguir sempre melhor que me inculuiu, ao longo deste trabalho.*

*À minha colega Melissa, pela caminhada percorrida em conjunto.*

*Ao meu namorado e amigos próximos que me apoiaram e compreenderam em todos os momentos*

*Acima de tudo aos meus pais, por todo o carinho e condições que me proporcionaram. Tudo o que sou devo-o a eles.*

*A todos, o meu muito sincero e sentido agradecimento.*

## **Resumo**

Tendo em conta a competitividade entre as empresas, provocada pela globalização dos mercados e, não menos importante, pela oferta cada vez mais diversificadas de bens e produtos, os negócios das empresas tendem a ampliar-se. Por conseguinte, o processo de comunicação assume hoje um papel fundamental, se não mesmo crucial, em termos empresariais, não só como mecanismo de suporte à estratégia e/ ou processo de posicionamento, mas também como veículo, por excelência, na relação com o consumidor e mercado em geral. Este trabalho de investigação, num primeiro momento, visa desenvolver uma análise, em termos operacionais, da aplicação prática do conceito comunicação numa unidade empresarial e, num segundo momento, testar e validar se de facto o processo de comunicação tende a exercer uma influência positiva no desempenho organizacional, inclusive, compreendê-la.

Palavras-chave: *Comunicação; Performance; Comunicação Efetiva; Performance Empresarial.*

## **Abstract**

Considering the existing competitive edge among companies, caused by the globalization of markets, and the various offers of products and services, business tend to increase. Therefore, the communication process takes on a central role, not only as a strategy support mechanism and positioning process, but also as a vehicle in the relationship between consumer and general market. In a first stage this investigation aims to develop an operational analysis of the application of the concept of communication in a business unit, and in a second stage test and validate if the communication process exercise a positive influence on organizational performance, and understand it.

Keywords: *Communication; Performance; Effective Communication; Business Performance.*

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>MOTIVAÇÕES E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO</b> .....	2
<b>PROLBEMÁTICA E QUESTÃO CENTRAL DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	3
<b>QUADRO DE HIPÓTESES</b> .....	5
<b>CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	6
<b>1.1 Compreensão do Conceito Central de Comunicação</b> .....	6
<b>1.2 Modelos de Comunicação Empresarial</b> .....	9
<b>1.3 Comunicação no Suporte e Difusão da Estratégica Empresarial</b> .....	14
<b>1.4 Implicações da Comunicação: <i>Organizacionais e Performance</i></b> .....	18
<b>CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	22
<b>2.1 Filosofia e Estratégia de Estudo Seleccionada</b> .....	22
<b>2.2 Seleção da Unidade de Análise</b> .....	23
<b>2.3 Análise Documental e Recolha Dados Existentes</b> .....	24
<b>2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados</b> .....	25
<b>CAPÍTULO III – CARATERIZAÇÃO DO SETOR DE ATIVIDADE</b> .....	27
<b>3.1 Caraterização da Envolvente do Setor</b> .....	27
<b>3.2 Estratégias para o Desenvolvimento do Setor</b> .....	28
<b>3.3 Principais Indicadores de Sustentabilidade e Performance</b> .....	29
<b>3.4 Reflexão sobre a propensão de consumo para o Sector</b> .....	30
<b>CAPÍTULO IV – CARATERIZAÇÃO DA UNIDADE EMPRESARIAL</b> .....	32
<b>4.1 Enquadramento da Unidade Empresarial no Contexto Económico</b> .....	32
<b>4.2 Posicionamento em Sustentabilidade e Responsabilidade Social</b> .....	33
<b>4.3 Caraterização da Estratégia de Gestão</b> .....	34
<b>4.4 Caraterização dos Recursos Humanos</b> .....	35
<b>4.5 Inovação Comunicacional e as Novas Tecnologias Comunicação</b> .....	37

<b>CAPITULO V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
<b>5.1 Análise das Entrevistas a Chefias.....</b>	<b>38</b>
<b>5.2 Análise do Inquérito aos Colaboradores.....</b>	<b>41</b>
<b>5.3 Análise do Inquérito a Clientes .....</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
<b>6.1 Principais Conclusões .....</b>	<b>51</b>
<b>6.2 Contributos para a Investigação em Gestão da Comunicação.....</b>	<b>53</b>
<b>6.3 Limitações da Investigação.....</b>	<b>54</b>
<b>6.4 Oportunidades para futuras Investigações .....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>60</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Patamares de Comunicação na Sociedade .....	7
Figura 2. Processo de Comunicação - Esquema Geral da Comunicação .....	10
Figura 3. Modelo de Lasswell .....	11
Figura 4. Modelo Adaptado para a Comunicação Empresarial .....	12
Figura 5. Modelo de Gestão da Comunicação para a Inovação .....	13
Figura 6. Prisma da Performance .....	18
Figura 7. Distribuição do CAE 46430 em Portugal.....	27
Figura 8. Organograma da Empresa Multilevel.....	33

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1. Balanço do Setor 46430 em 2017 e 2018 .....	28
Tabela 2. Demonstração de Resultados do Setor 46430 em 2017 e 2018 .....	29
Tabela 3. Respostas dos Colaboradores quanto à Questão 3 do inquérito.....	43
Tabela 4. Respostas dos Colaboradores quanto à questão 4 do inquérito .....	44
Tabela 5. Respostas dos Colaboradores quanto à questão 7 do inquérito .....	47
Tabela 6. Apresentação das Respostas ao Questionário de Clientes .....	48

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1. Respostas das Chefias quanto à questão 4 da Entrevista .....	38
Quadro 2. Respostas das Chefias quanto à questão 5 da Entrevista .....	39

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Distribuição de idades dos colaboradores Multilevel .....	34
Gráfico 2. Repartição por antiguidade dos Colaboradores Multilevel .....	35
Gráfico 3. Colaboradores por Habilitações Literárias .....	35
Gráfico 4. Respostas dos colaboradores à questão 1 do inquérito .....	41
Gráfico 5. Respostas Colaboradores quanto à questão 2 do inquérito .....	42
Gráfico 6. Respostas Colaboradores quanto à questão 5 do inquérito .....	45
Gráfico 7. Resposta Colaboradores quanto à questão 6 do inquérito.....	46

## INTRODUÇÃO

A contínua evolução populacional a nível mundial e a globalização dos mercados são fatores que estimulam o crescimento das empresas, assim como o aumento da oferta de bens e serviços. Assim, presenciamos atualmente a nível mundial, um Modelo Económico de Mercado Competitivo, caracterizado pela Criação de Riqueza e Crescimento Económico; Competitividade; Inovação; Criatividade; e Dinamismo entre empresas (Woot, 2014).

Perante este novo contexto, assistimos à conjugação destas características, o que deu origem a uma forma de pensar dominante no mundo do empreendedorismo. Esta ideologia visa a procura obsessiva pelo alcance de desempenho técnico e financeiro, levando à competitividade extrema entre empresas (Woot, 2015).

Ferramentas como a Criatividade e a Inovação são frequentemente apontadas como “arma competitiva” entre organizações, uma vez que possibilitam a vantagem competitiva às empresas que poem em prática a sua constante renovação, permitindo o *trend setting* para outras organizações (Woot, 2015).

Por outro lado, constata-se que a sociedade tem tido dificuldade em adaptar-se ao paço acelerado da inovação técnica nas empresas e, por isso, tem vindo a assistir-se a um crescendo no que diz respeito às divergências sociais. Os setores Administrativos, Sociais, Políticos e Educacionais, têm cada vez menos a capacidade de dar resposta a todos os novos desafios criados pela Inovação (Woot, 2015).

Perante este novo contexto, a comunicação, pode e deve ter um papel próprio nesta problemática, tanto ao nível social, quanto ao nível empresarial. Neste sentido, importa realçar a importância de empresários responsáveis que possam garantir o sucesso e sustentabilidade das empresas, através do equilíbrio e o bem-estar e desenvolvimento pessoal de colaboradores, de forma a contribuir para o sucesso das organizações, promovendo simultaneamente uma participação responsável e cívica da organização no ambiente onde esta está inserida (Woot, 2015).

Neste sentido, a Comunicação é um fator chave para as empresas se destacarem no mercado, quer pela partilha dos seus valores, quer pela promoção dos seus produtos, mas igualmente na tentativa de satisfazer as expetativas e desejos de colaboradores e consumidores (Gregory, 2010).

Com todas estas mudanças na esfera social e empresarial, é hoje cada vez mais importante e urgente a operacionalização de planos de comunicação mais abrangentes, profissionalizantes e, não menos importante, interativos, a fim de promover um desempenho organizacional de excelência (Mendes, 2004; Ramos, 2019).

## **MOTIVAÇÕES E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO**

A escolha deste tema de investigação e a base metodológica prende-se com fortes motivações pessoais e o interesse em prolongar e aprofundar os estudos na área da comunicação. Aqui concerne compreender, particularmente, a importância da comunicação no contexto empresarial, inclusive, tentar aplicar esse conhecimento na empresa onde atualmente trabalho e estudar os efeitos que daí advêm.

Por conseguinte, numa primeira instância, pretende-se então compreender o conceito de comunicação, por via de uma aplicação prática, leia-se, numa empresa que é líder no seu setor de atividade, inclusive, das mais inovadoras e irrepreensíveis no trato com o consumidor, através do recurso às várias abordagens e técnicas de comunicação.

Ao passo que, numa segunda instância, perceber se a comunicação contribui para uma melhor dinamização dos objetivos e estratégias corporativas, numa dupla perspetiva, interna e externa, potenciando a performance empresarial. Assim, desta forma, é nossa a convicção que este projeto poder vir a contribuir para a investigação nas áreas da gestão, em particular, da comunicação.

Deste modo, o estudo vai debruçar-se sobre a *Multilevel*<sup>1</sup>, enquanto empresa, enquadrando-a no setor de atividade económica, tendo em conta as suas competências e características, situação que vai permitir compreender a influência da comunicação nesta empresa, de uma forma geral.

---

<sup>1</sup> Devido a questões de confidencialidade, *Multilevel* será o nome fictício atribuído à empresa em estudo.

## REFERENCIAL TÉCNICO-METODOLÓGICO

O modelo de investigação foi inspirado no trabalho de Pedro C. Ramos “*O Capital Intelectual e a Gestão do Conhecimento: Estudo de caso na Indústria Hoteleira*”, em 2005.

No que diz respeito às temáticas abordadas, o trabalho também se inspira no trabalho de investigação levado a cabo, em 2018, por Pedro C. Ramos: “*Impacto do Comportamento do Consumidor no Ciclo de Inovação e na Performance Empresarial*”, apresentado no Instituto Superior de Gestão, em Lisboa.

## PROBLEMÁTICA E QUESTÃO CENTRAL DE INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta o exponencial crescimento das empresas, e consequente crescimento dos mercados, surge a urgência, por parte das empresas, em operacionalizar planos de comunicação mais abrangentes, profissionalizantes e, não menos importante, interativos a fim de promover um desempenho organizacional de excelência (Mendes, 2004; Ramos, 2019).

O aumento da competitividade, devido à globalização impõe às diferentes empresas uma maior necessidade de acompanhar as tendências do consumidor, mas também dos mercados, tornando-se, pois, imperativo que as organizações se transformem em versões mais inovadoras, versáteis e ajustadas às novas realidades.

A investigação e a inovação empresarial, ao focarem-se em situações meramente circunstanciais, podem assumir um papel indesejado ou contrário ao pretendido, i.e., ao invés de se assumirem como veículos propulsores da atividade empresarial, podem, por sinal, através de planos de comunicação erráticos afetar a performance e consequentemente, até mesmo, prejudicar a imagem institucional da empresa (Mendes, 2004).

Conforme, Tench et al., (2017), seguem-se cinco efeitos da Globalização, a ter em conta, que quais fazem com que a Comunicação tenha adquirido uma importância extrema nos últimos anos:

- **Internacionalização** (*aumento alarga escala de tráfegos transfronteiriços de ideias, bens, serviços, capital e pessoas*);
- **Liberalização** (*dissipação de restrições de ideias, bens, serviços, capital e pessoas.*);
- **Universalização** (*homogeneização de ideias, bens, serviços, capital e culturas, no mundo inteiro*);
- **Ocidentalização** (*propagação mundial dos costumes e modernização do Ocidente*);
- **Globalidade** (*relações entre pessoas que desenvolvem um espaço social por direito próprio que transcende a geografia territorial*).

O mundo vive hoje numa constante interdependência onde a Comunicação assume um papel preponderante, se não mesmo crucial, ao facilitar as relações entre as partes e a forma como estas entre si comunicam: precisamos de saber comunicar uns com os outros e transpor esta máxima para o dia-a-dia das empresas, por forma a potenciar a gestão e as dinâmicas empresariais e, desse modo, contribuir para a performance empresarial (Tench et al., 2017).

A investigação inerente a este estudo surge da vontade da autora testar a relação entre estas duas áreas: Comunicação e Performance, a primeira por força da importância que esta assume no atual panorama empresarial e, a segunda motivada pela necessidade de perceber se, em realidade empresarial, esta pode ser afetada direta ou, até mesmo, indireta pela primeira.

Por conseguinte, o principal objetivo deste estudo é, por sinal, perceber se existe ou não uma influência positiva, em termos práticos, do processo de comunicação sobre o desempenho empresarial. Enfim, se uma comunicação eficaz pode ou não contribuir para um bom desempenho empresarial, mas também compreender em que medida “o próprio processo de comunicação”, por via das suas diferentes dimensões, em contexto real, podem assumir-se como relevantes, quer individualmente, quer de forma agregada.

Os objetivos específicos a atingir com o presente estudo assentam nos seguintes pressupostos:

- Identificar os principais elementos a uma comunicação efetiva e eficaz;

- Identificar os principais “agentes comunicacionais” bloqueadores à melhoria da performance empresarial;
- Identificar os contextos em que a comunicação efetiva e eficaz pode relacionar-se diretamente com a melhoria da performance empresarial.

Assim sendo, por forma a suportar o processo de investigação, em contexto real empresarial, considera-se como pergunta de partida para esta investigação: ***Qual a influência de uma Comunicação Efetiva e Eficaz na Performance Empresarial?***

## **QUADRO DE HIPÓTESES**

As hipóteses apresentadas surgem no decurso da pergunta de partida apresentada e das perceções expostas na problemática e no enquadramento teórico. Admitindo diversas perspetivas abordadas no enquadramento teórico, pode afirmar-se que a comunicação efetiva diz respeito a uma comunicação intencional, em que dois ou mais indivíduos que procuram a intercompreensão, leia-se, chegar a um entendimento.

Ao nível de uma organização, a comunicação tem como objetivo primordial alcançar a compreensão e a aceitação, entre os públicos envolvidos com a organização, como ainda a motivá-los e consciencializá-los de uma qualquer situação (Gregory, 2010).

Na perspetiva de, Leje, Kasimu & Kolawole (2019), o bom desempenho de uma organização é constituído por projetos eficazes e eficientes, que devem ter impacto positivo na indústria, através do crescimento e produção de infraestruturas necessárias para melhorar vários temas sociedade.

Face ao exposto a comunicação tem vindo a tornar-se um elemento influenciador no que diz respeito ao processo de tomada de decisão por parte dos quadros de Gestão (Schivinski & Dabrowski, 2016).

Desta forma, as hipóteses abaixo visam apoiar e avaliar a objeto de estudo da investigação:

- ***H1. “A Comunicação Efetiva exerce uma influência positiva sobre os níveis de concretização da performance empresarial”.***
- ***H2. “A Comunicação Efetiva exerce uma influência positiva nos níveis de motivação e envolvimento dos colaboradores da empresa”.***

## CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1.1 Compreensão do Conceito Central de Comunicação

Segundo, Frade (1991), a sofisticação da sociedade foi o que levou, em grande medida, à complexificação da comunicação, i.e., uma vez que com o desenvolvimento das comunidades, foi necessária a aplicação de cada vez mais palavras para expressar ideias que, até então, não tinham um propósito. A partir deste contexto surgiram múltiplas instituições que se interessaram pela comunicação, transformando-a, enfim, no seu “*objeto de estudo e de investigação*”, tais como: a psicologia, a filosofia, a antropologia, engenharia, psiquiatria, sociologia, marketing, prática militar, computação e investigação artificial, a socio-semiótica, teoria e a prática político-administrativa, entre outros.

No âmbito da atuação destas instituições foram desenvolvidas quatro tipos de teorias que visam a explicação de diversos processos de comunicação (Frade, 1991; Santos & Correia, 2004):

- As *Teorias Científicas da Comunicação* que se caracterizam pela objetiva recolha e processamento de dados importantes para a investigação, tendo em conta a replicabilidade e refutabilidade nos enunciados formados;
- As *Teorias Normativas da Comunicação* que correspondem à tentativa de definir como se devem estabelecer os processos comunicacionais, dependendo de determinados valores sociais e culturais (estas teorias procuram saber quais as influências e desigualdades que se podem gerar numa sociedade);
- As *Teorias Operativas da Comunicação* que estabelecem uma relação entre o “*saber específico*” de cada instituição interveniente nos domínios da comunicação e os inevitáveis resultados obtidos sobre a mesma;
- As *Teorias do Senso Comum* que defendem que os indivíduos comunicantes têm de ser capazes de falar sobre comunicação de forma satisfatória e de forma espontânea ao longo da sua existência (relação entre grupos, indivíduos, instituições ou meios de comunicação, de forma exemplar).

Deste modo, a complexidade da sociedade conduziu à utilização múltipla e diversificada das diferentes formas do uso da comunicação. Assim, ainda conforme Frade (1991), os processos de comunicação podem ocorrer numa pluralidade de patamares dentro da sociedade podendo ser representados pela figura abaixo:

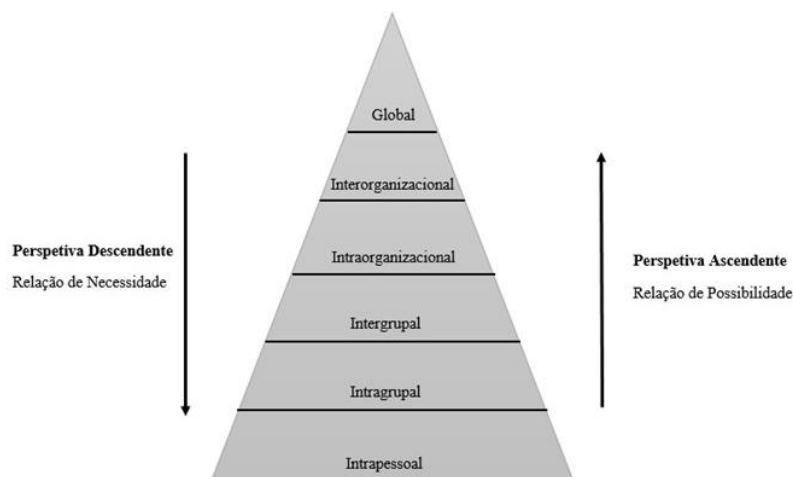


Figura 1. Patamares de Comunicação na Sociedade.

Fonte: Adaptado de Frade, 1991.

Os patamares de comunicação apresentados podem trazer duas interpretações, segundo o autor. Na perspetiva descendente, o patamar intrapessoal é considerado uma troca comunicacional do ser humano com ele próprio, sendo interpretado como necessidade, o que automaticamente faz com que a perspetiva ascendente seja interpretada como uma relação de possibilidade (Frade, 1991).

Porém, seja qual for a área ou contexto a que seja aplicada, a Comunicação partilha sempre do mesmo significado, i.e., que no fundo a caracteriza e/ ou define: que o recetor compreenda e aja em conformidade com a intenção presente na mensagem transmitida pelo emissor (Frade, 1991).

Segundo, Rodrigues (1994), a distinção entre a Informação e Comunicação, uma vez que os dois conceitos se tendem a confundir, por força do conceito de “comunicação social”, composta por elementos como a imprensa escrita, a radiodifusão sonora e televisiva, tende a relacionar-se com a esfera da informação e não propriamente com a da Comunicação.

Mais, Rodrigues (1994), defende que a comunicação é um processo caracterizado de uma relativa previsibilidade, tendo como princípio fundamental a intercompreensão, i.e., processo que ocorre entre pessoas dotadas de razão e liberdade e que pertencem a um mesmo mundo cultural. As relações comunicacionais, entre si, prendem-se amplamente com os quadros de referência que lhes conferem sentido a partir da experiência particular e singular dos seus intervenientes.

A Comunicação é um processo contínuo, mas também bidirecional, leia-se, num duplo sentido, onde todos os intervenientes representam ambos os papéis – de emissor (emissor) e destinatário (recetor) – no envio e no receção de uma mensagem ou conjunto de mensagens (Rodrigues, 1994; Santos & Correia, 2004; Terra, 2010; Shmitz, 2017).

A visão de Morin (1978) incide mais além sobre a receção de mensagens por parte dos recetores, alertando para a forma como essas mensagens são rececionadas. Destaca que os recetores de informação não são simplesmente moldados pelos meios de comunicação, têm um papel ativo no ato da receção da mensagem que lhes foi destinada.

Quer isto dizer que os recetores assimilam as informações que recebem, como as filtram, as rejeitam, as esquecem e as transformam, isto é, o que o recetor decide fazer com a informação recebe e o modo como vai interpretar essa informação. Mas interpreta essa informação de acordo com as suas crenças culturais, com os seus valores sociais e os seus conhecimentos. É a sua experiência cultural e toda a sua cultura que lhe vão dar a possibilidade de interpretar, compreender e conhecer a informação que recebe bem como atribuir-lhe um significado (Morin, 1978).

Por conseguinte, na perspetiva do autor o puro desconhecido não existe. O que pode, efetivamente, acontecer é não estarmos tão abertos a certas informações, porque não se inserem na nossa Estrutura do Pensamento. – Não nos identificamos com determinado tema, por exemplo. Seguindo esta lógica, é importante o indivíduo batalhar-se consigo próprio, pois se a informação não for inserida na estrutura de pensamento, não é apreendida e acaba por ser esquecida. Os Indivíduos de espírito aberto, face às adversidades e contradições do meio social, têm a possibilidade de receber novas informações, e aprender com elas, tendo oportunidade de evoluir (Morin, 1978).

Noutra perspetiva complementar, Stasser & Abele (2020), exploram a dinâmica da comunicação subjacente à escolha coletiva e a resolução colaborativa de problemas. Num cenário de tomada de decisão em grupo, afirmam que o processo a seguir é a comunicação de informações e o esclarecimento de termos específicos para todos os membros participantes, durante uma discussão.

Numa variante da comunicação estratégica, entenda-se, cenário de negociação, evidenciam-se itens específicos, de que alguns membros da discussão possam não ter conhecimento. Este conhecimento sobre como as informações são distribuídas é, particularmente, relevante, pois nem sempre são mencionados da forma mais

esclarecedora, podendo comprometer a comunicação eficaz em grupos, falhando em reunir informações efetivamente na tomada de decisões em grupo (Stasser & Abele, 2020).

Deste modo, os autores defendem que a comunicação clara é a chave para obter uma forte sinergia entre membros e áreas diferentes (Stasser & Abele, 2020). Destacando a importância da área das Relações Públicas na comunicação, esta caracteriza-se pela sua função de “promoção” e “gestão” da marca junto do consumidor. Contribui, por sinal, na definição de linhas de comunicação mútuas, entendimento, aceitação e cooperação entre a organização e os seus públicos.

Mais, tem ainda um papel primordial no que diz respeito ao processo de antecipar tendências, ou seja, na importância de saber quais os interesses do público junto das organizações. Para isso, faz uso da investigação e/ ou pesquisa, e recorre ainda a técnicas de comunicação ética (Fawkes, 2008).

O destaque às Relações Públicas deve-se ainda ao facto de vários ramos das sociedades terem compreendido a importância de comunicar para, e com os públicos, tentando desta forma encontrar as melhores soluções e formas de estabelecer essa mesma comunicação de forma a alcançarem os seus objetivos (Freitag, 2009).

## **1.2 Modelos de Comunicação Empresarial**

São muitos os modelos para a comunicação empresarial, uns mais estratégicos que outros, mas que procuram alinhar e orientar a empresa para um processo claro e eficaz que lhe permita comunicar com o exterior e, não menos importante, com o interior, o que para muitos é reconhecido como cliente interno.

Assim, apresentam-se dois dos principais modelos comunicacionais, pela sua aplicabilidade prática, o primeiro de Shannon & Weaver (1949), assente numa lógica ou base matemática, ao passo que, o segundo de Lasswell (1948), mais orientado para uma lógica de reação estímulo-resposta.

Conforme, Umeozor (2020), o Modelo Teórico-Instrumental da Teoria Matemática da Comunicação, veja-se, de Shannon e Weaver, teve um impacto considerável no estudo da comunicação, i.e., Shannon & Weaver foram os primeiros a formalizar a comunicação e a desenhar um modelo do processo de comunicação. O objetivo destes investigadores,

Shannon & Weaver (1949), em particular, com este modelo, era acelerar a transmissão das mensagens, com o mínimo de erros possível, construindo assim, o Esquema Geral da Comunicação:

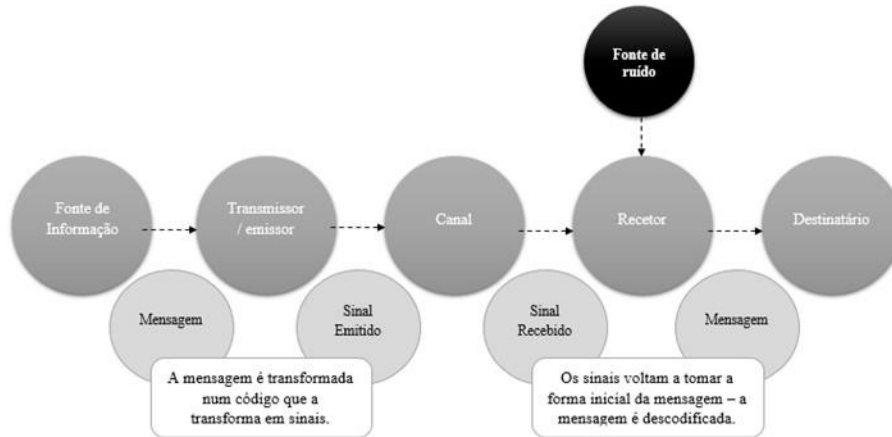


Figura 2. Processo de Comunicação - Esquema Geral da Comunicação.  
Fonte: Adaptado de Shannon & Weaver, 1949.

O processo linear de transmissão de informação é um processo aplicável à maioria dos processos comunicacionais do quotidiano. Este acontece da seguinte forma, i.e., tendo em conta estas cinco etapas do modelo teórico de Shannon & Weaver (Kim & Kim, 2013; Grobbelaar, 2016; Umeozor, 2020):

1. A *fonte de informação* detentora do *poder de decisão* que produz uma mensagem;
2. O *transmissor* que transforma *a mensagem em sinais*, i.e., que a codifica através do código;
3. O *canal ou veículo de transmissão ou meio utilizado* para transportar os sinais e que pode ser perturbado por ruídos;
4. O *recetor* que *reconstrói a mensagem* que foi transmitida a partir dos sinais existentes;
5. O *destinatário* ou *entidade a quem* a mensagem é enviada e transmitida.

Com este modelo, Shannon & Weaver (1948), desenvolve três preocupações a ter em conta:

1. Que a *transmissão da mensagem* seja feita corretamente;
2. Que tanto a *codificação como a descodificação* da mensagem façam jus ao significado da mesma;
3. Que os *ruídos não ponham* em causa nenhuma das variáveis anteriores.

Tendo como base este processo, o objetivo da comunicação, conforme Umeozor (2020), pode ser cumprido ou não, i.e., a mensagem pode ou não ser compreendida e pode, ou não, gerar comportamentos em conformidade com a mesma.

O Modelo de Lasswell, conforme Batista (2017), tem por base a reação estímulo-resposta, e organiza o processo comunicativo através das questões: “quem?”; “diz o quê?”; “como?”; “a quem?”; “com que efeitos?” de acordo com o modelo abaixo representado:

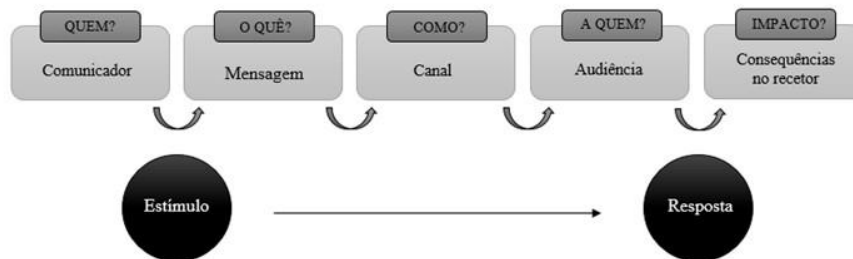


Figura 3. Modelo de Lasswell.  
Fonte: Adaptado de Lasswell, 1948.

Conforme Lasswell (1948), o modelo assenta em quatro premissas que nos possibilitam a sua compreensão:

1. Assimetria, onde o *emissor/comunicador* (ativo) produz um estímulo e a massa/audiência (passiva) reage ao ser “atingida”, não importando o estudo da resposta da audiência;
2. Intencionalidade, onde a *comunicação é sempre intencional* e tem como objetivo gerar um efeito (resposta) na audiência;
3. Instantaneidade, onde *o processo comunicativo é episódico*: o início e o fim de uma comunicação estão limitados no tempo;

4. Isolamento, onde *o emissor e recetor são tratados independente* das suas relações socioculturais, isto é, o contexto não é tido em conta (cada episódio comunicativo tem efeito isolado e independente).

Uma abordagem recente destes modelos tradicionais engloba as funções da comunicação de uma empresa, tendo em conta o contexto atual, leia-se do mercado e da economia (Rozalena et al., 2020). Foi então adaptado o seguinte modelo, que abarca as variadas funções relativas a Comunicação, dentro de uma empresa, enquadrando as mesmas num processo de Comunicação dito tradicional:

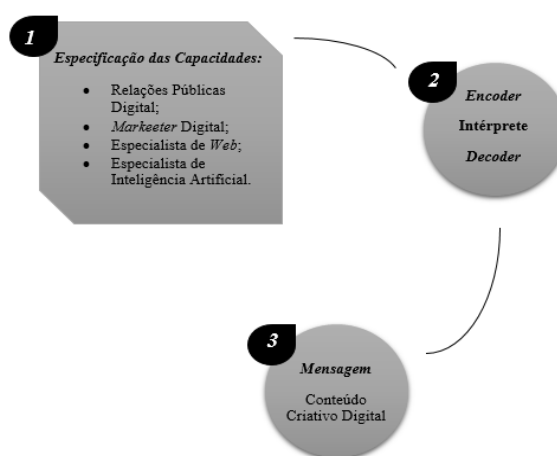


Figura 4. Modelo Adaptado para a Comunicação Empresarial.  
Fonte: Adaptado de Rozalena, 2020.

O modelo é descrito como sendo fortalecedor das competências das diferentes funções da empresa. A escolha dos meios de comunicação varia de empresa para empresa, mas deve estar alinhada com a sua estratégia, a qual pode passar pela Internet, Redes Sociais ou, até mesmo, por meios mais tradicionais da comunicação (Rozalena, et al., 2020).

O estudo em que este modelo foi apresentado pretende mostrar que o conceito da internet facilita os empresários a introduzir, comercializar e desenvolver relacionamentos com os clientes integrados. As várias funções implicam que deverá existir uma grande criatividade na criação de mensagens para os públicos. Algumas destas funções exigem que funcionários e vendas sejam capazes de se adaptar, acompanhar e competir na indústria, apoiando assim o desenvolvimento da produção e divulgação de informações (Rozalena, et al., 2020).

Por último, é de realçar o modelo desenvolvido por Ferreira (2020), que contempla o Modelo de Excelência de Gestão, que tem como meta gerar valor para as organizações, funcionando como um guia para a busca da excelência. Esta abordagem tem como base o aprimoramento da comunicação, produtividade e efetividade, nas organizações com o objetivo as metas da organização e conseqüente aumento da performance empresarial.

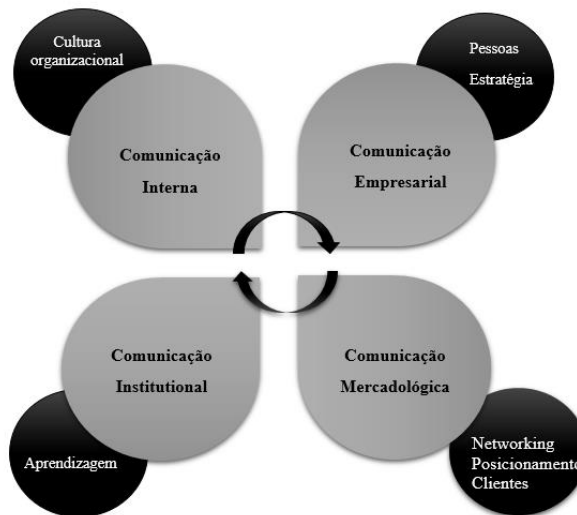


Figura 5. Modelo de Gestão da Comunicação para a Inovação.

Fonte: Adaptado de Ferreira, 2020.

A principal mensagem do modelo é que a comunicação deve ser encarada de modo sinérgico e não olhando apenas para uma vertente. Por conseguinte, Ferreira (2020) distingue assim quatro campos da comunicação que devem ser conjugados:

- 1. Comunicação Interna:** Tem como objetivo a compatibilização de interesses entre os colaboradores e a organização, sendo por isso a sua principal aliada a cultura organizacional quando bem implementada;
- 2. Comunicação Empresarial:** Incide sobre o domínio do funcionamento do sistema organizacional, interligando as pessoas e a estratégia da organização;
- 3. Comunicação Institucional:** É constituída pela imagem e reputação da empresa, tendo influencia direta na construção e consolidação da credibilidade da organização;

- 4. Comunicação Mercadológica:** É a parte da comunicação mais ligada com a vertente de vendas. Prende-se principalmente com a identificação de públicos-alvo e a divulgação dos bens e serviços, por exemplo.

### **1.3 Comunicação no Suporte e Difusão da Estratégia Empresarial**

No que toca à perspetiva interna, isto é, dentro das organizações, a comunicação deve ser uma imperativa para todas as organizações, i.e., todas as organizações devem fomentar as suas relações através deste ramo da *Comunicação* para que sejam facilitados todos os processos organizacionais (Smith & Mounter, 2005).

Em termos práticos, por forma a tornar este procedimento mais natural, veja-se, o exemplo do *Storytelling*. Conforme, Smith & Mounter (2005), é através desta ferramenta que, muitas vezes, as pessoas se entendem, motivam, experimentam, comunicam e tentam influenciar os outros. Ora, é ainda deste modo que, a cultura organizacional pode ser considerada como um conjunto de histórias interligadas.

Porém, implementar uma estratégia de comunicação interna de nada servirá, se não for devidamente compreendida e aceite, pelos membros a quem se destina. Assim, é importante ter uma estratégia de comunicação interna ativa, mas o prioritário é que toda e qualquer tipo de comunicação de uma organização, por sinal, seja realmente efetiva.

A comunicação efetiva diz respeito a uma comunicação intencional, em que há uma procura, por parte dos intervenientes, em compreender o processo a fim de alcançar o objetivo a que se destina. Para isso tem de existir uma partilha de significados com os públicos com os quais se comunica. A comunicação que é estabelecida entre: a organização e os públicos; pretende alcançar a compreensão e a aceitação, por parte destes últimos, como ainda a motivá-los e, enfim, a consciencializá-los da situação em causa. Além disso ajuda a minimizar as ameaças pois deteta problemas e conflitos (Gregory, 2010).

Segundo, Tench et al., (2017), a excelência numa organização só poderá ser atingida através de uma aprendizagem continua e através da comunicação. As organizações que queiram atingir a excelência através da comunicação devem seguir e propor aos seus funcionários quatro experiências, de modo a enriquecer os seus *backgrounds*, e conseqüentemente a organização. São elas: Agir; Interagir; Refletir e Aprender. A

Reflexão é importante para qualquer organização ou comunicador, na medida em que permite criar significado a partir de conteúdo factual.

Na perspectiva destes autores, os departamentos de comunicação devem ser completamente fundidos nas suas organizações e no seu ambiente. Esta situação envolve liderança, influência (poder) e uma posição proeminente em relação a outras funções da organização. Na opinião dos autores, o departamento de comunicação deve estar completamente embutido na organização para ter um papel de influência na mesma. Este departamento deve garantir que exista comunicação cara e efetiva a todo o momento. A partir daí é possível que se desenrolem outros acontecimentos benéficos para a organização, pois além de ajudar os líderes organizacionais a comunicarem de forma eficaz, serão suportados os objetivos gerais da organização através da comunicação estratégica, fazendo com que os restantes colaboradores se envolvam também. Os departamentos de comunicação surgem, deste modo, como *sensemakers* para a sua organização (Tench et al., 2017).

Já na perspectiva externa, leia-se, da comunicação, sublinha-se o comportamento do consumidor. Segundo Solomon (2009), entender o comportamento do consumidor é um bom negócio. O estudo desta área permite analisar a forma como os indivíduos ou grupos de indivíduos, escolhem, compram, utilizam e dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências, que satisfaçam os seus desejos e necessidades. Por conseguinte, é necessária a criação de uma relação entre ambas as partes, produtor e consumidor, em que exista a partilha de valores.

Conforme Kotler & Keller (2006), são várias as estratégias de comunicação que pretendem influenciar o comportamento do consumidor. Veja-se, a título de exemplo, a estratégia de marketing presente na distribuição dos produtos no mercado. Os produtos não são apenas apresentados ao consumidor, estes são colocados com o propósito de atender a uma necessidade previamente sinalizada e identificada pelos profissionais para suscitar interesse no ato da compra e assim serem comercializadas.

Cada individuo é influenciado por estímulos internos como a personalidade e as experiências pessoais que influenciam a vontade do consumidor. Segundo Solomon (2009), no nosso consciente ocorre um processo de perceção, aprendizagem, memórias, valores, motivações e atitudes.

Noutra perspetiva, Kotler & Keller (2006) consideram que o consumidor se debate ao longo de 5 fases até atingir a sua escolha final:

1. A fase de ***reconhecer a necessidade do consumidor*** onde se identifica uma necessidade ou problema, consequência de estímulos internos ou externos;
2. A fase da ***procurar de informação do consumidor*** em que se pesquisa mais informação sobre o assunto, despertando assim a sua atenção face ao tema. Para tal pode recorrer a fontes pessoais (família, amigos, vizinhos), comerciais (publicidade, vendedores), públicas (media, associações) ou experimentar;
3. A fase da ***avaliação de alternativas*** em que se analisa todas as alternativas e ponderar a mais benéfica para a sua necessidade;
4. A fase da ***decisão de compra*** em que após uma análise cuidada, o consumidor efetiva a compra.
5. A fase do ***comportamento pós-compra***, em que concluída a decisão final de intenção de compra, é importante recolher a opinião do consumidor e analisar se os efeitos foram os esperados.

Face ao processo de tomada de decisão, a comunicação tem vindo a tornar-se um elemento influenciador, principalmente, tendo em conta o crescimento exponencial do *Online Market* nas últimas décadas; mas também do *Marketing Online*; do *Branding* e das *Social Networks* (Schivinski & Dabrowski, 2016).

Por conseguinte, o estudo sobre a perceção dos consumidores sobre as marcas, por via da comunicação através das redes sociais, aplicado numa lógica multisectorial, conforme Schivinski e Dabrowski (2016), conseguiram concluir que a atitude da marca influencia em grande escala a intenção de compra do consumidor, afetando, desse modo, o seu processo de tomada de decisão.

Mais, concluíram ainda que, os resultados comportamentais da comunicação, não são, apenas e só, motivados pelas características do setor de atividade, são também pelo tipo de comunicação efetuada. Em última instância, uma das suas maiores descobertas resultantes deste estudo, foi que embora o conteúdo criado pela empresa não pareça relacionar-se diretamente com a perceção do consumidor sobre o valor da marca, este conteúdo estabelece um impacto nas atitudes do consumidor em relação às marcas (Schivinski & Dabrowski, 2016).

Assim sendo, o cenário ideal para os gerentes de comunicação, é atrair ou incentivar os consumidores a gerar conteúdo que reflita o suporte às marcas e produtos das suas empresas, como sinónimo de valor acrescentado (Schivinski & Dabrowski, 2016).

Os investigadores, Kim, Park & Kim (2019), estudaram o papel da comunicação estratégica na formação de associações empresariais, examinando dois tipos de estratégias, i.e., através da Capacidade Empresarial ou, por outro lado, através de Estratégias de Responsabilidade Social Empresarial.

Este estudo revelou que as estratégias de comunicação facilitam efetivamente as associações corporativas, independentemente do setor, mas de formas diferentes. Ou seja, ser capaz de facilitar a produção de associações significativamente mais fortes, por outro lado, ser capaz de incutir maior sentido de responsabilidade social e empresarial, esta última com resultados expressivamente mais fortes entre os consumidores. Concluíram então que estratégias de associação, posicionamento e comunicação influenciam de uma forma positiva o desenvolvimento relações entre empresas e consumidores (Kim, Park & Kim, 2019).

Outra variável importante da Estratégia Empresarial, e que se relaciona diretamente com o comportamento do consumidor é a Reputação Organizacional. É importante olhar para a reputação como algo que permite sentir a “ligação” entre a organização e os seus *stakeholders*. A gestão estratégica da reputação envolve uma melhor compreensão da componente interna da empresa (Aula & Mantere, 2008).

A organização deve apresentar-se de forma tão precisa e favorável quanto possível, daí advém a importância da comunicação. Assim, neste contexto, a comunicação é um conjunto dinâmico de interações sobrepostas dentro espaços onde a organização interage com os seus públicos, mais onde são criados, alterados e trocados significados (Aula & Mantere, 2008). Para compreender o processo da construção da reputação como um todo coletivo temos de diferenciar a auto perspectiva da organização – “*o que somos?*”; da maneira como percebemos o que acham de nós – “*Como é que vêm o “o que somos?”*”; da maneira como o público vê – “*O que são?*”. Daqui surge a importância de distinguir o que uma empresa é – “*ser*”, do que aquilo que transparece – “*parecer*” (Aula & Mantere, 2008).

Nesta premissa, os autores discutem dois atos que ocorrem na negociação a reputação: A Integração (onde o objetivo central da comunicação é manter a organização

atualizada) e a Contradição (onde a comunicação também pode quebrar as estruturas de criação de significado existentes e criar uma desintegração intencional (Aula & Mantere, 2008).

#### **1.4 Implicações da Comunicação: *Organizacionais e Performance***

No contexto corporativo, os incentivos costumam ser um tema bastante delicado, desta forma, a maneira como são comunicados tem importância. Os esquemas de incentivo à motivação são projetados para melhorar o desempenho dos colaboradores, e são um elemento-chave da política das empresas (Englmaier, Roider & Sunde, 2015).

A performance empresarial pode ser traduzida na concretização ou não das metas traçadas pela gestão. Conforme BaniHani, Al-Ahmad & Alnajjar (2009), a performance empresarial é uma medida para os resultados reais alcançados pela organização em relação aos objetivos estabelecidos.

Distinguem-se dois tipos de definições de performance: um deles compreende a competência da organização de preservar os seus principais recursos, ao passo que um segundo a define como a conduta geral da empresa, em prole dos objetivos comuns e gerais da empresa (March & Sutton, 1997; Homburg, Krohmer & Workman, 1999; Nandakumar, 2010; Karkukly, 2017).

A abordagem de Neely, Adams & Kennerley (2002), materializada na teoria do prisma da performance, defende que, a fim de prosperar a longo prazo, as empresas têm de pensar na perspectiva dos *stakeholders* e, inclusive, inclui-la na estratégia, tendo em vista a prossecução da boa performance da organização. Este prisma direciona a atenção da gestão para os elementos que são importantes para a viabilidade da organização (Neely, et al., 2002).

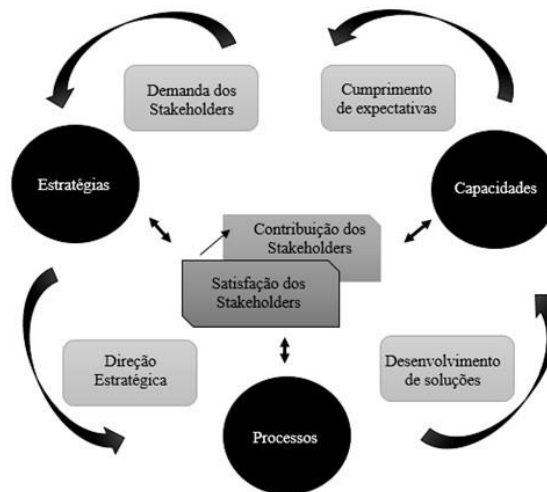


Figura 6. Prisma da Performance.  
 Fonte: Adaptado de Neely, Adams & Kennerley, 2002.

Esta teoria defende que a *satisfação dos stakeholders* tem um impacto refletido, mais tarde na sua contribuição. Desta forma, destacam três eixos de ação para dar resposta às necessidades dos *stakeholders*: **estratégias**; **processos** e **capacidades**, inclusive, todas elas estão interligadas (Neely, Adams & Kennerley (2002):

1. Com base nas necessidades dos *stakeholders* formam-se estratégias para dar resposta às mesmas;
2. As estratégias têm de estar alinhadas com os processos desenhados pela empresa (com vista a serem desenvolvidas soluções palpáveis para estas necessidades apresentadas);
3. As soluções a serem implementadas carecem de recursos e capacidades para o fazer (a fim de ser assegurada a satisfação dos *Stakeholders*).

Conforme, Neely et al., (2002), as empresas a fim de cumprirem os seus objetivos de performance, terão de compreender as necessidades e expectativas de todos os seus *stakeholders*, em relação à organização, exigindo-se aqui reciprocidade, por parte das inúmeras partes interessada na empresa.

Assim, podemos afirmar que a dimensão da performance empresarial, por regra, é composta por indicadores financeiros e não financeiros, por forma a permitir uma visão

mais alargada da performance, portanto, mais realista e efetiva do esforço concretizado pela empresa em prole do melhor desempenho (Nandakumar, 2010).

Na perspectiva de Leje, Kasimu & Kolawole (2019), o bom desempenho de uma organização é constituído por projetos eficazes e eficientes, que devem ter impacto positivo na indústria, através do crescimento e produção de infraestruturas necessárias para melhorar vários temas sociedade.

Para que esta melhoria possa concretizar-se, a organização deve estabelecer relações de qualidade com clientes, profissionais, contratados, subcontratados, técnicos e órgãos reguladores. Estas relações devem ter como base a transparência e a comunicação eficaz, que simultaneamente conduzem a organização à eficiência organizacional (Leje, Kasimu & Kolawole, 2019).

Os autores mostram cinco principais impactos diretos da comunicação eficaz em relação ao desempenho da organização (Leje, Kasimu & Kolawole, 2019):

1. Melhoria da produtividade da organização;
2. Redução do atraso dos projetos;
3. Melhoria do compromisso profissional e relação com a organização;
4. Aumento da estabilidade e flexibilidade organizacional;
5. Melhoria da qualidade do trabalho.

Tench, et al., (2017) abordam também na sua obra vários aspetos que se mostram essenciais para a excelência comunicacional ao nível individual, tais como: a importância do conceito de perspicácia que envolve ser bem informado, demonstrar sabedoria reflexiva, bem como astúcia e às vezes aplicar discernimento mental apropriado.

Os autores destacam ainda, a importância da Educação superior e de uma aprendizagem a longo termo, que contribuem para profissionalização, mas também outras variáveis, tais como: **Competências** e a forma como as **Habilidades**, **Conhecimento**, e **Atributos Pessoais** contribuem para as mesmas. É também de realçar a importância do *mentoring*, para o desenvolvimento das carreiras (Tench, et al., 2017).

É também abordado o conceito “*Linked*” ou, traduzido à letra, estar ligado. Na opinião dos autores ser intrinsecamente ligado, tanto dentro como fora da organização, é um fator de excelência nos indivíduos. Os autores destacam que, com o passar do tempo, parece-nos mais claro que o futuro da comunicação passe pela tecnologia, mas igualmente pela revalorização da comunicação *face-to-face*. Por conseguinte, destacam também o

conceito de *Networking* cuja importância atribuída pelos profissionais de comunicação, mas não só, assume uma importância relevante na promoção pessoal e de progressão de carreira (Tench, et al., 2017).

O último aspeto a salientar é a habilidade de saber ouvir que, *per sí*, constitui um fator determinante na formação de qualquer profissional sólido. Mais, associado à solidez, é necessário referir o conceito de Ética, que obriga os profissionais de comunicação a refletirem sobre a legalidade, origem e impacto de certas atividades, mas igualmente quanto à forma de as comunicarem do ponto de vista moral.

Deste modo, é importante o facto de a solidez pessoal ser impulsionada pela ética e estrutura pessoal, organizacional e profissional, além de explorar questões de pluralismo e diversidade no local de trabalho (Tench, et al., 2017).

## CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

### 2.1 Filosofia e Estratégia de Estudo Seleccionada

Após a revisão literária, apresenta-se a metodologia seleccionada para a investigação a efetuar na Empresa Multilevel.

A aplicação da metodologia - *Estudo de Caso* - tem como objetivo ilustrar ao máximo a realidade vivida numa unidade empresarial, através da implementação desta lógica. Assim, o presente trabalho, por sinal, insere-se no tipo de investigação qualitativa, com base numa pesquisa exploratória, pela aplicação através do método estudo de caso.

No que diz respeito à investigação qualitativa, Bogdan & Biklen (1994), vêm apresentar quatro características deste tipo de abordagem:

1. Abordagem de cariz descritivo, pois a informação não se traduz em números, mas sim em palavras e outros instrumentos visuais;
2. Abordagem cujo foco é o processo da investigação, ao invés de apenas os resultados do estudo;
3. Abordagem indutiva, onde a informação é analisada pelo investigador;
4. Abordagem qualitativa onde são valorizados os contextos, realidades e vivências partilhados pelos participantes.

Do ponto de vista de Quivy & Campenhoudt (1992), a investigação deve ser iniciada pela formulação de questões que possam ilustrar o que se pretende investigar no estudo. Por conseguinte, remetendo para os objetivos do estudo, as seguintes questões:

1. *Que elementos fazem com que a comunicação seja percebida como efetiva e eficaz?*
2. *Quais os principais “agentes comunicacionais” bloqueadores à melhoria da performance empresarial?*
3. *Em que contextos a comunicação efetiva e eficaz pode relacionar-se diretamente com a melhoria da performance empresarial?*

O método adotado é o estudo de caso, não só por questões de proximidade do investigador à entidade, mas também pela perspetiva mais lata que esta corrente nos permite observar, i.e., (i) se se pretende dar resposta às questões ‘como’ ou ‘porquê’; (ii)

se se pretende observar diretamente os acontecimentos e; *(iii)* se se pretende estudar o fenómeno em contexto real, em que é possível ouvir e sentir a “voz ativa” dos seus participantes” (Amado, 2009).

Note-se que, através da perspectiva de Gil (2006), um estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Ora, Collis & Hussey (2005), confirmam que este método deverá abordar uma unidade de análise, leia-se, seja ela uma empresa ou grupo de colaboradores interligados entre si.

Em conclusão, o *Estudo de Caso* sugere uma apresentação rigorosa de informação empírica, neste caso, apenas em contexto qualitativo, uma vez que este estudo exige a recolha de um grande número de informação deste tipo, e de certa forma, também este tema, assim o demanda.

## **2.2 Seleção da Unidade de Análise**

A seleção da unidade de análise não foi um processo fácil, pois o estudo teria que ser levado a cabo numa unidade empresarial com dimensão, notoriedade e que se projetasse na investigação em causa, mas também líder do seu setor de atividade económica. Após o longo e complexo processo de escolha, o investigador optou pela Empresa Multilevel, pois esta reunia, não só todos estes exigentes critérios, mas também porque todos os seus órgãos de gestão se reviram neste projeto de investigação.

A investigação acabou por se circunscrever à Multilevel – Entrepósito da Azambuja – por motivos de proximidade e, por esta se encontrar instalada num polo industrial onde proliferam outras empresas que decerta forma interagem com ela. Aqui, é ainda a relevar, o papel dos colaboradores da Multilevel do Entrepósito da Azambuja.

Mais, é sabido que o fenómeno em observação é atual e relevante dentro do espaço empresarial, logo, combinação perfeita para levar a cabo o presente estudo, mas também ela relevante para que o projeto de investigação *per sí* se pudesse vir a materializa-se num sucesso e, assim, contribuir para o desenvolvimento empresarial.

Importa aferir que face às exigências que este tema apresenta, é bastante favorável que seja levado a cabo numa empresa como a Multilevel, pela sua dimensão, notoriedade

e impacto no mercado, sendo integrante de um grupo económico de grandes tradições no tecido empresarial em Portugal.

Pelo facto de o tecido empresarial português ser composto, principalmente, por pequenas e médias empresas, e este tipo de empresas muitas vezes não dar tanta prioridade à Comunicação como ferramenta de gestão, é possível que este estudo não resultasse tão bem noutra unidade de análise.

### **2.3 Análise Documental e Recolha Dados Existentes**

A análise documental abrange uma estratégia não interativa de recolha de dados. Esta consiste na pesquisa e análise de documentos pré-existentes à investigação sobre o objeto de estudo para fundamentar e completar a mesma (Vieira, 2011).

A análise de documentos deverá permitir ao investigador alcançar uma reconstrução de acontecimentos relacionados com a organização a fim de lhes dar significado. O principal papel desta análise será tirar conclusões que permitam ao investigador complementar com mais conhecimento de causa, as outras técnicas de recolha de dados (Vieira, 2011).

No presente estudo, a documentação consultada e recolhida, incide sobre uma pesquisa aprofundada do *website* oficial do grupo INDIGO, assim como outra documentação recolhida da própria empresa Multilevel.

Foram consultados os Relatórios e Comunicados disponíveis, mas destacam-se as secções do *website* oficial do grupo INDIGO<sup>2</sup>, onde se encontra discriminada informação relativa aos trabalhadores, que constituíram parte importante para a caracterização da unidade de análise. Esta recolha documental foi essencial para fazer uma caracterização bem suportada da organização e perceber os seus valores e perspetivas.

---

<sup>2</sup> Devido a questões de confidencialidade, *INDIGO* será o nome fictício atribuído ao grupo detentor da empresa em estudo.

## 2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

Quanto às técnicas de recolha de dados é objetivo efetuar um questionário dirigido a cerca de vinte colaboradores; um conjunto de entrevistas semiestruturada sobre três chefias e ainda, a aplicação de um pequeno questionário sobre alguns clientes, apenas a título exploratório, por forma a perceber a sua perspetiva sobre o plano de comunicação da Multilevel.

A entrevista, segundo Amado (2009), é uma transferência de informação do informante para o investigador que deve ser controlada pelo mesmo, inclusive, orientada para fins concretos. Conforme Quivy & Campenhoudt (1992), a entrevista caracteriza-se pelo contacto direto entre investigador e interlocutor, mas tendo em conta uma diretriz flexível do primeiro, pois é necessário que os interlocutores sintam espaço para exprimir livremente as suas opiniões, reações e experiências.

Por outro lado, é necessário que essa condução do investigador seja feita de forma a não se perder o foco dos objetivos da investigação. Numa investigação qualitativa, as entrevistas podem ser usadas em conjunto com outras técnicas, mas também utilizadas de forma direta. No presente estudo, a entrevista será conjugada com o inquérito por questionário, a fim de uma perspetiva mais abrangente (Bogdan & Biklen, 1994).

Segundo Quivy & Campenhoudt (1992), o inquérito por questionário tem como características o facto de se dirigir a um grupo de inquiridos representativos de uma população – *que neste caso serão colaboradores da Multilevel* – onde são abordados dados relacionados com questões humanas e sociais; conhecimentos; expectativas e consciência ou perceção sobre um determinado fenómeno.

Ao contrário da entrevista, o questionário é um instrumento de recolha indireta, uma vez que na maioria das vezes em que é aplicado, o questionário é preenchido à distância pelos inquiridos. O próprio conceito do inquérito, por questionário, indica que este deve seguir algumas etapas, que serão tidas em conta aquando da construção do mesmo, tais como (Hill & Hill, 2009):

- *A identificação dos dados que se pretendem obter;*
- *O planeamento de questões em função da estrutura do trabalho anteriormente apresentado;*
- *O teste do questionário sobre uma pequena base de respondentes, a fim de testar a sua fiabilidade.*

Existem ainda, alguns objetivos a obedecer com a utilização do questionário, i.e., pretendendo-se dar ênfase aos seguintes (Quivy & Campenhoudt, 1992; Ramos, 2012):

- *Adquirir conhecimento amplo da população em análise;*
- *Analisar o problema ou fenómeno que se pretende discutir, através da perspectiva dos inquiridos;*
- *Sempre que possível reduzir ao máximo erros de interpretação ou má resposta por parte dos inquiridos.*

## CAPÍTULO III – CARATERIZAÇÃO DO SETOR DE ATIVIDADE

### 3.1 Caraterização da Envolvente do Setor

A Multilevel debruça-se sobre o comércio a retalho de artigos que se traduzem essencialmente em aparelhos eletrodomésticos, eletrónica de consumo e entretenimento, assim como a sua manutenção e reparação. Quanto ao código CAE - *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas* – a Empresa engloba quatro códigos. Sendo os mesmos:

- 47191 - Comércio a retalho não especializado, sem predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco, em grandes armazéns e similares;
- 46510 - Comércio por grosso de computadores, equipamentos periféricos e programas informáticos;
- 46430 - Comércio por grosso de eletrodomésticos, aparelhos de rádio e de televisão;
- 47540 - Comércio a retalho de eletrodomésticos, em estabelecimentos especializados.

Esta secção vai inclinar-se mais sobre a análise do CAE 46430, exclusivamente porque ilustra com mais precisão qual o *core business* da Empresa.

O CAE 46430 compreende, nomeadamente, o comércio por grosso de frigoríficos e máquinas de lavar; aparelhos de aquecimento elétricos; rádios, televisões, vídeos, discos, CD, DVD, cassetes e bandas; material fotográfico e ótico; aparelhos domésticos e materiais para instalação elétrica. Trata-se de um setor que tem na maioria da sua composição microempresas, mas a maioria destas já estão no mercado há mais de 20 anos. Dados do Banco de Portugal (2018) indicam que as empresas mais antigas, i.e., com antiguidade > 20 anos tem 61% do volume de negócios do setor.

Pode considerar-se um negócio bipolarizado, uma vez que na sua distribuição se verifica a concentração em Lisboa (20,5%) e no Porto (16,4%) (Banco de Portugal, 2018):



Figura 7. Distribuição do CAE 46430 em Portugal.  
Fonte: Banco de Portugal (2018).

Em 2018, O Banco que Portugal avaliava as vendas e serviços prestados do setor em 1 422 646 Milhares de Euros. O Setor é caracterizado por alguma concorrência, e nota-se um grande aumento de consumo, mesmo tendo em conta a crise pandémica que atravessa o país (Distribuição Hoje, 2020).

Aponta-se ainda os pequenos domésticos como os principais responsáveis pela ascensão do mercado, seguidos dos grandes domésticos e eletrónica de consumo (Distribuição Hoje, 2020).

### **3.2 Estratégias para o Desenvolvimento do Setor**

Tendo em conta os dados de caracterização do setor em Portugal apresentados no tópico anterior, esta secção visa a análise das estratégias mais utilizadas pelas empresas que compõem este setor, que têm proporcionado o crescimento do mesmo.

A maior tendência nas estratégias de desenvolvimento do setor tem sido a inovação tecnológica e tudo o que a mesma comporta. Dentro deste universo existem diversos avanços, alguns com os quais já estamos familiarizados por já estarem implementados na nossa rotina, e outros em constante transformação.

Assim sendo, as estratégias mais apontadas para a consolidação da empresas e consequente sucesso do setor são concebidas no berço da Inteligência artificial. São exemplo disso *chatbots*, cada vez mais desenvolvidos no sentido de dar respostas cada vez mais ajustadas às necessidades dos consumidores, e úteis na identificação de novas oportunidades de negócio (Jornal HiperSuper, 2020).

Também ao nível da estratégia com o consumidor notam-se as pegadas da inteligência artificial: (i) Na Personalização de serviços, (ii) no campo do atendimento ao cliente, (iii) no envolvimento do consumidor no processo de compra, (iv) no incremento de tecnologias de pagamento alternativas, i.e., mais seguras e rápidas para o consumidor (Jornal Hipersuper, 2020).

Do ponto de vista ambiental e da Sustentabilidade, também são lançadas algumas diretrizes da Comissão Europeia, que o setor terá de cumprir. A partir de 2021, os eletrodomésticos disponíveis no mercado europeu terão de seguir um *design* mais ecológico, com vista à redução das emissões de dióxido de carbono na Europa e tornar as contas da energia mais baratas, e simultaneamente prolongar a vida útil dos objetos (Website Sapo, 2019).

Especificamente, no contexto português, o Governo tem tido uma palavra de incentivo através da implementação de medidas que visam a promoção da eficácia e eficiência energética nos grandes consumidores, bem como desenvolver uma estratégia de longo prazo para a renovação de edifícios e para os edifícios de zero emissões (Jornal de negócios, 2019).

### 3.3 Principais Indicadores de Sustentabilidade e Performance

Dados do Banco de Portugal (2018) avaliam o balanço do setor nesse ano, conforme tabela abaixo:

	2017	2018	Taxa de Evolução
<b>ATIVO</b>	1 010 265,00 €	1 037 968,00 €	2,74%
Ativo Não Corrente	166 654,00 €	171 480,00 €	2,90%
Ativo Corrente	843 612,00 €	866 488,00 €	2,71%
Capital Próprio	458 137,00 €	484 192,00 €	5,69%
<b>PASSIVO</b>	552 128,00 €	553 776,00 €	0,30%
Passivo Não Corrente	104 040,00 €	104 776,00 €	0,71%
Passivo Corrente	448 088,00 €	449 001,00 €	0,20%

Tabela 1. Balanço do Setor 46430 em 2017 e 2018\*

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal (2018).

(\*) Valores em milhares de €.

De um modo geral, o balanço foi positivo, tendo tido aumentos, em todas as categorias, face ao ano de 2017. Comparativamente ao ano anterior, notou-se o maior aumento no capital próprio das empresas do Setor, tendo um crescimento de quase 6%. A menor evolução foi no passivo corrente, apenas com uma taxa de evolução de 0,20%.

	2017	2018	Taxa de Evolução
Vendas e Serviços Prestados	1 318 792,00 €	1 422 646,00 €	7,87%
Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas	1 035 444,00 €	1 119 747,00 €	8,14%
Fornecimentos e serviços externos	128 951,00 €	137 734,00 €	6,81%
Margem Bruta	154 397,00 €	165 164,00 €	6,97%
Resultado de Exploração	56 568,00 €	60 425,00 €	6,82%
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e Impostos (EBITDA)	47 555,00 €	71 603,00 €	50,57%
Resultado antes de gastos de financiamento e impostos (EBIT)	43 476,00 €	61 907,00 €	42,39%
Resultado líquido do Período	30 730,00 €	44 015,00 €	43,23%

Tabela 2. Demonstração de Resultados do Setor 46430 em 2017 e 2018.

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal (2018).

(\*) Valores em milhares de €.

No que diz respeito à Demonstração de Resultados, 2018 também foi um ano muito positivo, em relação a 2017, evoluindo em todas as variáveis apresentadas. Notou-se o maior aumento no EBITDA, com uma taxa de evolução de quase 51%, seguido do Resultado líquido do período (43%) e do EBIT, com taxa de evolução de 42%. As taxas de evolução mais baixas foram ainda assim, significativas, destacando-se uma margem bruta do setor de 6,97%

### 3.4 Reflexão sobre a propensão de consumo para o Sector

Para além do notável crescimento de vendas, e conseqüente aumento do consumo, pode ainda observar-se o desenvolvimento de um padrão de consumo da sociedade portuguesa, neste tipo de bens.

Já no final da 2019, foi observado um aumento significativo nas compras de grandes domésticos, e algum decréscimo, comparativamente a períodos anteriores, no que diz respeito aos pequenos domésticos e telecomunicações (Visão, 2019).

Tendo em consideração os impactos no comércio, devido à pandemia COVID-19, registou-se, até Março deste ano um aumento das vendas em 11,1% no que diz respeito aos grandes domésticos, e um aumento de 8,6% nas categorias de pequenos domésticos. O teletrabalho motivou ainda o crescimento da categoria de equipamentos de escritório e consumíveis, transformando-a na terceira categoria de maior crescimento (Insider, 2020).

O consistente aumento da procura pelos grandes domésticos em detrimento dos pequenos domésticos demonstra um consumo consciente por parte da sociedade portuguesa, uma vez que falamos de bens necessários ao dia-a-dia. Apesar dos crescentes aumentos dos grandes domésticos, note-se que a área das telecomunicações apresenta ainda a maior fatia das vendas de bens de consumo, apesar do registo de quebra de 1,6% no primeiro trimestre do ano, face ao trimestre anterior (Insider, 2020).

No que toca às características mais procuradas pelos portugueses, pode constatar-se que a Inovação e o Desempenho do equipamento são as que mais pesam, seguidas de características *premium* e *design* elevado (Distribuição Hoje, 2020).

Os consumidores portugueses também são conscientes quando se trata de investir por um produto de qualidade superior, sendo que 46% dos portugueses concorda em gastar mais em produtos que possam oferecer soluções que economizem tempo ao consumidor. Assim sendo, as maiores tendências das compras até ao momento em 2020, são: TV OLED's, *gaming notebooks*; *Smartphones* com telas superiores a 6 polegadas; Máquina de Lavar e Secar e *Smartwatches* (Distribuição Hoje, 2020).

## CAPÍTULO IV – CARATERIZAÇÃO DA UNIDADE EMPRESARIAL

### 4.1 Enquadramento da Unidade Empresarial no Contexto Económico

A Multilevel é uma empresa instalada no mercado há mais de 20 anos, que promove o acesso à tecnologia e a inovação, dentro do campo dos eletrodomésticos, eletrónica de consumo e entretenimento. A empresa tem como principal objetivo fazer a tecnologia acessível a todas as carteiras, estratégia que já a faz contar com vários prémios “Escolha do Consumidor”, “Produto do Ano” e “Marca de Confiança” (MultiNews, 2020).

A Multilevel dispõe de uma política de qualidade quanto aos seus serviços, e aposta na melhoria contínua para disponibilizar aos seus clientes o melhor serviço possível, através da munção dos seus colaboradores de ferramentas que lhes permitam a satisfação dos clientes, desenvolvimento e implementação de propostas de valor que reforcem a confiança na marca, e através das fortes campanhas promocionais (MultiNews, 2020).

Deste modo, a Multilevel pretende efetuar uma gestão consciente das necessidades e expectativas dos seus clientes, oferecendo variedade e qualidade de produto através do *trend setting*, e com a garantia dos preços mais baixos do mercado das Marcas Próprias (MultiNews, 2020).

Disponibiliza ainda aos seus clientes serviços relacionados, como o aconselhamento especializado, atendimento pós-venda garantido. É uma empresa muito bem estabelecida no mercado Ibérico, e posiciona-se como empresa líder de mercado no contexto nacional (MultiNews, 2020).

Quanto aos balanços económicos, a Multilevel terminou o segundo trimestre do ano, com desempenhos distintos em Portugal e em Espanha. O volume de negócios cresceu 6%, triplicando as vendas em período de confinamento, atingindo 482 milhões de euros na primeira metade do ano. Em maio, de acordo com os dados da Marktest, o *website* de comércio *online* da Multilevel registou um alcance (*reach*) de 1,764 milhões de indivíduos, o que representa 20,6% dos portugueses com idade igual ou superior a 15 anos (MultiNews, 2020).

## 4.2 Posicionamento em Sustentabilidade e Responsabilidade Social

A Multilevel herdou a sua preocupação com a sustentabilidade, enquanto parte integrante do grupo INDIGO.

A INDIGO, enquanto empresa no mercado há muitos anos, assume a sustentabilidade como uma responsabilidade, subscrevendo alguns compromissos com as seguintes iniciativas e/ou movimentos: Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas; Princípios do Global Compact das Nações Unidas; *Paris Pledge for Action*; *Women Initiative do European Roundtable of Industrials* (ERT); Carta de Princípio do BCSD Portugal (MultiNews, 2020).

O grupo tem inclusivamente um conjunto de objetivos nesta ótica, e define dois níveis de ação de forma a garantir o cumprimento dos mesmos: Organização de reuniões com grupos de trabalho de todas as empresas integrantes, em que são discutidos temas como as alterações climáticas, o uso desnecessário do plástico e o impacto do mesmo no planeta, desigualdades sociais, entre outros. Por outro lado, existência de um grupo consultivo que atua diretamente a partir do Conselho de Administração da INDIGO, que acarreta a responsabilidade promover hábitos e práticas sustentáveis, tanto no grupo, como nas suas empresas integrantes (MultiNews, 2020).

Deste modo, influenciada pelo Grupo a Multilevel promove também iniciativas para a construção de uma sociedade mais sustentável, através de várias campanhas e iniciativas, as quais tem vindo a decorrer desde 2009. Foram várias as causas ajudadas, ao longo dos anos, pela Empresa, representadas pelas associações como a Humanitas, Ajuda de berço, Cruz Vermelha Portuguesa e Associação Terra dos Sonhos (MultiNews, 2020).

Também em 2017, a Multilevel recebeu nas suas lojas, durante todo o ano, os velhos equipamentos elétricos dos clientes, não só encaminhando-os corretamente para reciclagem, mas também doando equipamentos novos a quem mais precisa, ajudando dezenas de famílias a refazer as suas vidas, depois dos incêndios que afetaram o País. Por outro lado, mais recentemente, já em 2018, a Empresa participou na Campanha de Sensibilização do Uso do Plástico, lançada pela Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição, tendo vindo também a adotar iniciativas que visam o uso sustentável do plástico, que possam minimizar os impactos negativos no ambiente (MultiNews, 2020).

### 4.3 Caracterização da Estratégia de Gestão

Existem três pilares estratégicos principais para a organização em estudo. O primeiro prende-se com a gestão Ibérica. A Multilevel está presente em Portugal e Espanha e, a sua gestão é feita, na maioria das suas áreas, em simultâneo. É também objetivo da empresa diversificar modelos de negócio e estilos de investimento, criando e aproveitando cada oportunidade de negócio, mas gerindo o risco operacional e financeiro da melhor forma quanto possível. Reforçar e alavancar ativos e competências chave é também parte da estratégia, como forma de alimentar o portefólio de opções de crescimento futuro (MultiNews, 2020).

À parte destes pilares estratégicos, a Multilevel tem apostado também na *omnicanalidade*, uma estratégia de complementaridade entre o digital e o físico, com destaque para a variedade e comodidade do *website* da empresa, em complemento com a experiência de contacto humano e com o produto nas lojas físicas (MultiNews, 2020). Neste contexto, é importante ainda referir, o modelo de gestão adotado pela Multilevel e ao grupo a que pertence, a INDIGO. Abaixo o Organograma da empresa, adaptado ao contexto do Entrepasto da Azambuja, que está em estudo.

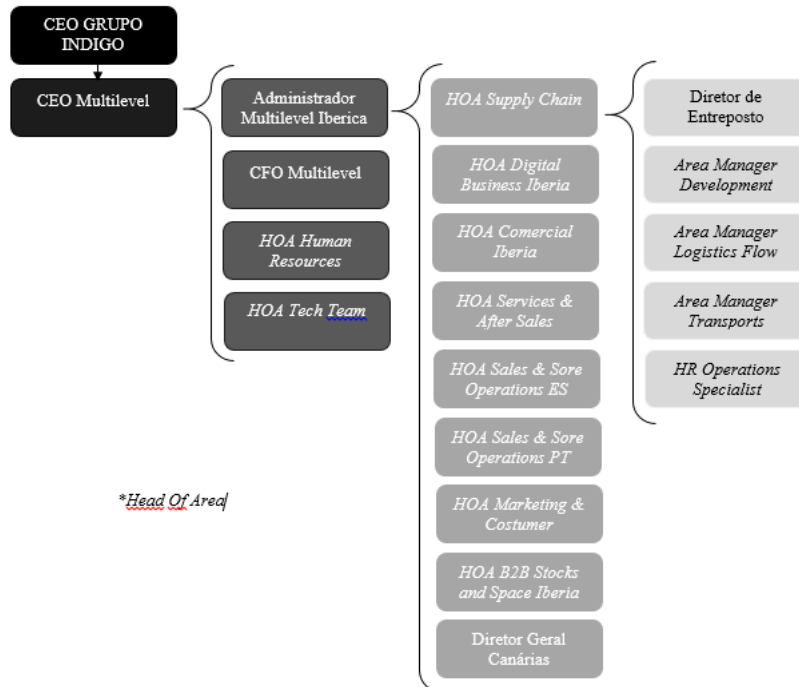


Figura 8. Organograma da Empresa Multilevel.

Fonte: Elaboração Própria.

#### 4.4 Caraterização dos Recursos Humanos

A partir do balanço social de 2018, foi possível admitir que a Multilevel conta com cerca de 4500 colaboradores<sup>3</sup>, os quais na sua maioria se afigura do sexo feminino, inclusive, a grande maioria dos colaboradores tem idades compreendidas entre 18 a 34 anos – 53% dos colaboradores:



Gráfico 1. Distribuição de idades dos colaboradores Multilevel.  
Fonte: Balanço Social Multilevel (2018).

O intervalo de idades dos 35 aos 44 anos também é significativo, correspondendo a uma percentagem de 30%, caracterizando a Multilevel como uma empresa jovem e dinâmica.

O Gráfico 2 diz respeito à Repartição por antiguidade dos Colaboradores da Multilevel, onde podemos observar que o intervalo com maior amostra é de 2 a 5 anos na organização (40%), seguido por 5 a 10 anos na empresa (24%), o que demonstra uma forte aposta na renovação do pessoal da Empresa.

---

<sup>3</sup> Valor estimado com base nos dados fornecidos pela empresa.

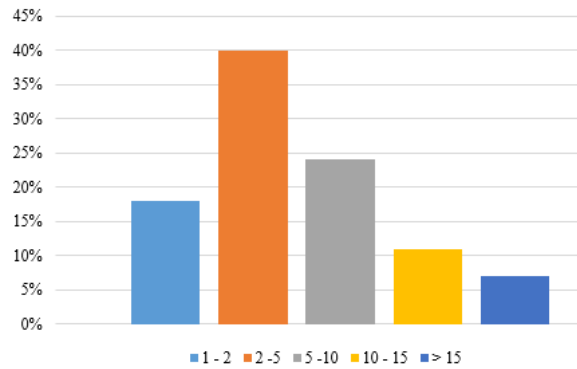


Gráfico 2. Repartição por antiguidade dos Colaboradores Multilevel.

Fonte: Balanço Social Multilevel (2018).

Através do balanço social de 2018, foi possível constatar que 45% dos colaboradores da Multilevel têm a habitação literária de Ensino Secundário, 35% dos colaboradores apresentam o ensino Básico, e 20% dos colaboradores têm o ensino Superior Universitário. Face a esta questão, a empresa tem um grande historial de proporcionar diversas formações e cursos, de forma a complementar a qualificação e formação dos seus colaboradores.

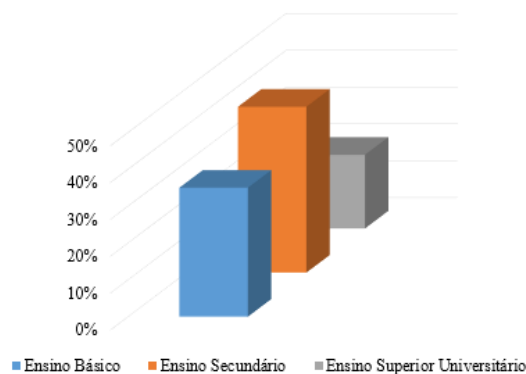


Gráfico 3. Colaboradores por Habilitações Literárias.

Fonte: Balanço Social Multilevel (2018).

A Multilevel considera a qualificação e desenvolvimento dos colaboradores são um elemento vital para a estratégia de criação de valor para a empresa, considerando assim a formação como uma aposta necessária. A oferta formativa para os colaboradores está organizada num sistema de aprendizagem que tem como objetivo o desenvolvimento de competências ao longo do seu percurso profissional.

#### **4.5 Inovação Comunicacional e as Novas Tecnologias Comunicação**

A Multilevel tem estado na vanguarda das Tecnologias de Comunicação, tanto interna como externa, tendo sido, inclusivamente, já premiada pela inovação nesse sentido. É de ressaltar que, a Multilevel integra o “conceito do digital”, no seu ADN, mas também na sua estratégia de comunicação. Nesse sentido, Marketing de conteúdo, aposta em vídeo, parcerias com *influencers* e criadores de conteúdo, e desenvolvimento de uma *aplicação móvel*, foram algumas das estratégias de comunicação desenvolvidas ao longo dos últimos dois anos (MultiNews, 2020).

Em Julho de 2020, a Multilevel voltou a inovar na área, lançando um novo conceito para a sua linha de comunicação, o qual veio a destacar a importância dos desejos e sentimentos de cada um de nós, i.e., enquanto consumidores, na forma como imaginamos os produtos e serviços, por forma a tirar partido do que a tecnologia tem para nos dar.

Com este novo conceito de comunicação, a Multilevel reforça a relevância da tecnologia na vida dos portugueses. Agora, mais do que nunca, é ela que lhes permite continuar a trabalhar, a estudar e a estar próximo do seu consumidor, o que também demonstra a capacidade de adaptabilidade da empresa (MultiNews, 2020).

## CAPITULO V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

### 5.1 Análise das Entrevistas a Chefias

As entrevistas são compostas por 8 questões, e foram efetuadas a três chefias, de forma individual, inclusive, separadamente, todas elas do escritório e entreposto da Multilevel – Entreposto da Azambuja.

A primeira chefia entrevistada diz respeito à área de Transportes, a segunda chefia à área de Logística, e a terceira chefia da área Operacional.

A primeira questão incidiu sobre a percepção das chefias sobre a Comunicação da empresa. Todas as chefias apontaram a comunicação da Multilevel como clara, porém com algumas variações. A *Chefia de Transportes* considerou que, por regra, a comunicação, na Multilevel, tende a ser assertiva, direcionada a todos da mesma forma, inclusive clara, realçando também a importância do lançamento da aplicação na difusão de informação dentro da empresa.

A *Chefia de Logística* realçou também a boa qualidade da comunicação, quer a nível interno, quer junto das redes sociais. Por fim, a *Chefia Operacional*, grosso modo, considerou apenas a comunicação institucional clara e unilateral.

Na segunda questão, as chefias foram confrontadas com a sua própria importância para a transmissão /difusão de informação na Empresa. O feedback foi unânime das três chefias, pois todos consideraram importante ou, até mesmo, muito importante, o seu papel na transmissão de informação, principalmente, junto das suas equipas.

Na terceira questão foi abordado o tema da capacidade da empresa promover o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. As três chefias, no geral, concordaram com a “proposição”, mas com algumas variações de resposta. A *Chefia de Transportes* e a *Chefia de Logística* concordaram, em pleno, apontando até vários projetos formativos, entre eles: o projeto qualifica.

A *Chefia Operacional* considerou que as opções de desenvolvimento vão aparecendo, mas o mais usual são as oportunidades de aprender inter-equipas, aprendendo “uns com os outros”, i.e., “*on-job*” no âmbito do exercício das suas atividades, tarefas e projetos de maior ou menor dimensão dentro da empresa e entre departamentos.

Na questão 4, foram apresentados oito contextos organizacionais. O objetivo foi as chefias responderem à questão “*A Comunicação Efetiva pode potenciar o crescimento e/ ou melhoria na performance organizacional, nos seguintes contextos?*” apenas com sim ou não. Ora, neste sentido, apresenta-se os resultados obtidos nesta questão:

	<u>QUESTÃO</u>	<u>RESPOSTAS</u>		
<b>4</b>	A Comunicação Efetiva pode potenciar o crescimento e/ ou melhoria na performance organizacional, nos seguintes contextos			
		<b>Chefia 1</b>	<b>Chefia 2</b>	<b>Chefia 3</b>
	Aumento da Produtividade	Sim	Sim	Sim
	Aumento da Competitividade	Não	Sim	Não
	Redução de custos administrativos	Não	Sim	Não
	Maior flexibilidade nos processos de trabalho	Sim	Sim	Sim
	Melhor qualidade no Serviço a prestar ao Cliente	Sim	Sim	Sim
	Desenvolvimento de competências e qualificações dos Recursos Humanos	Sim	Sim	Sim
	Aumento da satisfação e motivação dos Recursos Humanos	Sim	Sim	Sim
	Fácil acesso a conteúdos de carácter pedagógico e informativo	Não	Sim	Sim

Quadro 1. Respostas das Chefias quanto à questão 4 da Entrevista.  
Fonte: Elaboração Própria.

Após análise do quadro acima, que compila os resultados da questão 4, podemos afirmar que, as chefias concordaram totalmente que a comunicação efetiva pode potenciar a melhoria da performance empresarial nas seguintes categorias: (i) *Aumento da produtividade*; (ii) *Maior flexibilidade nos processos de trabalho*; (iii) *Maior qualidade no serviço a prestar ao cliente*; (iv) *Desenvolvimento de competências e qualificações dos Recursos Humanos*; (v) *Aumento da satisfação e motivação dos Recursos Humanos*.

Existiu apenas discordância em três categorias: (i) *Aumento da competitividade*, (ii) *Redução de Custos Administrativos*; (iii) *Fácil acesso a conteúdos de carácter pedagógico e informativo*. É de acrescentar que não existiu qualquer discordância por parte da *Chefia de Logística*.

A questão 5 visa aprofundar a visão das chefias sobre quais os maiores desafios que se avizinham na empresa. Foram disponibilizados 4 contextos às chefias, para que as mesmas comentassem *se não – não precisava de melhoria, ou se sim, precisava de melhoria* – em que teriam de justificar a resposta.

	<b>QUESTÃO</b>	<b>RESPOSTAS</b>		
<b>5</b>	No seu ponto de vista, quais os maiores desafios ou pontos a melhorar que a Empresa apresenta, quanto aos seguintes contextos:	<b>Chefia 1</b>	<b>Chefia 2</b>	<b>Chefia 3</b>
	Comunicação com o Colaborador	Não	Sim	Não
	Estratégia Empresarial	Não	Sim	Não
	Reputação Organizacional	Não	Não	Não
	Estratégias de Responsabilidade Social	Sim	Não	Sim
	Outras que considere importantes	Não	Não	Não

Quadro 2. Respostas das Chefias quanto à questão 5 da Entrevista.

Fonte: Elaboração Própria.

Assim sendo, sublinha-se os resultados obtidos quanto à Reputação Organizacional, onde aqui a opinião foi unânime. Todas as chefias concordaram que não era um ponto a melhorar na empresa Multilevel. No que diz respeito à Comunicação com o colaborador, a *Chefia de Logística* considerou que a mesma deveria ser mais direcionada, inclusive, mais personalizada, uma vez que o contexto de um colaborador, não é o do outro.

Quanto à Estratégia Empresarial, também apenas a *Chefia de Logística* manifestou a necessidade de mudança, pelo menos no que diz respeito à organização de espaço no entreposto. Por fim, quanto às Estratégias de Responsabilidade Social, a *Chefia de Transportes* considera que as iniciativas existentes poderiam ter mais visibilidade se fosse melhor comunicado, enquanto a *Chefia Operacional* considerou que os colaboradores poderiam ser mais participativos neste contexto.

Na questão 6, foram apresentados às chefias seis “contextos”, i.e., sobre os quais lhes foi pedido que indicassem quais das “proposições” apresentadas lhes parecessem de maior relevância para o crescimento da performance organizacional da Empresa.

Nesta questão foi atingida a unanimidade, uma vez que, as três chefias responderam positivamente aos seis contextos e/ ou proposições. Deste modo, considera-se que os seguintes fatores, possuem um papel fundamental no crescimento da performance organizacional da Empresa: (i) *Desenvolvimento de sistemas tecnológicos*; (ii) *Conceção e implementação de um plano de desenvolvimento competências e qualificações*; (iii) *Utilização da Cultura Organizacional como ferramenta de integração*; (iv) *Reengenharia de processos, métodos e da organização do trabalho*; (v) *Desenvolvimento de um sistema de carreiras*; (v) *Revisão e upgrade constante da Estratégia Empresarial*.

A questão 7 questionou as chefias sobre se a Multilevel tinha como hábito inteirar-se do meio envolvente e, *se sim*, qual a variável mais determinante na sua ação. Uma vez mais, todas as chefias, sem exceção, estiveram em concordância, respondendo “Sim” à questão colocada. Mais, uma chefia chegou mesmo a apontar a *variável Clientes*, como a variável mais importante no processo de toada de decisão, ao passo que duas outras, a *variável Concorrência*.

Por fim, na questão 8, foi solicitado às chefias que enunciassem quais as competências que tendem a considerar mais valorativas num colaborador da Empresa. Ora, nesse sentido, as competências mais mencionadas, por parte das chefias, foram a *Proatividade* e a *Transparência*, sem a qual não se consegue atingir uma *Comunicação Efetiva*.

## 5.2 Análise do Inquérito aos Colaboradores

O Inquérito de colaboradores é composto por 7 questões, tendo sido respondido, por 20 colaboradores da Multilevel. A primeira questão é constituída por três alíneas, e foi organizada numa escala, i.e., *de likert a cinco pontos*: sendo o grau mais baixo “Muito mal estabelecido” e o grau mais alto “Muito bem estabelecido”.

Esta questão é de carácter introdutório ao objeto da Comunicação, com o propósito de localizar os colaboradores quanto ao tema que vai ser discutido: “*Indique, por favor, como avalia as estratégias de comunicação em curso, na Empresa, quanto:*

- a) *...aos processos de comunicação dentro da própria equipa;*
- b) *... aos processos de comunicação entre equipas;*
- c) *...à forma como a informação é comunicada.*

As respostas dos colaboradores da Multilevel foram organizadas no gráfico abaixo por tipologia:

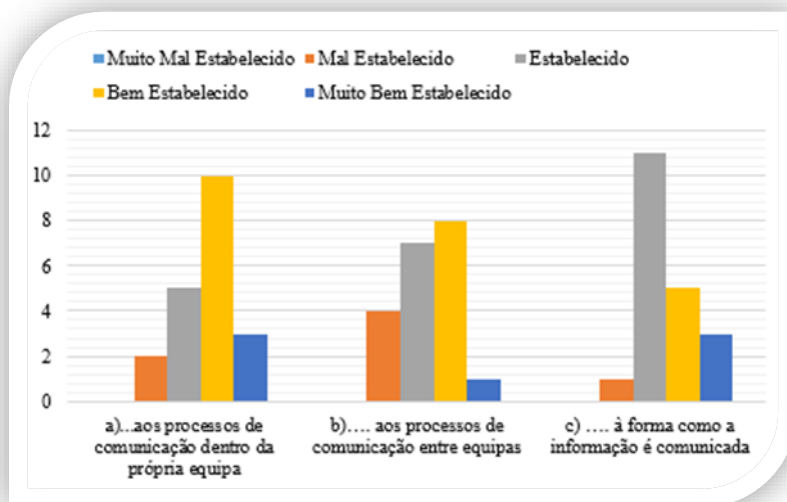


Gráfico 4. Respostas dos colaboradores à questão 1 do inquérito.  
 Fonte: Elaboração Própria.

Na primeira alínea foi solicitado aos colaboradores que dessem a sua opinião quanto aos processos de comunicação dentro da própria equipa. Por conseguinte, 50% dos colaboradores consideraram que estes processos se encontravam “Bem estabelecidos”, ao passo que 10% dos colaboradores discordaram desta conceção, respondendo “Mal estabelecido”.

Na segunda alínea, quando aos processos de comunicação entre equipas, 40% dos colaboradores consideraram que estes processos estão “Bem estabelecidos” dentro da Multilevel, e 5% consideraram “Muito bem estabelecidos”, ao passo que 20% considera estarem “Mal estabelecidos”.

Já na alínea c) quando questionados quanto à forma como a informação é comunicada na empresa 55% dos colaboradores respondeu que esta se encontrava apenas “Estabelecida”, enquanto 25% considerou que estava “Bem estabelecida”.

A partir da questão 2 até à questão 7, as questões são enquadradas numa escala, i.e., *de likert a cinco pontos*, sendo o grau mais baixo “Discordo totalmente” e o grau mais alto “Concordo totalmente”. Aqui, salienta-se também que, até ao final do questionário, as questões são agrupadas, em 7 alíneas cada, organizadas por temas chaves.

Na segunda questão, são abordadas afirmações de Interpretação Pessoal por parte dos colaboradores. Estão representadas abaixo as respostas dos mesmos:

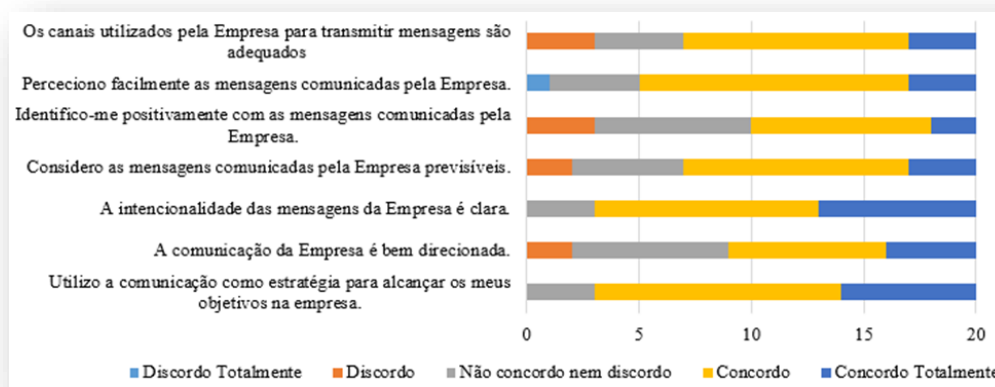


Gráfico 5. Respostas Colaboradores quanto à questão 2 do inquérito.  
 Fonte: Elaboração Própria.

Analisando o gráfico, em termos gerais, tem-se a percepção visual de que a resposta mais utilizada ao longo da questão 2 foi “Concordo”. Observando *alínea-a-alínea*, as respostas mais frequentes foram:

Na afirmação a) *“Os canais utilizados pela Empresa para transmitir mensagens são adequados”*, 50% dos colaboradores concordaram com a afirmação. À semelhança desta alínea, também a afirmação *“Considero as mensagens comunicadas pela Empresa previsíveis”*, obteve 50% de respostas “Concordo” e, por fim, 15% colaboradores consideraram “Concordo Totalmente” nas duas alíneas.

A aliena b) *“Perceciono facilmente as mensagens comunicadas pela Empresa”*, por sinal, obteve também um *feedback* muito positivo, onde 60% dos colaboradores “Concordaram” com a afirmação e 15% “Concordaram Totalmente”.

Na alínea c) *“Identifico-me positivamente com as mensagens comunicadas pela Empresa”*, as respostas apresentaram uma maior distribuição, sendo que 40% dos colaboradores classificou “Concordo”, 35% classificou “Não concordo nem discordo” e remanescente outras classificações.

Assim, como na alínea *“A comunicação da Empresa é bem direcionada”*, em que 35% dos colaboradores classificou “Não concordo nem discordo”, 35% classificou “Concordo” e, somente, 20% classificou “Concordo Totalmente”.

A afirmação *“A intencionalidade das mensagens da Empresa é clara”*, obteve 50% de respostas “Concordo” e 35% considerou “Concordo totalmente”. Stasser &

Abele (2020) defendem que a comunicação clara é a chave para obter uma forte sinergia entre membros e áreas diferentes.

A última alínea *“Utilizo a comunicação como estratégia para alcançar os meus objetivos na empresa”*, obteve uma classificação equivalente, i.e., obtendo 55% de respostas **“Concordo”** e 35% considerou **“Concordo totalmente”**.

Segue abaixo a representação na tabela da questão 3, cujas alíneas incidem sobre o *Contexto social/ inter-equipas*:

3. Qualifique, por favor, as afirmações de Contexto social/ inter-equipas:	Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente	
A comunicação é uma ferramenta na cooperação e organização entre equipas da Empresa.	2	10%			9	45%	9	45%
A comunicação é uma ferramenta para a resolução de problemas, na Empresa.					10	50%	10	50%
A comunicação da Empresa tem consequências no comportamento dos colaboradores.			2	10%	10	50%	8	40%
A cultura organizacional da Empresa está ligada positivamente ao desempenho empresarial.			2	10%	10	50%	8	40%
Os processos digitais são utilizados em detrimento da comunicação face-to-face na relação entre equipas.	4	20%	5	25%	7	35%	4	20%
O sistema organizacional da Empresa interliga positivamente estratégia e as pessoas.	2	10%	2	10%	13	65%	3	15%
A comunicação institucional da Empresa está consolidada perante os colaboradores.	2	10%	2	10%	10	50%	6	30%

Tabela 3. Respostas dos Colaboradores quanto à Questão 3 do inquérito.  
Fonte: Elaboração Própria.

Na afirmação a) *“A comunicação é uma ferramenta na cooperação e organização entre equipas da Empresa”*, o *feedback* dos colaboradores da Multilevel foi muito positivo, sendo que 45% classificou **“Concordo”** e 45% categorizou **“Concordo Totalmente”**. Stasser & Abele (2020) destacam a importância da definição de linhas de comunicação mútuas, entendimento, aceitação e cooperação entre a organização e os seus públicos.

Na alínea b) *“A comunicação é uma ferramenta para a resolução de problemas na Empresa”*, o retorno foi ainda mais positivo, sendo que 100% das respostas foram positivas: **50% respondeu “Concordo”** e **50% respondeu “Concordo Totalmente”**.

As alíneas c) e d) também obtiveram um resultado igual e com pouca distribuição, i.e., as afirmações *“A comunicação da Empresa tem consequências no comportamento dos colaboradores”* e *“A cultura organizacional da Empresa está ligada positivamente ao desempenho empresarial”*. 50% dos colaboradores responderam **“Concordo”** e 40% respondeu **“Concordo Totalmente”**.

As últimas três alíneas, escrutinadas, já demonstraram uma maior repartição das respostas. Quanto à afirmação *“Os processos digitais são utilizados em detrimento da comunicação face-to-face na relação entre equipas”*, as respostas foram variadas, mas a resposta predominante foi **“Concordo”**. No que diz respeito à asserção *“O sistema organizacional da Empresa interliga positivamente estratégia e as pessoas”*, 65% dos colaboradores categorizou **“Concordo”**. Quanto à última alínea *“A comunicação institucional da Empresa está consolidada perante os colaboradores”*, 50% dos colaboradores da Multilevel respondeu **“Concordo”**.

O grupo de alíneas integrantes da pergunta 4 tratam o tema da relação direta da Empresa com o colaborador:

4. Qualifique, por favor, as afirmações em relação Empresa /colaborador:	Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente	
A empresa comunica com o colaborador maioritariamente através de processos digitais.	3	15%	2	10%	13	65%	2	10%
Existe bidirecionalidade da comunicação na relação, na relação Empresa / colaborador.	4	20%	4	20%	10	50%	2	10%
A intercompreensão está presente na comunicação Empresa / colaborador.	4	20%	3	15%	10	50%	3	15%
A comunicação facilita as funções associadas a cada um.	1	5%	2	10%	12	60%	5	25%
A Empresa comunica efetivamente oportunidades de aprendizagem para os colaboradores.			3	15%	13	65%	4	20%
A comunicação é aplicada como ferramenta de negociação, na relação Empresa / colaborador.			3	15%	13	65%	4	20%
A comunicação da Empresa tem em consideração o contexto de cada um.	4	20%	5	25%	10	50%	1	5%

Tabela 4. Respostas dos Colaboradores quanto à questão 4 do inquérito.  
Fonte: Elaboração Própria.

Uma vez mais, observa-se que a resposta mais utilizada pelos colaboradores da Multilevel, no geral, é **“Concordo”**.

Nas afirmações *“A empresa comunica com o colaborador maioritariamente através de processos digitais”*; *“A Empresa comunica efetivamente oportunidades de aprendizagem para os colaboradores”*; *“A comunicação é aplicada como ferramenta de negociação, na relação Empresa / colaborador”*, 65% dos colaboradores categorizou **“Concordo”**.

Na alínea *“A comunicação facilita as funções associadas a cada um”*, 60% dos colaboradores respondeu **“Concordo”** e 20% respondeu **“Concordo Totalmente”**. Nas questões *“Existe bidirecionalidade da comunicação na relação, na relação Empresa / colaborador”*; *“A intercompreensão está presente na comunicação Empresa /*

*colaborador*”; “*A comunicação da Empresa tem em consideração o contexto de cada um*”, 50% dos colaboradores classificou “**Concordo**”. Rodrigues (1994), defende que a comunicação é um processo caracterizado de uma relativa previsibilidade, tendo como princípio fundamental a intercompreensão.

A pergunta 5 engloba afirmações sobre a perspectiva interna da empresa.

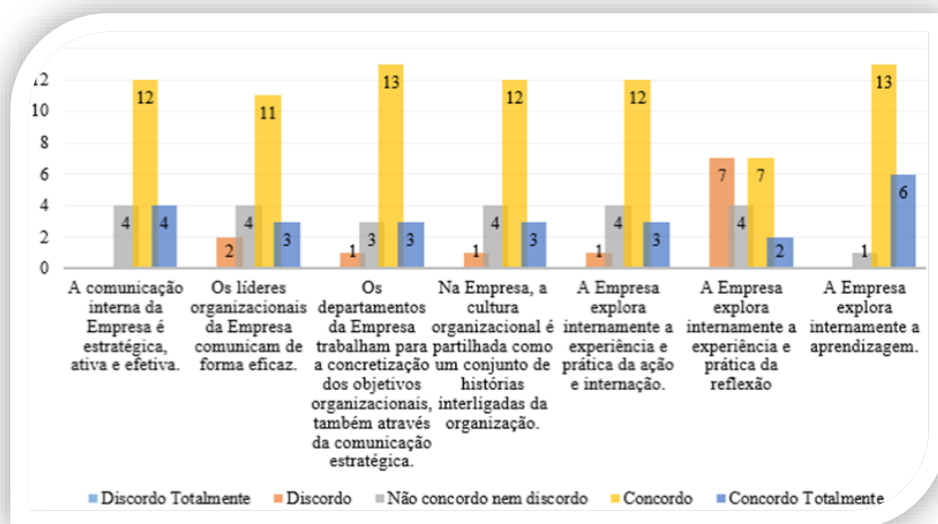


Gráfico 6. Respostas Colaboradores quanto à questão 5 do inquérito.

Fonte: Elaboração Própria.

As questões “*A comunicação interna da Empresa é estratégica, ativa e efetiva*”; “*Na Empresa, a cultura organizacional é partilhada como um conjunto de histórias interligadas da organização*”; “*A Empresa explora internamente a experiência e prática da ação e intenação*”, obtiveram uma classificação semelhante, sendo que 60% dos colaboradores da Multilevel responderam “**Concordo**” e nas mesmas questões 20% responderam “**Não concordo nem discordo**”. Conforme, Smith & Mounter (2005), o *Storytelling* é muitas vezes a ferramenta eleita pelas empresas para passar a cultura organizacional para novos membros e implementação de uma estratégia de comunicação devidamente compreendida e aceite, pelos membros a quem se destina.

Na alínea b) “*Os líderes organizacionais da Empresa comunicam de forma eficaz*”, 50% dos colaboradores da empresa responderam “**Concordo**”. As afirmações “*Os departamentos da Empresa trabalham para a concretização dos objetivos organizacionais, também através da comunicação estratégica*” e “*A Empresa explora internamente a aprendizagem*”, obtiveram 65% de respostas “**Concordo**”. Por fim, na

alínea “*A Empresa explora internamente a experiência e prática da reflexão*” as opiniões dos colaboradores inquiridos dividiram-se, sendo que 35% classificou “**Concordo**” e 35% respondeu “**Discordo**”. Segundo, Tench et al., (2017), As organizações devem implementar quatro experiências, de modo a enriquecer backgrounds dos colaboradores: Agir; Interagir; Refletir e Aprender. Na questão da prática da reflexão, os colaboradores dividiram-se, mas no que diz respeito às restantes experiências, os colaboradores afirmaram que a Multilevel exerce prática das mesmas.

Por oposição à questão 5, a questão 6 trata a perspectiva Externa:

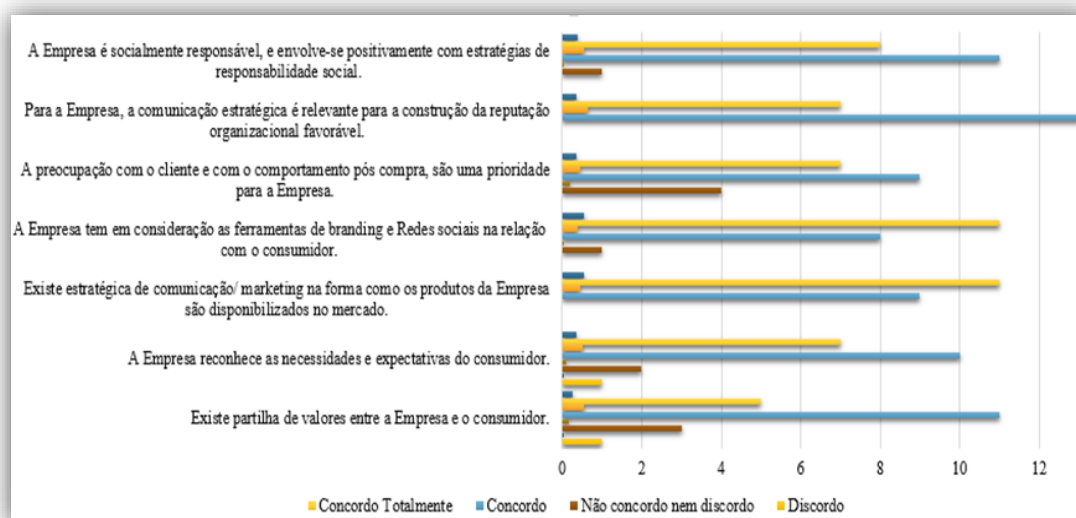


Gráfico 7. Resposta Colaboradores quanto à questão 6 do inquérito.  
Fonte: Elaboração Própria.

Nas afirmações “*Existe partilha de valores entre a Empresa e o consumidor*” e “*A Empresa é socialmente responsável, e envolve-se positivamente com estratégias de responsabilidade social*”, 55% dos colaboradores inquiridos respondeu “**Concordo**”.

Na alínea b) “*A Empresa reconhece as necessidades e expectativas do consumidor*”, 50% dos colaboradores inquiridos respondeu “**Concordo**” e 35% classificou “**Concordo Totalmente**”. Segundo, Solomon (2009) é necessária a criação de uma relação entre ambas as partes, produtor e consumidor, para que exista a partilha de valores. Assim, as empresas devem é atrair ou incentivar os consumidores, através da comunicação.

Nas questões “*Existe estratégia de comunicação/ marketing na forma como os produtos da Empresa são disponibilizados no mercado.*” e “*A Empresa tem em*

*consideração as ferramentas de branding e Redes sociais na relação com o consumidor*”, 55% dos colaboradores da Multilevel respondeu **“Concordo Totalmente”**. Schivinski & Dabrowski (2016) consideraram a comunicação um elemento influenciador face ao processo de tomada de decisão, tendo em conta as ferramentas de *Marketing Online*; do *Branding* e das *Social Networks*, concluindo num dos seus estudos que a atitude da marca influencia em grande escala a intenção de compra do consumidor, afetando, desse modo, o seu processo de tomada de decisão.

Na afirmação **“A preocupação com o cliente e com o comportamento pós compra, são uma prioridade para a Empresa”**, 45% dos colaboradores categorizou **“Concordo”** e 35% **“Concordou totalmente”**.

Por fim, a alínea **“Para a Empresa, a comunicação estratégica é relevante para a construção da reputação organizacional favorável”**, obteve um ótimo retorno, uma vez que 65% dos colaboradores inquiridos responderam **“Concordo”** e 35% respondeu **“Concordo Totalmente”**. Aula & Mantere (2008) consideram a Reputação Organizacional como uma variável importante da Estratégia Empresarial, e defendem que a gestão estratégica da reputação envolve uma melhor compreensão da componente interna da empresa.

Na última questão do inquérito foram abordados alguns fatores relacionados com a performance da Multilevel, em que foi solicitado aos colabores para os avaliarem quanto ao nível de Cumprimento:

7. Qualifique por favor, quanto ao nível de Cumprimento dos itens abaixo, pela Empresa:	Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente	
Produtividade e eficiência operativa.			1	5%	12	60%	7	35%
Qualidade de produto.					13	65%	7	35%
Nível de serviço e satisfação do consumidor.			3	15%	14	70%	3	15%
Inovação pelo incremento de venda de novos produtos.	1	5%	1	5%	11	55%	7	35%
Satisfação de recursos humanos.	2	10%	8	40%	8	40%	2	10%
Rendibilidade financeira.	1	5%	2	10%	9	45%	8	40%
Gestão de custos de estrutura e financiamento.	1	5%	7	35%	7	35%	5	25%

Tabela 5. Respostas dos Colaboradores quanto à questão 7 do inquérito.  
Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente à **“Produtividade e eficiência operativa”**; à **“Qualidade de produto, Nível de serviço e satisfação do consumidor”**, 70% dos colaboradores consideram que a

Empresa cumpre com os itens apresentados, sendo que responderam “**Concordo**”. O mesmo se aplica quanto à “**Inovação pelo incremento de venda de novos produtos**”, com 55% de respostas “**Concordo**”, e 35% respostas “**Concordo Totalmente**”.

No que diz respeito à “**Satisfação de recursos humanos e à Gestão de custos de estrutura e financiamento**”, as respostas dividem-se sendo que 35% classificaram “**Concordo**” e 35% categorizaram “**Não concordo nem discordo**”, quanto ao nível de cumprimento pela empresa.

Por último, quanto “**Rendibilidade financeira**”, 45% dos colaboradores respondeu “**Concordo**” e 40% classificou “**Concordo Totalmente**”, quanto ao cumprimento da empresa neste sentido.

Salienta-se que em 6 das 7 questões não foi utilizado o marcador de grau menos utilizado, que representa uma maior discordância das afirmações apresentadas.

### 5.3 Análise do Inquérito a Clientes

O questionário de cliente é composto, por cinco questões, as quais estão organizadas, à semelhança da maioria das questões dos colaboradores, numa escala, i.e., *de likert a cinco pontos*, sendo o grau menos elevado “Discordo totalmente” e a o grau mais elevado “Concordo totalmente”.

O questionário foi respondido por cinco clientes com objetivo de enriquecer o estudo sobre a perspetiva que estes possuem sobre empresa.

	QUESTÕES	Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente	
		n	%	n	%	n	%
<u>1</u>	A Multilevel tem uma comunicação clara com o cliente.			4	80%	1	20%
<u>2</u>	A Multilevel posiciona-se como uma empresa líder de mercado.			2	40%	3	60%
<u>3</u>	A Multilevel executa uma boa comunicação do seu produto.			2	40%	3	60%
<u>4</u>	A Multilevel tem reputação credível e bem cimentada.			4	80%	1	20%
<u>5</u>	A Multilevel tem uma boa estratégia, no que diz respeito à Responsabilidade Social e Empresarial.	4	80%			1	20%

Tabela 6 – Apresentação das Respostas ao Questionário de Clientes.  
Fonte: Elaboração Própria.

Ora, considerando o quadro apresentado, como um todo, podemos afirmar que os clientes, tenderam a ser positivos na avaliação das afirmações apresentadas no seu questionário.

Na primeira questão, onde questionados sobre se a comunicação com o cliente era clara, todos responderam positivamente, sendo que um dos clientes considerou mesmo “**Concordo Totalmente**”. Nas Questões 2 e 3, i.e., sobre a “*comunicação do produto e sobre a Multilevel se considerar líder de mercado*”, a avaliação foi igual – dois clientes marcaram “**Concordo**” e 3 clientes “**Concordaram Totalmente**”.

Na questão 4 foi avaliada a reputação da Multilevel junto dos clientes. Quatro dos clientes “**Concordaram**” que a empresa tem uma reputação credível e bem cimentada e apenas um cliente classificou “**Concordo Totalmente**”.

Apenas na última questão se verificou alguma dispersão na resposta por parte dos clientes. Quando confrontados com a “*Política da Multilevel quanto à Responsabilidade Social Corporativa*”, quatro clientes categorizaram “**Não concordo nem discordo**” quanto à estratégia da empresa neste sentido, e apenas um classificou “**Concordo**”.

## CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 6.1 Principais Conclusões

O principal objetivo desta investigação foi avaliar a *Influência da Comunicação na performance de uma organização*. Conforme apresentado na revisão bibliográfica, para que a comunicação tenha uma influência positiva na performance empresarial esta deve ser uma comunicação efetiva e deve conjugar os quatro campos: *Comunicação Interna, Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica* (Ferreira, 2020).

Através das entrevistas e inquéritos acima representados, foi possível descobrir que a Multilevel cumpre e conjuga estes campos, sendo este o ponto de partida que tornou elegível a empresa para este estudo de caso. Assim, foi possível comparar as perspectivas de *Chefias, Colaboradores e Clientes*, nos temas fundamentais para determinar a resposta à pergunta de partida e confirmar as questões identificadas na revisão literária, sendo estes:

- *Comunicação efetuada pela Multilevel, quer com clientes, quer com colaboradores;*
- *O funcionamento do sistema organizacional traduza-se a ligação estabelecida entre a organização e os colaboradores;*

As estratégias implementadas pela empresa, que se prendem com os fatores de *Performance e Posicionamento*, assim como com a *política de sustentabilidade da empresa* e toda a *Perspetiva Externa da organização*, que se relaciona diretamente com o Produto e com o Consumidor.

Quanto à Comunicação efetuada pela Empresa, Clientes, Chefias e Colaboradores apontaram em concordância que a mesma é “clara”, na sua grande maioria. Deste modo é possível considerar este ponto cumprido pela empresa.

No que concerne ao funcionamento do sistema organizacional com os colaboradores, estes consideram que existe bidirecionalidade e intercompreensão na relação Empresa / colaborador, bem como a existência efetiva de oportunidades de aprendizagem para os colaboradores, tendo ainda em consideração o contexto de cada um.

No que diz respeito à *Perspetiva estratégica da empresa*, os clientes consideraram que a Multilevel se posiciona como uma empresa líder de mercado onde 80% dos mesmos concordaram que a empresa tem reputação credível e bem cimentada.

Mais, aqui também as chefias da Multilevel consideraram que no que toca à *Reputação Organizacional* e à *Estratégia Empresarial* não havia nada a apontar à Organização, assim como os colaboradores, que na sua maioria, consideraram que para a Empresa a comunicação estratégica é relevante para a construção da sua reputação organizacional favorável.

Ainda no que toca à *Responsabilidade Social e Empresarial*, quer os *Colaboradores*, quer as *Chefias*, “*concordam*” que a Empresa é socialmente responsável, e envolve-se positivamente com estratégias de responsabilidade social. Porém, os Clientes “*não concordam, nem discordam*” que a Multilevel tenha uma boa estratégia neste sentido, o que leva à conclusão que talvez este ponto pudesse ser melhor comunicado pela empresa. Em todo o caso, existe uma concordância geral, no que toca à *Perspetiva estratégica da empresa*.

Por fim, na perspectiva externa da organização, 60% dos clientes concordaram totalmente em como a Multilevel executa uma boa comunicação do seu produto. No caso das chefias, estas tendem a concordar que a empresa tem como hábito inteirar-se do meio envolvente, em especial, dos clientes e concorrência.

E, por fim, os colaboradores reconhecem existir partilha de valores entre com o consumidor, e o reconhecimento de necessidades e expectativas do mesmo, por parte da empresa. A conjugação destes fatores, com uma *Comunicação efetiva, prova de facto uma influência positiva da Comunicação sobre os níveis de concretização da performance empresarial*, no caso da Multilevel.

Ora, por conseguinte, tende em conta as hipóteses em análise, o investigador tende a considerar que as hipóteses abaixo, tem a confirmar-se:

- **H1.** “*A Comunicação Efetiva exerce uma influência positiva sobre os níveis de concretização da performance empresarial*”
- **H2.** “*A Comunicação Efetiva exerce uma influência positiva nos níveis de motivação e envolvimento dos colaboradores da empresa*”.

Assim, o investigador avalia o processo como positivo, i.e., tendo em conta a análise ao quadro de hipóteses, que tende a afirmar ou infirmar que ***“A Comunicação Efetiva tem uma influência positiva na Performance Empresarial”***, mas igualmente sobre os ***“nos níveis de motivação e envolvimento dos colaboradores da empresa”***.

Pois, de acordo com a perspectiva de Leje, Kasimu & Kolawole (2019), o bom desempenho de uma organização é constituído por projetos eficazes e eficientes, cuja comunicação efetiva da Multilevel, neste caso, tem um papel influenciador, conforme validado pelas opiniões das Chefias, Colaboradores e Clientes.

No que diz respeito aos ***níveis de motivação e envolvimento dos colaboradores da empresa*** reforçamos a importância do *Storytelling* como ferramenta indispensável à disseminação da cultura organizacional, e motivação dos colaboradores (Smith & Mounter, 2005). Realça-se ainda o papel preeminente de uma estratégia de comunicação interna que tenha como base uma comunicação efetiva e na partilha de significados que seja devidamente compreendida e aceite, pelos membros a quem se destina, neste caso colaboradores (Gregory, 2010). Os fatores acima expostos, foram igualmente comprovados através das respostas dos colaboradores da Multilevel no seu questionário.

Em suma, uma comunicação efetiva com todos os públicos trará sempre benefícios para qualquer organização, leia-se os líderes organizacionais a comunicarem de forma eficaz, o suporte aos objetivos gerais da organização através da comunicação estratégica, e o envolvimento dos colaboradores com a esfera organizacional (Tench et al., 2017).

## **6.2 Contributos para a Investigação em Gestão da Comunicação**

A presente investigação traz contributos para Gestão e para a Comunicação, i.e., no que respeita à Gestão o contributo passa por ***entender a Comunicação como uma aliada e uma ferramenta para atingir o sucesso numa organização***; e, sempre que possível, ***transmutar a ideia retrógrada da sociedade empresarial atual***, que considera a Comunicação como um luxo e/ ou um gasto facultativo, ao invés de uma necessidade para manter as relações da empresa, com todos os públicos que esta interage, mantendo saudável todos os campos da organização.

Por outro lado, no que respeita à Comunicação, esta investigação vem confirmar exatamente o fenómeno descrito acima – ***a Função da Comunicação numa empresa***

*deverá estar sempre relacionada com o de apoio à tomada de decisão por parte da Gestão*, e melhorar o contexto da Organização, sempre que possível.

No geral, o estudo contribui desta forma para a temática da gestão de empresas, alertando para a importância da comunicação, e dando visibilidade a este tema, podendo vir a servir de exemplo para outras Organizações.

### **6.3 Limitações da Investigação**

A investigação contou com algumas limitações impossíveis de contornar, como é o caso da pandemia COVID-19, mas também alguma dificuldade na operacionalização dos questionários, junto da entidade em análise, por força das ausências dos colaboradores dos seus postos de trabalho tradicionais, o que dificultou a recolha e, principalmente, as entrevistas.

Devido à crise pandémica, i.e., COVID-19, todas as entrevistas e inquéritos tiveram de ser efetuados, por meio digital, o que não era a ideia inicial para o projeto – pelo facto de se tratar de um estudo de caso, onde teria sido importante, o contacto direto com os participantes, assim como a presença da investigadora no campo de investigação, o que também não foi possível.

### **6.4 Oportunidades para futuras Investigações**

Uma sugestão de investigação futura será, sem dúvida alguma, alargar o estudo ao próprio setor de atividade económica, i.e., enquadrá-lo numa análise de carácter quantitativo, por via de um modelo analítico, por forma a avaliar e confirmar os dados obtidos com este estudo.

Outra sugestão, por força deste estudo, seria proceder a dois estudos de caso, i.e., de forma paralela, mas em empresas de setores diferentes, com vista a perceber se se verificava uma tendência de resposta ou se de facto as respostas tendiam a ser desiguais e contraditórias.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Amado, J.** (2009). Introdução à Investigação Qualitativa em Educação: investigação educacional II. Relatório de disciplina apresentado nas Provas Publicas de Agregação à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

**Aula, P. & Mantere, S.** (2008) Chapter 4 - Arena Model of Reputation. *Strategic Reputation Management: Towards A Company of Good*, Abingdon, Reino Unido. Editora: Routledge.

**Banco de Portugal** (2018). Banco de Portugal – Quadros do Setor. Obtido em 22 Julho 2020 de <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>.

**Bani-Hani, J., Al-Ahmad, N. & Alnajjar, F.** (2009). The Impact of Management Information Systems on Organizations Performance: field study at jordanian universities. *Review of Business Research*, Vol.9 (2), pp. 127-137.

**Batista, I.** (2017). O Modelo de Lasswell Aplicado à História das Teorias da Comunicação. Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Brasil.

**Bogdan, R. & Biklen, S.** (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora

**Collis, J. & Hussey, R.** (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Tradução por Lucia Siminini. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.

**Distribuição Hoje** (2020). Mercado global de bens de consumo eletrônicos otimista para 2020. Obtido em 22 Julho 2020 de <https://www.distribuicao hoje.com/destaques/mercado-global-de-bens-de-consumo-eletronicos-otimista-para-2020/>.

**Englmaier, F., Roider, A., & Sunde, U.** (2015) : The role of communication of performance schemes: Evidence from a field experiment, SFB/TR 15 Discussion Paper, No. 507, Sonderforschungsbereich/Transregio 15 Governance and the Efficiency of Economic Systems, Munique.

**Esteves, A. & Azevedo, J.** (1998). *Metodologias Qualitativas para as Ciências Sociais*. (1-25) Porto, Portugal: Instituto de Sociologia. ISBN 972-97763-0-X

**Fawkes, J.** (2008). What is Public Relations. In “The Public Relations Handbook”. 3ª Edição, Londres, Inglaterra. Editora: Routledge. Pp. 3-17

**Ferreira, A. V.** (2020) Desenvolvimento de modelo de gestão da comunicação para inovação organizacional (Dissertação de Mestrado). – Instituto de Química e Biotecnologia, Maceió.

**Frade, P.** (1991) Comunicação, In M. M. Carrilho & D. P. Aurélio (Orgs.), *Dicionário do pensamento contemporâneo*, (45-56) Lisboa, Portugal, Editora: Círculo de Leitores. ISBN 9724203018.

**Freitag, A.** (2009) Evolution of the profession. In “Global Public Relations”. Nova York, EUA, Editora: Routledge.

**Fussell, S., Kraut, R., Lerch, F., Scherlis, W., McNally, M. & Cadiz, J.** (1998, Janeiro). *Coordination, overload and team performance: Effects of team communication strategies*. Comunicação apresentada na Conferência, CSCW 1998 - Conference on Computer Supported Cooperative Work, Seattle, EUA. DOI: 10.1145/289444.289502.

**Gil, A. C.** (2006). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social (5ª Ed.). São Paulo: Editora Atlas.

**Gregory, A.** (2010) Chapter 4 Research and analysis, In A. Gregory, *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A strategic approach*, pp. 47-73, Londres, Reino Unido, Editora: Kogan Page, ISBN 9780749451080.

**Grobbelaar, C** (2016). The Influence of Feedback Messages on Neurophysiological Responses in a Non-Profit Context. Stellenbosch University. Master Degree in Business Management.

**Hill, M. & Hill, A.** (2009). Investigação por Questionário. Edições Sílabo, Lisboa  
Homburg, C., Krohmer, h. & Workman, J. (1999), Strategic Consensus and Performance: The Role of Strategy Type and Marketrelated Dinamism. University of Mannheim - Germany and College of Business Administration – Creighton Omaha Nebraska, Strategic Management Journal. (20), pp. 339-357.

**Jornal Hipersuper** (2020). Novas tecnologias emergentes no retalho – Novos formatos de retalho. Obtido em 22 Julho 2020 de <https://www.hipersuper.pt/2020/03/06/252338/>.

**Karkukly, W.** (2017). Outsourcing of PMO Functions for Improved Organizational Performance: A Quantitative and Qualitative Study. FriensePress. 1 St. Ed., Canada.

- Kim, S. & Kim, D.** (2013). The Effects of Message Framing and Source Credibility on Green Messages in Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*.
- Kim, Y., Park, H., & Kim, J.** (2019) Corporate association strategies and consumer responses: The relative effectiveness of CA versus CSR communication strategy by industry type, *Journal of Marketing Communications*, 25:2, 204-227, DOI: 10.1080/13527266.2017.1393766
- Kotler, P. & Keller, K. L.** (2006). Capítulo 6 – Análise de mercados consumidores. In Kotler, P.; Keller, K. L., *Administração de Marketing* (163-188) São Paulo, Brasil, Editora: Pearson Education. ISBN 978-85-8143-000-3.
- Lasswell, H.** (1948). Model of Communication. “The Lasswell Formula”. <http://www.cultsock.ndirect.co.uk/MUHome/cshtml/index.html>.
- Lasswell, H. D.** (1948) The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.), *The communication of ideas: A series of addresses* (pp. 37-51). New York, NY: Institute for Religious and Social Studies.
- Leje, M. I., Kasimu, M. A., & Kolawole, A. F.** (2019). Impacts of Effective Communication towards Performance of Construction Organization. *Traektoriâ Nauki, Path of Science*, 5 (8), 3001-3008. doi: 10.22178/pos.49-4.
- March, J. & Sutton, R.** (1997), Organizational Performance as a Dependent Variable, *University of California. Organization Science*. Vol. 8 (6).
- Mendes, R.** (2004) Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno. Universidade Federal de Juíz de Fora, Novembro, 2004, p. 2, **Minas Gerais, Brasil**.
- Morin, E.** (2003) *Cultura de Massas no Século XX - Volume 2*. São Paulo, Brasil, Editora: Editora Forense. ISBN 9788521802433
- MultiNews** (2020) *Revista Interna Multilevel*.
- Nandakumar, M.** (2010). *Outsourcing Design, Process and Performance*. John Wiley & Sons Ltd., Cambridge University Press, pp. 218-230.
- Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M.** (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Indiana, EUA, Editora: Prentice Hall. ISBN 0273653342.

**Quivy, R. & Van Campenhoudt, L.** (1992). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva

**Ramos, P.** (2005). O Capital Intelectual e a Gestão do Conhecimento: Estudo de caso na Indústria Hoteleira. Tese de Mestrado em Sistemas Sócio-organizacionais da actividade económica. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.

**Ramos, P.** (2012). *Outsourcing* Estratégico na Atividade Empresarial: Principais Tendências e Impactos no Processo Produtivo, na Cadeia de Valor e no Modelo Organizativo e Funcional das Empresas. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora

**Rodrigues, A. D.** (1994). A Planetaryização da Informação Mediática e os Horizontes da experiência Comunicacional. In Rodrigues, A. D., Comunicação e cultura: a experiência cultural na era da informação (19-35). Lisboa, Portugal: Editorial Presença. ISBN 9789722317771.

**Rozalena, A; Sulaeman, M, Mulyati, S. & Gunawan, H.** (2020) Business Communication Skill Model Based on Internet of Thing (IoT) *Journal of Physics: Conference Series* Vol 1477. doi:10.1088/1742-6596/1477/7/07201

**Santos, J. & Correia, J.** (2004), Teorias da Comunicação. Estudos de Comunicação. Universidade da Beira Interior, Covilhã.

**Schivinski, Bruno & Dabrowski, D.** (2016) The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. *Journal of Marketing Communications* 22 (2), pp. 189-214. ISSN 1466-4445.

**Schmitz, M.** (2017). Comunicação Bidirecional para Plataforma embarcada do Protegemed. Tese de Mestrado em Computação Aplicada. Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, Brasil.

**Shannon, C. & Weaver, W.** (1949). The Mathematical Theory of Communication. Urbana: The University of Illinois Press, (1-117) Illinois, EUA.

**Smith, L. & Mounter, P.** (2005) Chapter 14 - We can all talk can't we? Face to face, In L. Smith & P. Moutner, *Effective Internal Communication* (136-141), Londres, Reino Unido, Editora: Kogan Page. ISBN 9780749452650.

**Solomon, M.** (2009), Os Segredos da Mente dos Consumidores, pp 9-30, V. N. Famalicão, Coleção Desafios, Centro Atlântico. ISBN 9789896150761.

- Stasser, G & Abele S.** (2020) Collective Choice, Collaboration and Communication, *Annual Review of Psychology* Vol.71 pp. 589-612. DOI: 10.1146
- Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A. & Verhoeven, P.** (2017) Communication excellence: How to develop, manage and lead exceptional communications, pp. 1-40, Basingstoke, Reino Unido, Editora: Palgrave Macmillan, DOI: 10.1007/978-3-319-48860-8.
- Terra, C.** (2010). A Comunicação Bidirecional, Direta e Instantânea como o Padrão dos Relacionamentos das Relações Públicas e Digitais, *Open Journal Systems*, Vº1, Nº1.
- Umeozor, S.** (2020). Information Retrieval: A Communication Process in the 21st Century Library. *International Journal of Knowledge Content Development & Technology* Vol.10, No.2, 7-18.
- Vieira, C.** (2011). Metodologia de Investigação II. Relatório apresentado para efeitos de concurso para Professor Associado, área das Ciências da Educação, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Website SAPO Tek** (2019). Eletrodomésticos vão ser obrigados a "design ecológico" a partir de 2020. Obtido em 22 Julho 2020 de <https://tek.sapo.pt/mobile/equipamentos/artigos/eletrodomesticos-vao-ser-obrigados-a-design-ecologico-a-partir-de-2020>
- Woot, P.** (2014) Rethinking the Enterprise. Oxfordshire, Reino Unido. Editora: Taylor & Francis LTD, ISBN 9781783531462.
- Woot, P. (2015) Responsible Innovation. Londres, Inglaterra. Editora: Routledge. ISBN 1783534435
- Yin, R.** (1994). Case Study Research. Design and Methods (2 nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

## **ANEXOS**

- 1.** Entrevista da Chefia de Transportes;
- 2.** Entrevista da Chefia de Logística;
- 3.** Entrevista da Chefia Operacional;
- 4.** Template do Inquérito para Clientes;
- 5.** Template do Inquérito para Colaboradores.

# **ANEXO 1**

Entrevista da Chefia de Transportes

## Entrevista para Chefias

### **1- O que pensa sobre as práticas usualmente utilizadas na Empresa em matéria de Comunicação?**

*Num bom caminho com a criação da nova aplicação da empresa. Organiza bem o acesso à informação, como por exemplo, prémios, iniciativas ... Conseguimos ter visibilidade do universo Multilevel.*

*Na minha opinião, a comunicação é assertiva, direcionada a todos da mesma forma, e clara.*

### **2- Indique o que na sua opinião é o seu papel enquanto elemento fundamental para a transmissão / difusão de informação pela Empresa.**

*Considero muito importante, pois a chefias dão a cara pela empresa. Muitas vezes essa difusão é feita primeiramente por nós. No meu caso em específico tento ser o mais clara possível, ponho-me no lugar do colaborador e penso como eu gostaria de receber a informação que tenho de passar.*

### **3- A Empresa estimula e promove o desenvolvimento pessoal? - Que tipos de programas?**

*Sim, através de formações em várias áreas, quer sejam idiomas, formações de liderança, ou mesmo formações mais técnicas como plataformas ou ferramentas que possam facilitar o nosso trabalho e promover o nosso desenvolvimento.*

*Programas de Motivação e teambuilding também são usuais.*

### **4- A Comunicação Efetiva pode potenciar o crescimento e/ ou melhoria na performance organizacional, nos seguintes contextos:**

- a. Aumento da Produtividade - *SIM*
- b. Aumento da Competitividade - *NÃO*
- c. Redução de custos administrativos - *NÃO*
- d. Maior flexibilidade nos processos de trabalho - *SIM*
- e. Melhor qualidade no Serviço a prestar ao Cliente - *SIM*
- f. Desenvolvimento de competências e qualificações – *SIM*
- g. Aumento da satisfação e motivação dos Recursos Humanos – *SIM*
- h. Fácil acesso a conteúdos de carácter pedagógico e informativo. – *NÃO*

5- No seu ponto de vista, quais os maiores desafios ou pontos a melhorar que a Empresa apresenta, quanto aos seguintes contextos:

- a. Comunicação com o Colaborador; - *NÃO*
- b. Estratégia Empresarial; *NÃO*
- c. Reputação Organizacional; - *NÃO*
- d. Estratégias de Responsabilidade Social; *SIM – Através da Organização de mais iniciativas. Elas existem, mas não tem visibilidade, podia ser melhor comunicado.*
- e. Outras que considere importantes; *NÃO*.

6- Face aos fatores abaixo apresentados, indique aqueles que lhe parecem de maior relevância para o crescimento da performance organizacional da Empresa:

- a. Desenvolvimento de sistemas tecnológicos de suporte à atividade. *SIM, temos um longo caminho a percorrer. Os problemas são efetivamente resolvidos, mas por vezes levam várias tentativas, e existem vários problemas ao nível técnico que, muitas vezes impactam a nossa operação, principalmente ao nível de sistemas.*
- b. Conceção e implementação de um plano de ação para o desenvolvimento e requalificação de competências e qualificações. - *SIM*
- c. Utilização da Cultura Organizacional como ferramenta de integração de novos membros.- *SIM*
- d. Reestruturação, através da reengenharia de processos, dos métodos e da organização do trabalho, bem como dos conteúdos que lhes estão subjacentes. - *SIM*
- e. Desenvolvimento de um sistema de carreiras que promova a competência o cumprimento de objetivos e o autodesenvolvimento. *SIM*
- f. Revisão e *upgrade* constante da Estratégia Empresarial.- *SIM*

7- A Empresa tem como hábito inteirar-se do meio envolvente, nomeadamente Mercado, Concorrência, Clientes, Produtos e outros? - Qual a variável mais determinante?

*Sim. A visão cliente é muito importante nas tomadas de decisão.*

8- Enuncie as competências que considera mais valorativas num colaborador da Empresa?

*Pontual/ assíduo e Proactivo.*

# **ANEXO 2**

Entrevista da Chefia de Logística

## **Entrevista para Chefias**

### **1- O que pensa sobre as práticas usualmente utilizadas na Empresa em matéria de Comunicação?**

*No geral a comunicação é boa, clara. A nível interno é espetacular, faz com que exista entre ajuda entre as equipas. A nível de redes sociais é impecável.*

### **2- Indique o que na sua opinião é o seu papel enquanto elemento fundamental para a transmissão / difusão de informação pela Empresa.**

*Sim, é importante em certos temas. Principalmente porque somos nós que clarificamos muitas vezes a informação passada, quando não somos nós a passá-la primeiramente.*

### **3- A Empresa estimula e promove o desenvolvimento pessoal? - Que tipos de programas?**

*Vão aparecendo, mas são muito mais usuais as oportunidades de aprender inter-equipas, aprendendo outros postos de trabalho e outras funções.*

### **4- A Comunicação Efetiva pode potenciar o crescimento e/ ou melhoria na performance organizacional, nos seguintes contextos:**

- a. Aumento da Produtividade - *SIM*
- b. Aumento da Competitividade - *SIM*
- c. Redução de custos administrativos – *SIM*
- d. Maior flexibilidade nos processos de trabalho - *SIM*
- e. Melhor qualidade no Serviço a prestar ao Cliente - *SIM*
- f. Desenvolvimento de competências e qualificações dos Recursos Humanos - *SIM*
- g. Aumento da satisfação e motivação dos Recursos Humanos - *SIM*
- h. Fácil acesso a conteúdos de carácter pedagógico e informativo. - *SIM*

### **5- No seu ponto de vista, quais os maiores desafios ou pontos a melhorar que a Empresa apresenta, quanto aos seguintes contextos:**

- a. Comunicação com o Colaborador; - *SIM* – penso que a comunicação com o colaborador deveria ser mais direcionada de pessoa para pessoa, muitas vezes o contexto de um colaborador, não é o do outro, e tem de se ter isso em conta.
- b. Estratégia Empresarial; - *SIM*, pelo menos ao nível do entreposto. Há espaços que estão mal aproveitados por exemplo. Vejo algumas

*oportunidades de melhoria, neste sentido de organização do espaço, por exemplo.*

- c. Reputação Organizacional; - *NÃO*
- d. Estratégias de Responsabilidade Social; *NÃO*
- e. Outras que considere importantes; - *NÃO*

**6- Face aos fatores abaixo apresentados, indique aqueles que lhe parecem de maior relevância para o crescimento da performance organizacional da Empresa:**

- a. Desenvolvimento de sistemas tecnológicos de suporte à atividade. - *SIM*
- b. Conceção e implementação de um plano de ação para o desenvolvimento e requalificação de competências e qualificações. - *SIM*
- c. Utilização da Cultura Organizacional como ferramenta de integração de novos membros. - *SIM*
- d. Reestruturação, através da reengenharia de processos, dos métodos e da organização do trabalho, bem como dos conteúdos que lhes estão subjacentes. – *SIM, sem dúvida.*
- e. Desenvolvimento de um sistema de carreiras que promova a competência o cumprimento de objetivos e o autodesenvolvimento. – *SIM*
- f. Revisão e *upgrade* constante da Estratégia Empresarial.- *SIM*

**7- A Empresa tem como hábito inteirar-se do meio envolvente, nomeadamente Mercado, Concorrência, Clientes, Produtos e outros? - Qual a variável mais determinante?**

*Sim, concorrência, principalmente.*

**8- Enuncie as competências que considera mais valorativas num colaborador da Empresa?**

*Bom trabalhador em equipa, Interessado, Proactivo, e transparente.*

# **ANEXO 3**

Entrevista da Chefia Operacional

## Entrevista para Chefias

**1- O que pensa sobre as práticas usualmente utilizadas na Empresa em matéria de Comunicação?**

*Penso que é clara. Unilateral, mas clara.*

**2- Indique o que na sua opinião é o seu papel enquanto elemento fundamental para a transmissão / difusão de informação pela Empresa.**

*Sim, importante é o nosso papel, principalmente no que diz respeito à transmissão junto das equipas.*

**3- A Empresa estimula e promove o desenvolvimento pessoal? - Que tipos de programas?**

*Sim, por exemplo cursos internos, formações, o programa qualifica, também.*

**4- A Comunicação Efetiva pode potenciar o crescimento e/ ou melhoria na performance organizacional, nos seguintes contextos:**

- a. Aumento da Produtividade - *SIM*
- b. Aumento da Competitividade - *NÃO*
- c. Redução de custos administrativos - *NÃO*
- d. Maior flexibilidade nos processos de trabalho - *SIM*
- e. Melhor qualidade no Serviço a prestar ao Cliente - *SIM*
- f. Desenvolvimento de competências e qualificações dos Recursos Humanos - *SIM*
- g. Aumento da satisfação e motivação dos Recursos Humanos - *SIM*
- h. Fácil acesso a conteúdos de carácter pedagógico e informativo. - *SIM*

**5- No seu ponto de vista, quais os maiores desafios ou pontos a melhorar que a Empresa apresenta, quanto aos seguintes contextos:**

- a. Comunicação com o Colaborador; - *NÃO*
- b. Estratégia Empresarial; - *NÃO*
- c. Reputação Organizacional; - *NÃO*
- d. Estratégias de Responsabilidade Social; - *SIM* – *Existem iniciativas internas, mas colaboradores poderiam participar mais.*
- e. Outras que considere importantes; - *NÃO*

**6- Face aos fatores abaixo apresentados, indique aqueles que lhe parecem de maior relevância para o crescimento da performance organizacional da Empresa:**

- a. Desenvolvimento de sistemas tecnológicos de suporte à atividade. – *SIM*
- b. Conceção e implementação de um plano de ação para o desenvolvimento e requalificação de competências e qualificações. - *SIM*
- c. Utilização da Cultura Organizacional como ferramenta de integração de novos membros. – *SIM*
- d. Reestruturação, através da reengenharia de processos, dos métodos e da organização do trabalho, bem como dos conteúdos que lhes estão subjacentes. – *SIM*
- e. Desenvolvimento de um sistema de carreiras que promova a competência o cumprimento de objetivos e o autodesenvolvimento. – *SIM*
- f. Revisão e *upgrade* constante da Estratégia Empresarial. - *SIM*

**7- A Empresa tem como hábito inteirar-se do meio envolvente, nomeadamente Mercado, Concorrência, Clientes, Produtos e outros? - Qual a variável mais determinante?**

*Sim, e Concorrência, principalmente em alturas de campanha.*

**8- Enuncie as competências que considera mais valorativas num colaborador da Empresa?**

*Transparência e empenho.*

# **ANEXO 4**

Template do Inquérito para Clientes

## **Inquérito Clientes**

O presente questionário tem como objetivo suportar um trabalho de investigação em Gestão de Empresas relativo ao tema: “*A influência da Comunicação na performance empresarial*”. Este questionário debruça-se sobre a comunicação no contexto da Empresa Multilevel. Garantimos a confidencialidade absoluta dos dados fornecidos para o efeito.

---

Por favor, considere as seguintes afirmações, e assinale, numa escala de 1 a 5, com a opção que mais se adequa à sua opinião.

Onde: 1. Discordo Totalmente 3. Não concordo nem discordo 5. Concordo totalmente

1. A Multilevel tem uma comunicação clara com o cliente.

1 2 3 4 5

2. A Multilevel posiciona-se como uma empresa líder de mercado.

1 2 3 4 5

3. A Multilevel executa uma boa comunicação do seu produto.

1 2 3 4 5

4. A Multilevel tem reputação credível e bem cimentada.

1 2 3 4 5

5. A Multilevel tem uma boa estratégia, no que diz respeito à Responsabilidade Social e Empresarial.

1 2 3 4 5

# **ANEXO 5**

Template do Inquérito para Colaboradores

## Inquérito Colaboradores

O presente questionário tem como objetivo suporta um trabalho de investigação em Gestão de Empresas relativo ao tema: “A influência da Comunicação na performance empresarial”  
Garantimos a confidencialidade absoluta dos dados fornecidos para o efeito.

A primeira questão é de carácter generalista e tem apenas o objetivo de avaliar o grau de relação da Empresa com o conceito de Comunicação:

1. Indique, por favor, como avalia as estratégias de comunicação em curso, na Empresa, quanto:

Onde: 1. Muito mal Estabelecido 3. Estabelecido 5. Muito bem Estabelecido

- A) .... aos processos de comunicação dentro da própria equipa ..... 1 2 3 4 5  
B) .... aos processos de comunicação entre equipas .....1 2 3 4 5  
C) .... à forma como a informação é comunicada .....1 2 3 4 5

As questões 2, 3 e 4 são de carácter específico e visam conhecer o nível de influência das seguintes dimensões da Comunicação no desempenho no contexto empresarial, através de fatores de **Interpretação Pessoal**, de **Contexto social e inter-equipas**, e **especificamente na relação Empresa /colaborador**:

Onde: 1. Discordo Totalmente 3. Não concordo nem discordo 5. Concordo totalmente

2. Qualifique, por favor, as afirmações de **Interpretação Pessoal**:

Os canais utilizados pela Empresa para transmitir mensagens são adequados.	1 2 3 4 5
Perceciono facilmente as mensagens comunicadas pela Empresa.	1 2 3 4 5
Identifico-me positivamente com as mensagens comunicadas pela Empresa.	1 2 3 4 5
Considero as mensagens comunicadas pela Empresa previsíveis.	1 2 3 4 5
A intencionalidade das mensagens da Empresa é clara.	1 2 3 4 5
A comunicação da Empresa é bem direcionada.	1 2 3 4 5
Utilizo a comunicação como estratégia para alcançar os meus objetivos na empresa.	1 2 3 4 5

3. Qualifique, por favor, as afirmações de **Contexto social/ inter-equipas**:

A comunicação é uma ferramenta na cooperação e organização entre equipas da Empresa.	1 2 3 4 5
A comunicação é uma ferramenta para a resolução de problemas, na Empresa.	1 2 3 4 5
A comunicação da Empresa tem consequências no comportamento dos colaboradores.	1 2 3 4 5
A cultura organizacional da Empresa está ligada positivamente ao desempenho empresarial.	1 2 3 4 5
Os processos digitais são utilizados em detrimento da comunicação face-to-face na relação entre equipas.	1 2 3 4 5
O sistema organizacional da Empresa interliga positivamente estratégia e as pessoas.	1 2 3 4 5
A comunicação institucional da Empresa está consolidada perante os colaboradores.	1 2 3 4 5

4. Qualifique, por favor, as afirmações em **relação Empresa /colaborador**:

A empresa comunica com o colaborador maioritariamente através de processos digitais.	1 2 3 4 5
Existe bidirecionalidade da comunicação na relação, na relação Empresa / colaborador.	1 2 3 4 5
A intercompreensão está presente na comunicação Empresa / colaborador.	1 2 3 4 5
A comunicação facilita as funções associadas a cada um.	1 2 3 4 5
A Empresa comunica efetivamente oportunidades de aprendizagem para os colaboradores.	1 2 3 4 5
A comunicação é aplicada como ferramenta de negociação, na relação Empresa / colaborador.	1 2 3 4 5
A comunicação da Empresa tem em consideração o contexto de cada um.	1 2 3 4 5

As questões 5 e 6 são também de carácter específico e visam conhecer o nível de desenvolvimento das **dimensões da comunicação no Suporte e Difusão da Estratégica Empresarial**, interna e externamente

Onde: 1. Discordo Totalmente 3. Não concordo nem discordo 5. Concordo totalmente

5. Qualifique, por favor, quanto à **perspetiva interna**:

A comunicação interna da Empresa é estratégica, ativa e efetiva.	1 2 3 4 5
Os líderes organizacionais da Empresa comunicam de forma eficaz.	1 2 3 4 5
Os departamentos da Empresa trabalham para a concretização dos objetivos organizacionais, também através da comunicação estratégica.	1 2 3 4 5
Na Empresa, a cultura organizacional é partilhada como um conjunto de histórias interligadas da organização.	1 2 3 4 5

A Empresa explora internamente a experiência e prática da ação e internação.	1 2 3 4 5
A Empresa explora internamente a experiência e prática da reflexão	1 2 3 4 5
A Empresa explora internamente a aprendizagem.	1 2 3 4 5

6. Qualifique, por favor, quanto à **perspetiva Externa**:

Existe partilha de valores entre a Empresa e o consumidor.	1 2 3 4 5
A Empresa reconhece as necessidades e expectativas do consumidor.	1 2 3 4 5
Existe estratégia de comunicação/ marketing na forma como os produtos da Empresa são disponibilizados no mercado.	1 2 3 4 5
A Empresa tem em consideração as ferramentas de <i>branding</i> e Redes sociais na relação com o consumidor.	1 2 3 4 5
A preocupação com o cliente e com o comportamento pós compra, são uma prioridade para a Empresa.	1 2 3 4 5
Para a Empresa, a comunicação estratégica é relevante para a construção da reputação organizacional favorável.	1 2 3 4 5
A Empresa é socialmente responsável, e envolve-se positivamente com estratégias de responsabilidade social.	1 2 3 4 5

A questão 7 é também de carácter específico e visa conhecer o nível de **Performance Empresarial**:

Onde: 1. Péssimo 3. Mais ou menos 5. Ótimo

7. Qualifique por favor, quanto ao nível de Cumprimento dos itens abaixo, pela Empresa:

Produtividade e eficiência operativa.	1 2 3 4 5
Qualidade de produto.	1 2 3 4 5
Nível de serviço e satisfação do consumidor.	1 2 3 4 5
Inovação pelo incremento de venda de novos produtos.	1 2 3 4 5
Satisfação de recursos humanos.	1 2 3 4 5
Rendibilidade financeira.	1 2 3 4 5
Gestão de custos de estrutura e financiamento.	1 2 3 4 5