



Instituto Superior de Gestão

Alinhamento Estratégico dos Recursos Humanos com a Estratégia
Organizacional

Um Estudo de Caso Comparativo

Catarina Ferreira Leal Abreu Rocha

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

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

LISBOA

2015

“Todas as vitórias ocultam uma abdicação” (Simone de Beauvoir)

Resumo

O tema gestão de Recursos Humanos é um tema relevante para as organizações pelo seu potencial de criação de valor para a empresa. O êxito das organizações está relacionado com a capacidade de transformar a sua estratégia competitiva em resultados por meio do capital humano.

A estrutura dos Recursos Humanos deve estar alinhada estrategicamente com a estratégia da organização, a fim de atingir os objectivos organizacionais.

As sinergias entre as práticas de gestão de pessoas e as directrizes da organização, através da abordagem do alinhamento estratégico, são dimensões importantes para que se possa compreender melhor como elevar o desempenho das organizações. (Becker & Huselid, 2001)

Esta dissertação pretende demonstrar que através de um modelo de gestão, apoiado no alinhamento estratégico de recursos humanos, mais concretamente nas variáveis Comunicação Interna, Liderança e Sistema de Recursos Humanos, como estas podem influenciar a estratégia da organização.

Deste modo foi desenvolvido um estudo comparativo em três PME's com o objectivo de validar se o modelo adoptado influencia a estratégia organizacional.

Palavras-Chave: Alinhamento Estratégico; Estratégia Organizacional; Comunicação Interna; Liderança; Sistema de Recompensas.

Abstract

The Human Resources management is a relevant theme for organizations giving its value creating potential for the company. The organizations success is related with the capability of transforming its competitive strategy in results through human capital.

The structure of human resources must be strategically aligned with the organization's strategy in order to achieve organizational objectives.

Synergies between people management practices and guidelines of the organization, through the strategic alignment approach, are important dimensions so that we can better understand how to increase the performance of organizations. (Huselid & Becker, 2001)

This paper aims to demonstrate that through a management model based on strategic alignment of human resources, specifically in the variables Internal Communication, Leadership and Human Resources System, as these can influence the organization's strategy.

Thus a comparative study was developed in three SME's in order to validate the adopted model influences the organizational strategy.

Keywords: Strategic Alignment; Organizational Strategy; Internal Communication; Leadership; Rewards System.

Agradecimentos

Este espaço é dedicado a todas as pessoas que deram a sua contribuição para que esta dissertação fosse realizada. A todos eles deixo aqui o meu agradecimento.

Ao meu orientador, Professor Doutor Álvaro Lopes Dias, pela sua imprescindível ajuda, pelos seus conselhos e principalmente pela sua disponibilidade em receber-me sempre que precisei. Obrigada por me ter acompanhado nesta etapa.

Ao meu namorado João, o principal prejudicado com esta dissertação. A ele devo o meu profundo agradecimento pelo modo como me aturou, pelo modo como sempre me apoiou e me acompanhou ao longo desta árdua e custosa caminhada. Obrigada por toda a confiança que depositaste em mim, conselhos, compreensão e principalmente por estares sempre presente nos momentos mais difíceis.

À minha família, pelo amor incondicional, por aturarem o meu “mau feitio” nesta última etapa. Sem a força deles, compreensão e amizade nada disto era possível.

Aos meus amigos, por perceberem a “minha ausência” nesta etapa e por me darem toda a força.

Aos meus colegas e amigos de Mestrado, nomeadamente Cátia Brandão, Cátia Pereira e Hugo Reis, percorremos este caminho juntos desde início nesta etapa de vida. Agradeço toda a vossa disponibilidade, conselhos e apoio. Sem vocês, seria mais difícil ultrapassar esta etapa. Obrigada pela vossa amizade e união.

OBRIGADA!

Tabela de Abreviaturas

BSC- Balanced Scorecard

CEO- Chief Executive Officer (Director Geral)

PME- Micro, Pequena e Média Empresa

RH- Recursos Humanos

SRH- Sistema de Recursos Humanos

TAF- Transportes António Frade



Índice

Capítulo I – Introdução	11
1.1 Temática.....	11
1.2 Questões de Partida	14
1.3 Objectivos	14
1.4 Estrutura da Dissertação.....	15
Capítulo II – Revisão da literatura e modelo teórico.....	16
2.1 Conceitos essenciais.....	16
2.1.1 Alinhamento Estratégico	16
2.1.2 Estratégia Organizacional	18
2.1.3 Comunicação Interna.....	19
2.1.3.1 Alinhamento Estratégico da Comunicação Interna com a Estratégia Organizacional	21
2.1.4 Liderança.....	24
2.1.4.1 Alinhamento Estratégico da Liderança com a Estratégia Organizacional	25
2.1.5 Sistema de Recompensas	29
2.1.5.1 Alinhamento Estratégico do Sistema de Recompensas com a Estratégia Organizacional	30
2.1.6 Alinhamento Estratégico da Liderança, Comunicação Interna, Sistema de Recompensas com a Estratégia Organizacional	33
2.2 Estado de Arte	36
Alinhamento dos recursos humanos com a Estratégia Organizacional.....	36
Capítulo III - Métodos.....	40
3.1. Desenho da Investigação.....	40
3.2 Estudo de Caso.....	41
3.3 Recolha de Dados e Procedimentos	42
3.4 Estrutura da Análise dos Dados	44
Capítulo IV - Análise dos dados obtidos e discussão.....	46
4.1 Caracterização das Empresas	46
4.2 Alinhamento estratégico da Comunicação Interna com a Estratégia Organizacional.....	49
4.3 Alinhamento estratégico da Liderança com a Estratégia Organizacional	52
4.4 Alinhamento Estratégico do Sistema de Recompensas com a Estratégia Organizacional	55
4.5 Estratégia Organizacional	58
4.6 A Comunicação Interna, Liderança e Sistema de Recompensas influenciam a Estratégia Organizacional	63
Capítulo V – Conclusões.....	66
5.1 Discussão e Implicações para a teoria.....	66
5.2 Implicações para a gestão.....	68

5.3 Limitações e Futuras Investigações.....	70
Bibliografia	72
Anexos.....	82
Anexo 1 – Guião de entrevista	83



Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Modelo de Hipóteses.....	35
Ilustração 2 - Verificação de hipóteses	64



Capítulo I – Introdução

1.1 Temática

A dissertação assenta na abordagem de alinhamento estratégico e como se conjuga com os recursos humanos, focando-se em três condicionantes: comunicação interna, liderança e sistema de recompensas.

Como poderão estas três variáveis condicionar a prestação dos recursos humanos na organização? De que modo actua sobre a respectiva investigação? O trabalho irá incidir sobre uma análise qualitativa, mais concretamente num estudo de caso comparativo, no qual se irá proceder a uma comparação das três variáveis em três empresas nacionais.

O termo alinhamento estratégico corresponde à adequação e integração funcional entre ambiente externo e interno, para desenvolver competências e maximizar o desempenho organizacional. A obtenção da vantagem competitiva, pode ser garantida se houver um adequado alinhamento estratégico na organização, capaz de transmitir e transformar a estratégia de negócios em estratégia funcional, de modo a alcançar os objectivos organizacionais e por sua vez o sucesso. (Henderson & Venkatraman, 1993)

Na literatura especializada é frequente a diferenciação entre alinhamento estratégico Vertical e Horizontal. O alinhamento Horizontal requer políticas e práticas de gestão de pessoas consistentes em toda empresa de forma que as pessoas trabalhem de forma alinhada, ou seja refere-se ao relacionamento entre as diferentes funções, departamentos e subsistemas organizacionais (Marketing, Recursos Humanos, Finanças, etc). Por sua vez, o alinhamento Vertical refere-se à necessidade de integração das políticas e práticas de gestão de pessoas em todos os níveis hierárquicos da organização, de forma que estejam sintonizados com a estratégia da organização. (Labovitz & Rosansky, 1997)

A estratégia é a direcção que uma organização deve seguir a longo prazo, sendo essencial avaliar os recursos que possui, de modo a ter uma boa rentabilidade através de uma análise interna, e que coincida com os seus próprios recursos e as respectivas oportunidades, podendo resultar numa vantagem competitiva.

A empresa tem de avaliar os seus recursos e capacidades, sendo que os recursos podem ser avaliados em tangíveis (financeiro, físico), e intangíveis (tecnologia, recursos humanos, cultura). (Grant, 2007)

Os temas “gestão de pessoas”, “estratégia” e “desempenho organizacional” têm-se focado em dois modelos normativos de integração: o modelo Universalista e o modelo Configuracional.

O modelo Configuracional defende que, as estratégias de gestão de pessoas são mais integradas ao contexto específico e único da organização, bem como da sua estratégia.

O modelo Universalista argumenta que, as empresas terão sucesso na gestão estratégica de pessoas, se identificarem e adoptarem as melhores práticas na forma como orientam as mesmas, cuja adopção está directamente relacionada a níveis superiores de desempenho organizacional. (Delery & Doty, 1996)

Tal perspectiva assume, que há uma relação directa entre práticas de gestão de recursos humanos e desempenho das empresas, não considerando o efeito da interdependência entre elas. A premissa básica é se a empresa investir nas pessoas, elas irão estar mais alinhadas e comprometidas com os objectivos e sucessos da organização.

Pfeffer (2005) enumera 13 práticas que levam as empresas a alcançar o sucesso, decorrente da forma como administram as pessoas.

Tais práticas emergem da leitura académica e popular, de entrevistas com inúmeras pessoas em variadas indústrias e da aplicação do bom senso.

São elas:

1. Segurança no emprego;
2. Selectividade no recrutamento;
3. Salários elevados;
4. Pagamento de incentivos;
5. Propriedade partilhada;
6. Partilha de informações;
7. Participação e delegação;
8. Equipas autónomas
9. Formação e desenvolvimento de competências;
10. Mobilidade interna;
11. Igualdade de direitos,
12. Redução das diferenças nos salários;
13. Promoção a partir de dentro.

Na opinião de Pfeffer (2005), seria difícil encontrar uma única empresa que implemente todas as práticas que menciona. Contudo, empresas de sucesso conseguem implementar um número significativo das respectivas práticas.

As práticas mais críticas dependem, em parte, da tecnologia da empresa bem como da sua estratégia de mercado. Outra precaução explícita pelo autor é reconhecer, que é possível uma empresa realizar todas essas práticas e ser improdutiva e mal sucedida, ou fazer poucas ou nenhuma delas e ter bastante êxito.

Qual a explicação para isso? Tais factores estão relacionados com a competência da empresa para alcançar sucesso competitivo por meio das pessoas. Embora seja uma base importante de sucesso, não é certamente a única. Essas práticas têm aspectos prejudiciais como também benéficos, e não são fáceis de implementar. Um dos problemas óbvios é que, todas requerem mais envolvimento e responsabilidade por parte das pessoas.

O alinhamento estratégico de recursos humanos é importante para as organizações, pois são as pessoas (gestores) quem tomam decisões estratégicas e são as pessoas (que trabalham nas organizações) que praticam um determinado conjunto de acções, que poderão ou não configurar, através de conteúdos emergentes, a existência de uma estratégia, isto é um parecer acerca do futuro.

Nesta perspectiva sugere-se que, as pessoas que integram as organizações, sejam envolvidas na definição de estratégia e em particular na planificação estratégica. Isto porque planeia-se melhor junto dos clientes de modo a indagar as suas preferências, actuando no terreno, do que estar fechado num departamento. Contribuindo para um aumento da satisfação, dedicação e motivação dos que implementam a estratégia e que participam na respectiva formulação. Deste modo, as pessoas deixam de ser encaradas como um custo e passam a ser um activo estratégico. (Kaplan & Norton, 1997)

1.2 Questões de Partida

Derley (1998) propôs, uma questão importante no alinhamento entre as práticas de recursos humanos e estratégia organizacional, ao qual mantém um sistema consistente e coerente para as organizações. A falta de coerência e consistência podem ser o resultado de uma insatisfatória adequação entre as práticas de recursos humanos e a estratégia da organização.

O tema do alinhamento estratégico vai incidir sobre os recursos humanos, visto que, a sua importância para o desenvolvimento das organizações tem sido progressivamente reconhecida por grandes profissionais. É um desafio para as organizações incorporar as práticas de gestão de recursos humanos estratégicos na estratégia da organização.

Para tal, será abordada a questão da comunicação interna, a liderança, e sistema de recompensas.

1.3 Objectivos

A presente dissertação tem como objectivo geral, verificar se existe alinhamento estratégico dos recursos humanos com a estratégia organizacional.

Como primeiro objectivo específico, pretende-se averiguar, isoladamente, se existe alinhamento estratégico das três variáveis em estudo: comunicação interna, liderança e sistema de recompensas com a estratégia organizacional.

Como segundo objectivo específico, pretende-se relacionar as três variáveis em conjunto, no sentido de compreender como estas poderão influenciar a estratégia organizacional.

Neste sentido, esta dissertação irá incidir em três PME, analisando todos os objectivos apresentados e de que modo a relação de variáveis está alinhado estrategicamente com a estratégia da organização.

1.4 Estrutura da Dissertação

A dissertação está apresentada em 5 capítulos, em que o 1º Capítulo corresponde à introdução, onde está exposta a temática, a definição do objectivo geral, bem como dos objectivos específicos. Nesta dissertação propomo-nos a analisar de que forma as variáveis independentes influenciam a variável dependente (Estratégia Organizacional) através de hipóteses identificadas.

No 2º Capítulo, será retratada a revisão da literatura em que iremos definir os seguintes conceitos: Alinhamento Estratégico, Estratégia Organizacional, Comunicação Interna, Liderança e Sistema de Recompensas com base em autores. Além da definição dos respectivos conceitos, iremos relacionar as variáveis independentes com a variável dependente apoiada com base na literatura, de modo a averiguar se as hipóteses são válidas.

O 3º capítulo corresponde aos Métodos, ou seja, iremos abordar os procedimentos que dizem respeito à metodologia utilizada nesta análise. Neste caso, a metodologia aplicada corresponde a um estudo de caso comparativo, incidindo em três PME's, de modo a averiguar casos contrastantes, que segundo Blau & Schoenherr (1971), a explicação de um fenómeno requer que se considere a diferença de organizações.

No 4º capítulo será apresentada a análise dos dados obtidos e discussão, onde serão expostos os resultados obtidos da mesma.

E por fim, o 5º Capítulo, que diz respeito às conclusões do estudo em análise, bem como as limitações encontradas no estudo, onde também serão indicadas várias hipóteses de futuras investigações.

Capítulo II – Revisão da literatura e modelo teórico

2.1 Conceitos essenciais

2.1.1 Alinhamento Estratégico

Henderson e Venkatraman (1993) afirmam que, o conceito de alinhamento estratégico, baseia-se em dois pressupostos: “ajustamento estratégico” (*strategic fit*) e “integração funcional”. O primeiro conceito corresponde às acções da organização, em relação ao seu domínio interno e externo, ou seja, é a forma dos gestores conceberem um “ajustamento estratégico” entre a posição da organização e o mercado de trabalho competitivo, com o apoio de uma estrutura administrativa apropriada.

Para as organizações se manterem competitivas, realizam alinhamentos estratégicos, os quais são processos dinâmicos e contínuos, em que as capacidades da organização devem estar alinhadas com as exigências do mercado. (Brown, 2006)

O segundo conceito refere-se à necessidade de integrar a estratégia de Tecnologia de Informação, à estratégia de negócios da organização empresarial, de forma a existir um relacionamento entre a infra-estrutura com os processos organizacionais e os processos dos sistemas de informação.

Porter (1999) considera que, o alinhamento exige uma compreensão das metas e objectivos pelos gestores, bem como a capacidade de adquirir e distribuir recursos com as necessidades competitivas da organização.

O alinhamento da organização deve, ser realizado pela estratégia com a qual se alinham os recursos organizacionais com os processos críticos exteriores da empresa. (Kaplan & Norton (1997)

Labovitz & Rosanski (1997) afirmam, que os recursos e sistemas devem estar alinhados ao propósito do negócio, ao ambiente de actuação, ou seja, o alinhamento estratégico é a aptidão como se comunica com o ambiente externo.

Kaplan & Norton (2006) ressaltam, que o alinhamento estratégico passa pela liderança, consistência estratégica, alinhamento organizacional do capital humano e pelos sistemas de planeamento e avaliação.

O alinhamento estratégico é classificado em três âmbitos: alinhamento externo, alinhamento interno e consenso.

O alinhamento externo aborda o alinhamento das directrizes e estrutura da organização com o ambiente externo, adaptando a estratégia organizacional com as contingências e necessidades ambientais. Uma ferramenta fundamental deste modelo é o emprego da análise *swot*, onde é integrada a formulação dos objectivos e estratégias, direccionados a promover o alinhamento entre os ambientes externo e interno e de forma a manter a competitividade. Outra das ferramentas que se destacam neste modelo é a análise de cadeia de valor (Porter, 1999), a análise estrutural da indústria e das forças competitivas.

O alinhamento interno direcciona os recursos internos em função da estratégia vigente.

Neste modelo, destaca-se o *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan & Norton (1992), sendo uma ferramenta de avaliação, de forma a medir o desempenho organizacional e promovendo uma comunicação da estratégia de forma a alcançar os objectivos organizacionais. A estratégia da organização é avaliada segundo a perspectiva financeira, de cliente e medidas operacionais.

O BSC articula a estratégia de forma simples, com as metas estabelecidas em cada área específica da organização, promovendo o envolvimento de todos os colaboradores sobre os objectivos da organização, através de uma comunicação clara e uma cultura adequada. O alinhamento nas dimensões vertical e horizontal são outros modelos que se inserem no alinhamento interno, os quais já foram definidos anteriormente.

O alinhamento por consenso realça as escolhas estratégicas dos membros da organização, onde estas deverão conduzir à melhoria da *performance* organizacional.

Neste estudo iremos usar a definição de Kaplan & Norton (2006), visto que o alinhamento estratégico passa pela liderança, sistemas de avaliação, como o BSC, que possibilita o

envolvimento e contribuição dos funcionários, na consecução dos objectivos estratégicos, através de indicadores não financeiros.

2.1.2 Estratégia Organizacional

Porter (1986) advoga, que as estratégias são configuradas em função da competição, ou seja, o cerne da formulação estratégica, consiste na sistematização de meios para abordar a competição. Para que possam coexistir num mesmo cenário, os concorrentes devem destacar-se num determinado aspecto. (Henderson, 1989)

Todavia, a competição não se limita aos concorrentes propriamente ditos, assim os clientes, fornecedores, novos concorrentes, produtos substitutos, são todos concorrentes que podem ser mais ou menos proeminentes, ou activos, dependendo do sector industrial. (Porter, 1986)

A vantagem competitiva é postulada na literatura como uma medida para que uma empresa se possa diferenciar dos seus concorrentes (Ghemawat, 1986). Nestes termos, a estratégia é “a procura deliberada de um plano de acção para desenvolver e adequar a vantagem competitiva de uma empresa”. (Henderson, 1989)

Para Porter (1986), as actividades desempenhadas por uma organização, consistem na sua principal fonte de vantagem competitiva, em função de que moldam elementos como a diferenciação e a possibilidade de desenvolvimento, ou readaptação, da lógica produtiva da empresa.

A diferenciação é recorrentemente citada pelo autor, e consiste, na forma como uma empresa se diferencia perante os seus concorrentes. Tal questão é pontuada como uma estratégia de criação de valor, assim, a empresa pode diferenciar-se mediante a execução de actividades de modo diferente dos seus concorrentes mais próximos.

Para o autor Mintzberg (1979), não existe uma definição simples de estratégia, porém existem algumas áreas gerais de concordância quanto à sua natureza:

- a) A estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente;
- b) A essência da estratégia é complexa;
- c) A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo;

- d) As estratégias não são puramente deliberadas;
- e) As estratégias existem ao nível de negócios (em que negócio devemos estar? como iremos competir em cada negócio?);
- f) A estratégia envolve processos de pensamento aos níveis conceituais e analíticos.

De forma generalista define, a estratégia como “planos da alta administração” para atingir resultados consistentes com as missões e objectivos da organização.”

Na análise organizacional é inevitável a definição de objectivos, visto que, a existência das organizações visa directamente um fim. (Perrow, 1961)

Halliday (1991) identifica, que as definições de objectivos estão intimamente ligadas ao processo de consagração, por serem socialmente aceites para as actividades da organização. Todos os objectivos delineados são construções representativas da realidade, como a produtividade, crescimento, qualidade, entre outros.

Os objectivos organizacionais são o fim desejado que a organização pretende atingir e que orientam o seu comportamento em relação ao futuro e ao ambiente interno e externo, neste sentido, os objectivos organizacionais são a razão de ser das organizações. (Chiavenato, 2006)

O conceito adoptado para esta análise é o de Porter (1986), pois a estratégia é um plano de acção que se diferencia pela vantagem competitiva.

2.1.3 Comunicação Interna

Apesar da sua importância prática, existem lacunas consideráveis na teoria de comunicação interna, vários teóricos têm incluído este tema nas suas pesquisas, focando-se por diversas vezes nesta área. (Forman & Argenti, 2005)

Uma pobre/insuficiente comunicação interna, constitui uma das maiores preocupações das empresas, dado que tal resulta em ineficiência no local de trabalho. (Profile, 2006)

Podem ser encontradas várias alternativas ao conceito de comunicação interna na literatura, incluindo: relações internas (Grunig & Hunt, 1984), comunicação com empregados (Argenti, 1996; (Smidts et al., 2001) comunicações internas (Cornelissen, 2004), relações com

empregados (Grunig & Hunt, 1984), (Argenti, 1996; Quirke, 2000) relações públicas internas (Jenkins, 1988; Wright, 1995) e comunicação pessoal (Stone, 1995).

Grunig & Hunt (1984) fornecem uma revisão de pesquisas de comunicação interna e concluem: Apesar de toda a pesquisa, emerge pouco entendimento teórico de como a comunicação interna torna as organizações mais eficazes.

Segundo Frank & Brownell, (1989) a comunicação interna pode ser definida como "as operações de comunicação entre indivíduos e / ou grupos em vários níveis e em diferentes áreas de especialização que se destinam a desenhar e redesenhar organizações, para implementar projectos, e para coordenar o dia-a-dia".

Para Brum (1994), a comunicação interna é "o processo pela qual ideias e sentimentos são transmitidos de indivíduo para indivíduo, dentro de um mesmo ambiente de trabalho", em que se salientam as relações interpessoais como o foco da empresa, de modo que os funcionários possam inovar, aprender e progredir nas suas actividades profissionais.

Em suma, define comunicação interna, como um conjunto de acções, com o objectivo de tornar comum, entre funcionários da mesma empresa, objectivos, metas e resultados.

A comunicação interna pode ser definida, como as interacções entre indivíduos e grupos dentro de organizações, em vários níveis e em diferentes áreas de especialização.

O papel da comunicação interna consiste em construir e sustentar as relações entre empregados, estabelecendo confiança, a prestação de informações oportunas e confiáveis, contribuindo assim para a motivação geral, nomeadamente em tempos de mudança e actuando num mercado competitivo. (Dolphin , 2005)

Segundo Quirkie (2008), a comunicação interna é o processo principal que se desenrola dentro das empresas, permitindo a criação de valor para o cliente. Nesta era da informação, os principais recursos de uma organização consistem no conhecimento e nas relações entre os funcionários. Actualmente gerir uma empresa consiste na recolha de informações precisas no seu processamento, recorrendo a funcionários inteligentes e criativos, concebendo assim valor para o cliente.

A comunicação interna inclui todas as formas de comunicação dentro de uma organização, bem como a troca de informações entre os funcionários ou membros para criar uma

compreensão do negócio. (Tkalac et al., 2012)

A comunicação interna pode usar diferentes fontes para se comunicar dentro da organização, pessoalmente, escrito, e / ou online.

É importante para as empresas escolherem o canal de comunicação que se encaixa na estratégia e objectivo de negócio. (Kataria et al., 2013)

A maioria dos autores indicam a comunicação interna como factor estratégico para a empresa, assim a definição adoptada é a de Brum (1994), visto que, o autor define como objectivo da comunicação interna, tornar comum entre os funcionários metas e objectivos organizacionais.

2.1.3.1 Alinhamento Estratégico da Comunicação Interna com a Estratégia Organizacional

Todas as acções das empresas são alinhadas a partir do seu interior, em que há a necessidade de alinhar recursos humanos e administrativos, factores processuais e materiais de modo a executar as respectivas metas organizacionais. Neste sentido há a necessidade de alinhar e integrar todos estes elementos, pensar estrategicamente em como executá-los, identificar necessidades, de modo a formalizar os respectivos processos, numa acção metódica com a finalidade de seguir a estratégia organizacional e conseqüentemente concretizar os objectivos organizacionais.

Existe o objectivo de alcançar um alto nível de eficácia na comunicação e dinamizar o desempenho da organização como um todo, tendo assim um carácter estratégico.

A comunicação interna é o modo de visualizar a organização como um todo. (Mayer & Mariano, 2008)

A comunicação interna tem como função transmitir aos funcionários, estratégias, informações administrativas, mudanças organizacionais, de forma o colaborador sentir-se integrado na organização, exercendo funções em parceria com a instituição. (Bahia, 1993)

A gestão da comunicação interna é indispensável para a implementação de qualquer acção estratégica numa organização, ou seja, é uma ferramenta estratégica usada de modo a tornar

compatíveis, através das trocas de informações e de experiências, os interesses dos empregados e da organização. (White et al, 2010)

A comunicação deve fornecer dados críticos, como as necessidades das equipas de trabalho, bem como abordar as preocupações organizacionais. Devido à frequência das mudanças no mercado de trabalho, os colaboradores estão preocupados com o seu futuro dentro das organizações, e por isso é importante os líderes comunicarem abertamente com os funcionários sobre os desafios e oportunidades, sendo pertinente facultar informação oportuna e actual, no sentido de despertar os funcionários e também cativá-los. (Chihocky & Bullard, 2009)

É necessário existir uma estratégia de comunicação interna organizada, pois esta providencia um plano de como comunicar a missão, valores, visão e objectivos da organização e o porquê de serem fundamentais para os colaboradores.

O objectivo da estratégia da comunicação interna, é promover uma cultura forte de comunicação dentro da empresa, de forma a filtrar a mensagem proveniente da gestão de topo para todos os funcionários e vice-versa, proporcionando, uma melhor compreensão da finalidade dos objectivos e orientações e de como a organização deve actuar no mercado de trabalho. (Roehler, 2007)

Integrar os colaboradores nos objectivos organizacionais, é a maneira de evitar conflitos no âmbito das organizações, ao qual o papel da comunicação interna é essencial. Em contrapartida, a falta de comunicação e informação, pode conduzir à sensação de insegurança e indiferença referente à estratégia organizacional. (Chihocky & Bullard, 2009)

Aktouf (1996) argumenta que, um empregado seguro e satisfeito fará o seu trabalho melhor e com mais prazer, diminuindo assim erros e custos para a organização.

A equipa de gestão deve comunicar mensagens consistentes durante as formações que concedem aos colaboradores, avaliações de desempenho, às equipas de trabalho, entre outras.

Pelo facto de se comunicar de forma transparente com os funcionários, estes estarão comprometidos com a organização, e mais eficientes de forma a atingir metas que foram propostas pela organização. (Roehler, 2007)

Uma comunicação interna eficaz facilita a estratégia da organização, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e inculcando um sentimento de responsabilidade compartilhado, que por sua vez conduz ao cumprimento dos objectivos. (International Competition Network, 2010)

A comunicação interna precisa de encontrar o alinhamento entre os interesses dos empregados e da organização, relacionando com o contexto macro social, com o objectivo de obter resultados positivos. (Aktouf; 1996)

Usada de forma adequada, a tecnologia pode ser uma ferramenta eficaz para a comunicação interna, como por exemplo, a utilização de e-mail, blog, intranet, etc., sendo ferramentas económicas e que promovem a informação. (Chihocky & Bullard, 2009)

A comunicação digital não deve substituir a comunicação face a face, devendo esta ser estimulada nas relações organizacionais internas, permitindo o estabelecimento de confiança e credibilidade (Oliveira, 2013). O ideal será a combinação da comunicação tradicional, tecnológica e face a face, de forma a fomentar o fluxo de informação. (Chihocky & Bullard, 2009)

Através de pesquisas solicitadas pela *Accenture* e *Successfactors*, conclui-se que 80% das empresas não comunicam internamente a estratégia, de forma adequada. Como causas, evidenciou-se neste estudo que as estratégias estão a ser desenvolvidas em tempos incertos, com a mudança do poder global do ocidente para o oriente, o surgimento de novos concorrentes e um crescente défice de competências. De acordo com o estudo, é necessário os líderes empresariais alinharem o trabalho das suas equipas de trabalho com a estratégia global de negócios de forma eficaz.

As empresas que obterão resultados positivos serão aquelas que terão recursos humanos estratégicos a liderar as organizações, investimentos em sistemas que permitam alinhar a sua força de trabalho, por meio de uma combinação de objectivos, metas, pagamento por desempenho e comunicação eficaz da estratégia. (Ibtimes, 2011)

Para Argenti (2006), “a comunicação interna no séc. XXI, envolve mais que participações e publicações, envolve desenvolver uma cultura empresarial e ter o potencial de motivar a

mudança organizacional”. Considera que, se a organização não se reestruturar, nem se adaptar, não irá obter resultados positivos.

O segredo é envolver as pessoas em momentos propícios e em ambientes autênticos. O facto de haver falta de comunicação dentro das organizações faz com que os funcionários nem sequer conheçam a empresa na qual trabalham. O problema é que a maioria das empresas não compreende a dimensão que este facto pode assumir.

Sintetizando, as empresas têm que valorizar o capital humano, que por sua vez gera satisfação pessoal, comprometimento e participação de todos os colaboradores.

Desta forma, podemos concluir que a hipótese 1 é viável, visto que a comunicação interna influencia a estratégia organizacional.

2.1.4 Liderança

De acordo com Furucho (2005) ser líder não é apenas delegar funções, é estar à frente da equipa, mantendo-os unidos, motivados, ensinando, mostrando o caminho correcto que devem percorrer e divulgando as metas que pretendem alcançar.

Para formar excelentes profissionais e adaptá-los, é preciso investir na inteligência prática, conhecer pessoalmente cada funcionário e a sua capacidade intelectual.

O facto de conseguir conduzir problemas, ter sensibilidade de percepção, sujeitar-se a uma constante aprendizagem, são características determinantes no comportamento de um líder. As pessoas identificam-se com o líder se o mesmo oferecer meios específicos para atingir os objectivos. (Cohen et al 2001)

A liderança pode ser entendida como um método de influência, através do qual os indivíduos são direccionados para a execução de metas. Corresponde a uma relação entre pessoas, através da influência e do poder, sendo distribuídos de maneira desigual, em que os dirigentes de organizações a veem como um instrumento poderoso para influenciar pessoas e conservar o poder. (Bowditch & Buono, 2008)

Segundo Chiavenato (2006), a liderança é definida como uma influência interpessoal sendo dirigida pelo processo de comunicação humana de modo a alcançar um ou mais objetivos específicos.

Três elementos podem ser destacados nessa definição de liderança – pessoas, poder e influência.

Em primeiro lugar, a liderança envolve pessoas com a disposição para seguir as orientações de um líder. A liderança envolve o reconhecimento de uma relação entre os líderes e os seus subordinados. Sem a percepção e o reconhecimento dessa relação por parte dos liderados, não existiria o papel do líder. Implícita na definição de liderança, está a alocação do poder nos líderes. Por último, a liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar o comportamento dos seguidores, de modo a afectar a produção e a produtividade de uma organização competitiva, pois a produtividade e o desempenho profissional dos funcionários dependerão da forma como o poder do líder influenciará sobre cada colaborador.

A definição de liderança adoptada neste trabalho baseia-se na afirmação de Furucho (2005), pois além de delegar funções, o líder deverá investir no capital humano, conhecer as aptidões de cada funcionário, de modo aproveitar as suas capacidades e utilizá-las para obtenção de resultados benéficos para a organização.

2.1.4.1 Alinhamento Estratégico da Liderança com a Estratégia Organizacional

Num mundo cada vez mais incerto, as empresas têm de basear-se mais em sistemas de liderança, que atraiam, desenvolvam competências, e que actuem como líderes com autonomia de decisão.

A liderança estratégica é uma abordagem orientada para os resultados, enquanto as abordagens tradicionais, estão orientadas para as características individuais ou organizacionais. As melhores empresas ao longo do tempo são aquelas que têm a melhor liderança ao longo do tempo.

A liderança estratégica parte do alinhamento entre objectivos estratégicos, cultura e incoerências averiguadas na organização, onde estes três factores têm de estar alinhados, de forma a haver uma máxima eficácia. (Leadership Business Consulting, 2014)

Uma situação em que a eficácia da liderança pode ser mais visível, é quando uma organização muda a sua estratégia. O facto de ter uma nova iniciativa estratégica, não pressupõe a sua imediata implantação, ou seja são dois conceitos diferentes, o criar e o implantar. (Pfeffer & Stutton, 2000)

A estratégia está interligada à visão da organização, onde implica qual a direcção que a organização deve tomar e que tipo de organização ambiciona ser no futuro. Para que tal suceda, tem de haver mobilização de recursos, definir um plano de acção, a fim de alcançar o potencial máximo da organização no futuro. (Davies, 2009)

De acordo com pesquisas científicas, existe uma relação entre a alta *performance* da organização e a importância que os líderes delegam na mudança. (Sadeghia, 2011)

Enennaam (2006) realça que as estratégias de mudança, são como um estímulo organizacional e a utilização das mesmas, é um pré-requisito para o sucesso das organizações.

É impossível alterar missão e estratégia sem alterar comportamento e cultura. Para tal, é essencial mudar a mentalidade e o comportamento das pessoas dentro da organização, desenvolvendo uma cultura de resolução de problemas. A importância do alinhamento das pessoas é reconhecida por Grundy (1998) e Gratton (2000).

Para implementar uma nova iniciativa estratégica, os líderes em níveis subordinados devem alocar recursos para combater a resistência à mudança e convencer os funcionários de que a nova iniciativa é para o interesse de todos. (Cannella & Monroe, 1997)

Muitos estudos têm demonstrado que para implementar com sucesso uma nova iniciativa estratégica, é crucial ter o apoio dos líderes de nível hierárquico mais baixo para a respectiva mudança. (Burgelman, 1983) Também há estudos que demonstram que, caso estes líderes não apoiem a mudança estratégica, estes são capazes de sabotá-la. (Guth & Macmillan, 1986)

A partir destes estudos, O'Reilly et al (2010), sugerem que para a obtenção de ganhos a nível de desempenho, a partir de uma mudança estratégica, os líderes em diversos níveis hierárquicos devem comunicar eficazmente a estratégia entre si, e tomar medidas para garantir a sua execução. Caso os líderes não estejam comprometidos com a estratégia, a sua implementação pode estar em risco.

A articulação oral, é uma das práticas que os líderes utilizam para comunicar a estratégia a todos os colaboradores, através de conversas estratégicas, de forma a entender a necessidade da mudança. (Davies, 2009)

Se as mensagens transmitidas não forem suficientemente claras ou não mantiverem a sua consistência ao longo da cadeia hierárquica, podem reduzir a habilidade de os membros compreenderem a importância da implementação de medidas estratégicas. (Cha & Edmondson, 2006; Osborne et al, 2002)

O desenvolvimento de uma causa estratégica envolve a participação e motivação de todos os colaboradores, de modo a que estes possuam uma maior aptidão, capacidade de trabalhar em equipa e de enfrentar desafios. (Boisot, 1998)

Os líderes estratégicos precisam de preocupar-se com os outros, envolvê-los na estratégia, e incentivá-los a deter auto-confiança.

Os indivíduos podem fazer a diferença, mas a “força” vem das pessoas que trabalham em equipa, de modo a alcançar os objectivos estratégicos. Se as pessoas trabalharem em equipa, a execução das decisões tenderá a ser feita da melhor forma, uma vez que haverá um maior nível de confiança e moral. (Barth, 1990)

Para compreender os efeitos da liderança numa organização, requer a análise de múltiplos níveis de liderança em simultâneo. (Hunter et al,2007)

Independentemente do tamanho das organizações, o desempenho organizacional, deve estar relacionado com os efeitos de actuação dos líderes em diferentes níveis hierárquicos.

Berson & Avolia (2004) argumentam que as acções dos líderes de níveis hierárquicos superiores influenciam a disseminação de informação sobre novas estratégias a níveis hierárquicos inferiores. Os mecanismos pelos quais os líderes concedem significado e forma aos elementos críticos no ambiente de trabalho, podem influenciar o alinhamento da estratégia definida.

Por exemplo, uma das formas críticas pelas quais os líderes influenciam a performance dos grupos de trabalho é provendo uma direcção a seguir ou criando linhas orientadoras. (Hackman & Wageman, 2005)

Uma liderança menos eficiente, mas extremamente alinhada de líderes em todos os níveis hierárquicos, pode implementar um processo de mudança com sucesso. Um conjunto de gestores em níveis hierárquicos inferiores que não apoiem uma iniciativa estratégica, podem impedir a mudança. (O'Reilly et al, 2010)

O momento em que se executa a mudança estratégica e qual o plano de mudança a adoptar, são desafios para a liderança, e críticos para o sucesso da empresa, pois implica que todos os indivíduos dentro da organização estejam prontos para a mudança.

É necessário desenvolver capacidades estratégicas, de forma a haver criatividade na resolução dos problemas. (Davies, 2009)

O desenvolvimento eficaz da liderança, deve ser baseado em programas de desenvolvimento de liderança, devidamente consolidados nos objectivos estratégicos a atingir, numa adequada análise organizacional e definição de um estilo de liderança apropriado à organização. (Leadership Business Consulting, 2014)

Cada vez mais, o sucesso das empresas depende em sistemas de desenvolvimento de liderança, que suportem a estratégia diferenciadora das empresas e que desenvolvam as competências que os seus clientes valorizam. (Leadership Business Consulting, 2014)

Desta forma, é possível afirmar que a liderança influencia a estratégia global, conforme a hipótese 2, fundamentada num estilo de liderança apropriado a cada organização.

2.1.5 Sistema de Recompensas

Os sistemas de recompensas correspondem ao conjunto de compensações materiais e não materiais que os empregados auferem em virtude da sua avaliação de funções, da qualidade do seu desempenho e da sua identificação com a cultura e estratégia da organização.

Qualquer sistema de recompensas deve possuir três componentes: salário base, incentivos destinados a recompensar os trabalhadores pela qualidade do desempenho, benefícios ou compensação indirecta. O objectivo primordial dos sistemas de recompensas, é o esforço de satisfação no trabalho relativamente à produtividade e excelência organizacional. (Câmara Pedro, 2000)

Segundo Miles (1975), o “sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição dos seus membros, mecanismos e procedimentos pelos quais esses benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas são considerados, mas também recompensas como a segurança no cargo ou na organização, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que conduzam a um crescimento, bem como em várias formas de reconhecimento. O pacote de benefícios inclui também o desenho de tarefas e processos, através do qual a organização procura adequar as características do posto de trabalho, de modo a aumentar a sua atractividade intrínseca”.

O sistema de recompensas decorre da avaliação de funções, da qualidade de desempenho dos empregados, e da identificação destes com a cultura e estratégia da organização. Quanto maior for o desempenho do funcionário, melhor será a recompensa, assim como o desempenho for menos positivo a recompensa também o será. Há uma tendência crescente para uma maior diversificação das recompensas em função do desempenho demonstrado. (Cunha et al., 2010)

Através da determinação das contrapartidas materiais e imateriais, de forma a melhorar a performance do funcionário e por sua vez aumentar a produtividade, é necessário que o sistema assegure a equidade interna e a competitividade no mercado de trabalho externo. Através de um bom sistema de recompensas, consegue-se seleccionar os melhores candidatos, aumentar a produtividade e através destes factores, conceber motivação e satisfação no funcionário. (Ramos, 2013)

Neste estudo iremos considerar a definição de Ramos (2013), visto que através da aplicação de um sistema de recompensas que assegure a competitividade no mercado de trabalho e de uma gestão interna eficaz, sejam elas compensações materiais ou imateriais, incitam um maior desempenho dos funcionários e conseqüentemente contribuem para o aumento da produtividade.

2.1.5.1 Alinhamento Estratégico do Sistema de Recompensas com a Estratégia Organizacional

Actualmente está demonstrado que a maioria das pessoas adopta comportamentos e atitudes, orientando a sua actividade de forma a obter o maior número de recompensas.

Wood & Picarelli (1996) definem o sistema de recompensas de uma organização como “um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e procuram alinhar atitudes e comportamentos com os objectivos organizacionais”.

O sistema de recompensas corresponde à necessidade da organização, manter o funcionário motivado, de modo a obterem vantagem competitiva num ambiente competitivo.

Deste modo, as organizações incentivam os funcionários a trabalhar mais e melhor, de forma a desenvolverem as suas competências profissionais e trabalhar em equipa. O sistema de recompensas funciona como uma ferramenta, para avaliar as capacidades de um funcionário, bem como uma medida de verificação da sua disponibilidade para cumprir os objectivos organizacionais. (Wilson, 1999)

Câmara (2000) refere que o sistema de recompensas deve ter uma ligação estreita com a estratégia da empresa, pois é uma forma de orientar os trabalhadores, para que estes atinjam os objectivos organizacionais, pela qual os colaboradores devem entender qual a estratégia da empresa.

As estratégias de recompensa incluem as recompensas financeiras e não financeiras, necessárias para atrair e motivar os funcionários competentes de modo a conceber uma organização mais próspera. (Janssen, 2001)

Importa fazer uma distinção entre recompensas extrínsecas e intrínsecas. Nas recompensas extrínsecas, podemos considerar uma componente fixa (salário fixo) e uma componente

variável (salário variável). O salário é um direito adquirido regularmente pelo trabalhador, em contrapartida do trabalho prestado ao empregador. (Camara, 2000)

Como componente variável é constituída pelos benefícios, incentivos e símbolos de estatuto. Os benefícios promovem uma motivação efectiva no desempenho profissional dos colaboradores, sendo necessário os gestores saberem realmente o que inspira os funcionários, e tem como intuito dar resposta às suas necessidades. (Silva, 2008)

Os incentivos pretendem recompensar os trabalhadores pelo seu desempenho profissional e por sua vez o alcance de um conjunto de objectivos previamente fixados, estimulando comportamentos alinhados com os objectivos da empresa, bem como reter e motivar pessoas. Os incentivos de grupo são os mais comuns, pois as empresas reconhecem cada vez mais a importância do trabalho em equipa. (Hansen, 2003; Tomlinson, 2001)

Como vantagem do salário variável, é a sua capacidade de alinhar os esforços das pessoas em vista dos resultados organizacionais, além de permitir que, a cada momento a organização estabeleça a sua política de remuneração variável de acordo com os seus objectivos. (Telles & Assis, 2009)

Por sua vez, as recompensas intrínsecas, conferem envolvimento entre o trabalhador e a empresa, no sentido do trabalhador adquirir desenvolvimento profissional, progressão de carreira, responsabilidade, autonomia, entre outros. (Câmara, 2000)

Gerhart & Milkovich (1990) consideram que os sistemas remuneratórios são susceptíveis de contribuir para a eficácia organizacional, através da influência que podem ter no comportamento dos trabalhadores, de forma a proporcionar-lhes o desenvolvimento das suas competências nas áreas mais benéficas para a organização.

De acordo com Flannery et al (1997), as empresas passaram a procurar novas soluções de remuneração, que incitam para novos valores, como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipa e produtividade. Assim, o sistema de remuneração estratégica, tem sido utilizado como um diferencial competitivo entre as organizações, beneficiando as pessoas, que de alguma forma se destacam e contribuem para o sucesso da organização.

Actualmente, muitas empresas adoptam a remuneração estratégica, como meio de impulsionar os seus resultados, pois esta é uma maneira de incentivar os funcionários a elevar o nível de produtividade e competitividade exigido pelo actual contexto dos negócios. Quanto mais motivados e satisfeitos com o seu salário, mais as pessoas tendem a produzir. (Marras, 2002)

Chiavenato (1992) afirma que, a referência ao sistema de recompensas actualmente, corresponde à prática de empresas que seguem a tendência de uma remuneração mais estratégica que vai além do simples pagamento.

Risher (2008) defende que, para um sistema de recompensas (remuneração, incentivos e benefícios) contribua para a realização dos objectivos estratégicos deve: alinhar a remuneração a resultados; promover resultados estratégicos; promover o aumento da produtividade; comprometer todas as áreas da organização com os resultados; contribuir para a eficácia organizacional, contribuir para melhorar processos organizacionais, transformar custos fixos em custos variáveis; recompensar constantemente a superação de metas; promover uma remuneração competitiva, para atrair e reter o nível de habilidade que a organização necessita.

Risher (2008) ressalva o alinhamento das recompensas com os valores culturais, portanto o sistema de remuneração permite não apenas reforçar comportamentos adequados para uma estratégia, como também serve de veículo de mudança cultural necessária para um conjunto de orientações estratégicas, que se manifestam afastadas da realidade cultural vigente.

As empresas procuram o alinhamento dos sistemas de recompensas com as estratégias do negócio, pois este alinhamento permitirá à empresa subsistir num ambiente cada vez mais propício à atracção de potenciais trabalhadores, como reter e motivar os que já possui. (Gomez & Balkin, 1992)

Com base na literatura, podemos concluir que através de um sistema de recompensas propício a desenvolver as capacidades dos trabalhadores e alinhado estrategicamente com os objectivos da empresa, é viável a hipótese 3, em que o sistema de recompensas influencia a estratégia organizacional.

2.1.6 Alinhamento Estratégico da Liderança, Comunicação Interna, Sistema de Recompensas com a Estratégia Organizacional

Após a análise às variáveis, pretende-se relacioná-las entre si com base na literatura existente. Administrar, liderar, motivar uma equipa de profissionais qualificados, com a finalidade de cumprimento de resultados, é uma tarefa que exige certamente um desempenho eficiente da liderança. Nesta óptica, é importante que haja um estilo de liderança adequado à comunicação interna e ao ambiente empresarial, de modo que influencie positivamente a empresa na consecução dos objectivos (Maximiano, 2005). O autor menciona que uma das principais habilidades de um líder é o seu estilo de liderança, que por sua vez é uma estratégia vital para o alinhamento das equipas de trabalho e à comunicação interna.

Likert (1967) foi o pioneiro a inculcar estilos de liderança adaptados à realidade empresarial. Uma boa condução da equipa de trabalho, uma boa influência no estilo de liderança na transmissão de informações, na comunicação, é um indício para o sucesso organizacional, em que é importante que a informação esteja nivelada a todos os sectores empresariais.

Tratar as pessoas como são, deve fazer parte da ideologia interna, de maneira que se valorize a confiança interpessoal, o trabalho em grupo, a participação e o envolvimento de todos. Como factor de incentivo, é essencial a predominância de sistemas de recompensas materiais e sociais pela execução do trabalho competente, sendo consensuais os castigos e punições quando estes existirem. O autor defende que os funcionários devem participar dentro das decisões da empresa e dentro dos seus departamentos, na medida que contribui para a sua motivação e por sua vez produzem satisfatoriamente. É imprescindível a comunicação, toda a informação é vital para a continuidade futura da organização, considerando o modelo, a forma, a estratégia, a ferramenta da liderança de como dirigir, fiscalizar, mas sempre com o intuito de inovar o processo comunicativo adoptado pela própria empresa.

A comunicação tem de ser transmitida sem interferências, tornando o pensamento comum a todos. Esta percepção ajuda o líder entender a essência de orientar equipas a um pensamento comum sem recorrer a sistemas autoritários, burocráticos, fazendo do estilo de liderança uma ferramenta de concílio no processo comunicacional. (Blikstein, 2006)

É fundamental o contributo das pessoas no alcance dos objectivos organizacionais, uma vez que “os programas de alinhamento não produzirão resultados se os funcionários não estiverem pessoalmente comprometidos com a empresa”. (Kaplan & Norton, 2006)

Para o alinhamento dos colaboradores com a estratégia, a metodologia BSC, relata três processos que devem existir nas organizações:

- Comunicação e educação - para fins de promover a compreensão das estratégias, através das reuniões, folhetos, intranet da empresa.
- Desenvolvimento de objectivos pessoais e de equipas - a compreensão da estratégia proporciona o modo de contribuição para os objectivos organizacionais, em que as metas individuais devem estar alinhadas com os objectivos organizacionais.
- Sistemas de incentivos e recompensas - as organizações devem combinar factores de motivação intrínseca e extrínseca.

De acordo com os autores “a comunicação da visão, da missão e da estratégia é o primeiro passo para o desenvolvimento da motivação intrínseca dos funcionários”.

Neste sentido, existe uma interligação entre liderança, comunicação interna, sistema de recompensas e estratégia global.

Em suma, apresentamos na ilustração 1, o modelo referente às hipóteses apresentadas:

H₁: A comunicação interna influencia a estratégia organizacional

H₂: A liderança influencia a estratégia organizacional

H₃: O sistema de recompensas influencia a estratégia organizacional

H₄: A liderança, comunicação interna e sistema de recompensa influenciam a estratégia organizacional

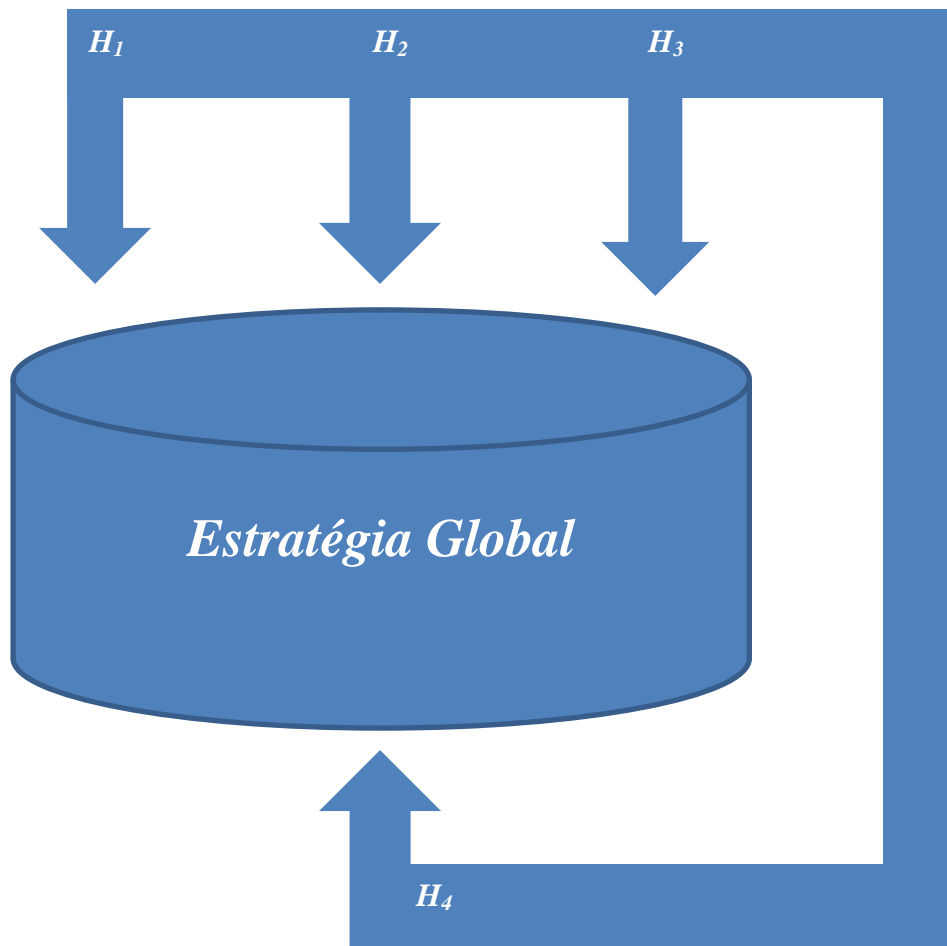


Ilustração 1 - Modelo de Hipóteses

2.2 Estado de Arte

Alinhamento dos recursos humanos com a Estratégia Organizacional

Gerir pessoas passou a ser um desafio para as organizações, de modo que estas devem elaborar estratégias, nas quais o papel dos Recursos Humanos deve contribuir para o desenvolvimento da estratégia organizacional. Os profissionais de RH agregam valor para a organização, através os seus conhecimentos sobre o funcionamento do negócio.

Sendo assim, a implementação estratégica estabelecida é iniciada pelo foco estratégico dos empregados, pelo alinhamento estratégico de RH com a estratégia empresarial e pelo sistema equilibrado de mensuração e avaliação de desempenho. (Becker & Huselid, 2001)

A introdução da gestão estratégica de recursos humanos contribuiu para que as organizações possuam capacidades estratégicas de desempenho competitivo no mercado de trabalho, sofrendo evoluções ao longo do tempo. Como exemplo as pesquisas de Tichy, Fombrun e Devanna (1982,) em que o antigo papel do Sistema de Recursos Humanos (SRH), demonstra que as actividades de RH têm uma grande influência sobre o desempenho individual, produtividade e por consequência influenciam o desempenho organizacional em que a gestão estratégica eficaz, exige uma gestão eficaz dos recursos humanos.

Apesar da importância que tem sido atribuída ao papel dos RH dentro das organizações, Guest (2001), conduziu um estudo para identificar as razões de decrescência no desempenho da área de RH, segundo as percepções dos CEOs.

Extraíu as seguintes ilações: os directores executivos não demonstraram conhecimento no crescente do número de pesquisas que abordam o vínculo entre as práticas da área de RH e os resultados organizacionais, mas admitem que uma boa gestão de RH pode elevar um bom desempenho da organização; no momento de decisão de novas práticas políticas relacionadas com a gestão de RH, os dirigentes tendem a confiar mais na actuação dos gestores com uma posição hierárquica superior, do que nos profissionais da área de RH, visto que são mais assertivos e conhecem a realidade na prática diária.

Os executivos entrevistados, admitem que poucos dos seus colaboradores têm boas qualificações. Outro ponto abordado na pesquisa é a postura burocrática que as organizações assumem perante os colaboradores.

Por fim, Guest (2001) conclui que não há percepção do valor agregado pelas actividades prestadas pela área de RH.

Para que os RH agreguem valor à organização, têm de estar alinhados com os objectivos organizacionais, actuando estrategicamente, e para que tal suceda, é necessário que os objectivos individuais como a satisfação, produtividade, remuneração, estejam alinhados com a estratégia da organização. (Kaplan & Norton, 2006)

Uma pesquisa de Harvard também aprofundou a relação do papel dos recursos humanos como factor estratégico nas organizações. Conclui que 80% dos departamentos de Recursos Humanos carecem de um plano estratégico que esteja alinhado com os objectivos estratégicos das organizações (Norton, 2001). A motivação para corrigir os problemas de RH é elevada, porque a integração estratégica dos RH numa organização, contribui para alcançar uma vantagem competitiva. Para que os RH estejam alinhados com a estratégia da organização, devem estar suportados por uma gestão que apresentem soluções, e que atendam à necessidade estratégica da organização. (Freedman, 2003)

O primeiro passo no alinhamento dos RH com a estratégia, é reconhecer que o departamento de RH e as suas funções são um activo estratégico, em vez de apenas terem uma função administrativa tradicional que gere custos.

Esta função administrativa funciona em eficiência, não tendo apenas um papel administrativo, mas sim também como um activo estratégico. Trabalho administrativo eficiente, constrói credibilidade sobre os RH e influencia a estratégia da organização. (Galford, 1998)

Frequentemente a perspectiva de RH está focada internamente, ou seja, a avaliação e desempenho dos RH dentro da organização, é medida pela quantidade de contratações feitas, avaliações de desempenho concluídas, ou a frequência de cursos de formação. (Ulrich, 2000)
Se o papel dos RH é funcionar como um parceiro da organização, no esforço estratégico, também deve ser apto de gerir com sucesso as suas funções administrativas, além de ser capaz

comunicar sobre funções estratégicas, e sobre a responsabilidade do apoio dos RH na consecução dos objectivos estratégicos.

Portanto esta mentalidade administrativa deve evoluir para um foco de criação de valor. O alinhamento entre os RH e a estratégia, sucede com profissionais que se focam na estratégia e que permitam que o sistema de RH seja criado no alinhamento com a estratégia da organização. Cada elemento da função de RH, desde a contratação, avaliações, formação, deve ser desenvolvido a fim de ampliar o capital humano na organização.

Para garantir que o activo humano esteja efectivamente alinhado com a organização, as organizações precisam de adoptar uma nova perspectiva de RH. (Becker & Huselid, 2001)

Uma organização tem de reconhecer que o papel dos RH é importante para o sucesso empresarial, e para tal reconhecimento, devem colocar as pessoas certas de forma a dirigir uma iniciativa estratégica. É necessário definir as competências e habilidade, que possam contribuir para um factor estratégico. É importantes os RH estarem orientados para a tecnologia, visto que contribui para o desempenho do papel de gestão mais estratégico. (Frangos, 2002)

A maioria das organizações, concorda que os RH desempenham um papel importante no seu sucesso, mas continuam a impedir que os mesmos sejam incluídos nos objectivos estratégicos de uma organização. É indispensável medir o seu impacto sobre a estratégia organizacional e a sua colaboração, para construir sistemas que contribuam para o desenvolvimento do capital humano dentro da organização.

Especificamente, os RH precisam das seguintes ferramentas para medir a organização: liderança, cultura, alinhamento estratégico e aprendizagem. Ao avaliar o seu valor, os RH devem olhar para estes *drivers* estratégicos como o seu ponto de referência. Em cada medição, os RH serão responsáveis por cada componente estratégica dentro da organização. (Norton, 2001)

Actualmente as pesquisas continuam a demonstrar que existe uma relação entre os sistemas de RH e o desempenho organizacional, expondo o potencial dos RH na implementação estratégica, contribuindo para uma vantagem competitiva na organização. Deverão concentrar-se no aumento de competências do pessoal, de modo a aumentar a sua

credibilidade e conseqüentemente serem integrados como um papel estratégico. (Righeimer, 2000)

Recentemente, pesquisas sobre o SRH incidem em ideias ou questões que possam oferecer para melhorar o conhecimento neste campo. Continuam a demonstrar que existe uma relação entre os sistemas de RH e o desempenho organizacional. Em contraste com as primeiras pesquisas nesta área, em que eram analisados de forma simples, as novas perspectivas sugerem uma visão mais complexa.

Os investigadores estão a começar concentrar-se mais em questões de implementação. Há um crescente reconhecimento de que a intenção de implementação de respectivas práticas de SRH, podem ser diferentes da realização das mesmas, na prática. Pode haver uma implementação ineficaz, que pode conduzir a resultados ambíguos nas pesquisas sobre a relação entre as práticas de RH e o desempenho organizacional. Se houver diferentes percepções do SRH entre as equipas de gestão de topo, mensagens mal interpretadas ou ambíguas, estas vão ser transmitidas para os níveis hierárquicos inferiores, havendo uma ineficaz de concretização de objectivos estratégicos. (Righeimer, 2000)

As questões do capital humano continuam a atrair a atenção dos investigadores, no sentido de compreender a tomada de decisões no processo de investimentos em capital humano e como este afecta o desempenho organizacional. (Lengnick et al, 2009)

Capítulo III - Métodos

3.1. Desenho da Investigação

O presente estudo baseou-se na utilização do método de estudo comparativo de modo a testar as hipóteses em análise: comunicação interna, liderança, sistema de recompensas, e estratégia organizacional.

Os participantes em análise incidiram em três PME, visto que as pequenas e médias empresas constituem factores de crescimento em todo mundo, bem como uma grande representação na geração de emprego, daí a relevância de abordar o alinhamento estratégico de recursos humanos neste tipo de empresas. (Lima, 2010)

Os participantes deste estudo compreendem três PME's portuguesas, de diferentes áreas, localizadas no distrito de Lisboa e região Oeste.

Os *Transportes António Frade (TAF)*, localizado na zona de Loures, dedica-se desde 1984, à prestação de serviços de transporte a nível nacional e internacional, adaptadas às diversas cargas. A empresa emprega 350 funcionários. A entrevista foi realizada com o Eng.º. João Pires, responsável pela manutenção da frota.

A *Marum Tecnidente*, localizada no centro de Lisboa, dedica-se à produção de próteses dentárias, sendo uma referência ao longo dos anos na medicina dentária. A entrevista foi realizada com Helena Domingues, pertencente aos quadros da Direcção. A empresa emprega 27 funcionários.

A *Azeol*, situa-se na região de Torres Vedras, desde 1964, dedicando-se à comercialização de azeite e óleos alimentares, empregando 53 funcionários e com o volume de negócios mais de 22 milhões de euros, sendo-lhe atribuída vários certificados, nomeadamente de PME Líder. Actualmente possui seis marcas próprias, e está presente nos cinco continentes, em 34 países. A entrevista foi realizada com o administrador Jorge Elias.

3.2 Estudo de Caso

O método de pesquisa utilizado neste estudo, foi a análise qualitativa, mais precisamente o estudo de caso comparativo.

A pesquisa qualitativa apreende a obtenção de dados descritivos, mediante o contacto directo e interactivo do investigador perante o objecto em estudo. Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas, que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados, daí a descrição dos factos ser relevante, pois é através desta metodologia que os dados são recolhidos. (Yin, 1994)

Como forma de pesquisa qualitativa, esta dissertação incide sobre o estudo de caso comparativo, sendo uma abordagem metodológica de investigação, de modo a compreender, explorar ou descrever, acontecimentos e contextos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores. (Yin, 1994)

Segundo Guba & Lincoln (1994), estudo de caso, é relatar os factos como sucederam, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no estado.

Neste caso mais concreto, o estudo de caso comparativo, é definido como a comparação sistemática de um grupo determinado de organizações, ou grupos específicos de organizações, com a finalidade de estabelecer relações entre as suas variáveis ou categorias analíticas, destacando-se a possibilidade de constatações sobre similaridades e diferenças entre as organizações. As diversas possibilidades precisam de estar bem estabelecidas através do uso de método e procedimentos apropriados. (Blau & Schoenherr, 1971)

Optámos o estudo de caso comparativo, de modo a comprovar casos contrastantes, que segundo Blau & Schoenherr (1971), a explicação de um fenómeno requer que se considere a diferença de organizações.

Como forma de enriquecimento e sustentação deste estudo, decidimos utilizar múltiplas fontes de evidência, pois permite o desenvolvimento da investigação, uma vez que são analisados vários aspectos em relação ao mesmo fenómeno, apurando resultados, por diferentes pontos de vista, sobre o mesmo conteúdo. A triangulação das fontes permite-nos

nestas condições, diminuir potenciais problemas de validade e chegar a conclusões correctas e fidedignas. (Yin, 1994).

3.3 Recolha de Dados e Procedimentos

Como técnicas de recolha de dados, utilizei a entrevista semi-estruturada com perguntas abertas, análise documental, observação e análise de conteúdo.

Segundo Bogdan & Biklen (1994), a entrevista adquire bastante importância no estudo de caso, pois através dela é possível a aproximação com a realidade organizacional e observar como as pessoas interpretam as suas vivências, de modo a recolher dados na linguagem do entrevistado, permitindo ao investigador interpretar de modo intuitivo como os sujeitos compreendem os temas que estão a ser analisados.

Neste caso, foi aplicada uma entrevista semiestruturada, com perguntas abertas, pois permitiu, de uma forma mais eficaz, a recolha de informação adequada para cumprir com os objectivos previamente propostos.

A entrevista com perguntas abertas é utilizada quando o pesquisador deseja obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo a visão do entrevistado e também para obter um maior detalhamento do assunto em questão, sendo utilizada geralmente na descrição de casos individuais, na compreensão de especificidades culturais para determinados grupos e para comparabilidade de diversos casos. (Minayo, 1993)

A análise de documentos internos utilizou-se para validar evidências e/ou acrescentar informações às restantes técnicas utilizadas. (Yin, 1994)

Quanto à outra técnica utilizada, a observação permite a detecção e obtenção de informações por vezes não apreendidas por outros métodos. De acordo com Tjora (2006), entrevistas e observação são técnicas interactivas, visto que a entrevista conduz o investigador para a observação, enquanto que as observações podem sugerir os apontamentos necessários para as entrevistas.

Por fim, o método de análise de conteúdo, outra metodologia utilizada na análise de dados qualitativos, em que é usada para descrever e interpretar o conteúdo de uma variada classe de documentos, com o intuito de reinterpretar as mensagens e compreender o seu significado. (Moraes, 1999)

De certo modo, a análise de conteúdo é uma interpretação pessoal por parte do pesquisador relativamente à percepção que tem dos dados recolhidos. Não é possível uma leitura neutra, pois toda a leitura constitui uma interpretação, no sentido em que um texto contém muitos significados: “o sentido do texto poderá ser diferente de acordo com cada leitor; um texto pode expressar um sentido do qual o próprio autor não esteja consciente; um mesmo autor poderá emitir uma mensagem, sendo que diferentes leitores poderão captá-la com sentidos diferentes; o sentido que o autor pretende expressar pode coincidir com o sentido percebido pelo leitor”. (Olabuenaga & Ispizúa, 1989)

A questão de múltiplos significados de uma mensagem, está estreitamente relacionada ao contexto em que a comunicação se verifica, como o autor, destinatário e as formas de codificação e transmissão da mensagem. Para tal, este tipo de análise necessita de fundamentar-se numa explicitação clara de objectivos.

Compreendo o contexto, estando consciente das múltiplas interpretações que uma mensagem possibilita, e da multiplicidade de objectivos que uma análise de conteúdo pode atingir, estes factores auxiliam a explorar as possibilidades desta metodologia de análise. (Moraes, 1999)

Quanto aos procedimentos, inicialmente foi feita uma pesquisa a várias PME's portuguesas dentro da cidade de Lisboa e arredores, como também na zona oeste do País, visto ter ligações familiares em ambas as regiões.

A escolha das PME's, recaiu devido a uma maior facilidade de facultarem dados e a possibilidade de concederem entrevistas, mas principalmente porque “90% das empresas em Portugal são PME's, daí a sua importância” (Revista Diário Económico, 2013).

Deste modo, entrei em contacto com várias PME's por e-mail, de modo a expor os objectivos da dissertação e o interesse da análise das variáveis. No respectivo e-mail, solicitei a marcação de entrevista, ao qual foi concedida pelas respectivas empresas.

As entrevistas foram realizadas nos dias 29, 30 de Abril e no dia 4 de Maio de 2015, ao qual decorreram de forma informal, em que o papel do entrevistador foi maioritariamente de ouvinte, intervindo quando necessário.

3.4 Estrutura da Análise dos Dados

O guião de entrevista foi concebido com a finalidade de analisar as diversas variáveis em estudo: comunicação interna, liderança, sistema de recompensas e estratégia global, nas PME's em estudo.

O guião está dividido em duas partes, a secção A, contém os dados de identificação da empresa em estudo, como o nome da empresa, nome do entrevistado, função do entrevistado e nº de trabalhadores na empresa.

A Secção B, está dividida em 4 partes, consoante as variáveis em estudo: Parte I- Comunicação Interna, Parte II- Liderança, Parte III- Sistema de Recompensas, Parte IV- Estratégia Organizacional

As questões da Liderança, foram baseadas nos autores Arnold et Al (2000), passam por identificar comportamentos dos líderes, que incentivam as equipas de trabalho a serem mais autónomas e mais participativos.

Relativamente à comunicação interna, as perguntas foram fundamentadas nos autores Downs & Adrian (2004), McNamara (2002), e Quirke (2008), de modo a identificar o estilo de comunicação interna que promove a eficácia da organização. As organizações precisam de compreender qual o tipo de comunicação ideal, de modo a agregar valor, mas para isso precisam de organizar correctamente a comunicação interna e implantá-la. (Quirke, 2008)

A variável sistema de recompensas, foi apoiada na revisão da literatura de Mehmood et al (2013) e no modelo de questionário de Galanou et al (2010), de modo a interpretar se as recompensas são uma forma eficaz de motivar e satisfazer os funcionários. Através de diferentes técnicas estratégicas, é possível recompensar os funcionários, mas para isso é necessário que os gestores detenham aptidão para orientá-los, de modo que não fiquem somente motivados, como também cumpram com os objectivos da organização. (Mehmood et al, 2013)

A nível da variável dependente, a estratégia organizacional, as questões foram divididas em 4 alíneas:

- a) - Clientes,
- b) - Processos internos,
- c) - Crescimento e aprendizagem,
- d) - Formulação, implementação, comunicação e execução da estratégia.

As perguntas referentes a esta variável foram baseadas de acordo com a literatura de Kaplan & Norton (2006).

As alíneas a), b), c) e d), foram baseadas no instrumento BSC, nas perspectivas não financeiras (clientes, processos internos, crescimento e aprendizagem), visto que esta dissertação incide sobre os recursos humanos. Este sistema é utilizado como instrumento de mensuração de desempenho, permitindo padronizar e uniformizar a linguagem de comunicação dentro das organizações, tendo como ponto de base a formulação e o alinhamento das estratégias capazes de criar valor para a organização. (Norton & Kaplan, 2006)

Capítulo IV - Análise dos dados obtidos e discussão

Neste capítulo será feita uma breve apresentação das três empresas em estudo (*Transportes António Frade, Azeol e Marum Tecnidente*), onde também serão analisadas as variáveis dependentes (Comunicação Interna, Liderança e Sistema de Recompensas) e variável dependente (Estratégia Global) nas respectivas empresas, de modo a testar as hipóteses apresentadas anteriormente e verificar se os RH estão alinhados com os objectivos estratégicos da organização, através das entrevistas realizadas com os administradores das respectivas empresas.

4.1 Caracterização das Empresas

A empresa *Azeol*, fundada por José Elias, que começou a trabalhar com familiares no ramo da comercialização de azeite em 1964, em 1975 criou a sua própria empresa, a *Azeol*, traçando novos objectivos e começando a direccionar-se para o mercado externo.

Na senda da conquista de mercados externos é criada em 2001, a *Azeol Brasil Comércio Importação e Exportação, Lda*. Em Portugal, a *Azeol* continuou a crescer, expandido e melhorando as suas instalações e equipamentos.

Em 2013 foram inauguradas as novas instalações, com uma área total de 36 mil metros quadrados, e uma capacidade de armazenamento a granel de quatro milhões de litros, estando este novo espaço equipado com tecnologia de ponta.

Actualmente, o filho Jorge Elias, também está à frente da empresa, de modo a idealizar novos horizontes, e actuando em mercados desafiantes, cultivando hábitos de consumo de azeite em países que antes não tinham, marcando pelo seu estilo empreendedor.

A *Azeol* compra o seu azeite em vários locais do país, escolhendo-o com o máximo de rigor na origem e facultando formação aos seus fornecedores. Nas suas instalações procede ao seu tratamento e embalamento, preparando-o para ser distribuído.

Para além do azeite e óleos naturais, a empresa comercializa também azeitonas.

Detém políticas de segurança alimentar nas quais envolve todos os seus colaboradores.

A *Azeol* tem vindo a desenvolver e modernizar a sua estrutura organizacional de forma a dar resposta aos mercados mais exigentes. Actualmente exporta 90% dos seus produtos, possui 6 marcas próprias e está presente nos cinco continentes, em 34 países.

De todas as marcas comercializadas, “Camponês” e “Boa Mesa” são aquelas que maior notoriedade tem junto dos consumidores. A marca “Camponês” é hoje líder de mercado em Angola, sendo uma referência no mercado onde actua.

A empresa, conta com várias certificações, nomeadamente de PME Líder e uma outra atribuída pela comunidade judaica internacional (*Kosher Food Certification*).

A *Marum Tecnidente*, sendo uma outra empresa abordada nesta dissertação, celebrou no ano de 2014, cinquenta anos de existência. Desde 1964, que a empresa é reconhecida pela sua credibilidade, fiabilidade e profissionalismo.

A empresa actua não só em Portugal Continental e Ilhas, como também no estrangeiro.

Para responder a todas as solicitações, dispõe de uma estrutura funcional, de modo a cumprir os prazos de entrega propostos pelos clientes, com a qualidade dos seus produtos, através de um controlo rigoroso de qualidade da cerâmica.

Possui mais de 20 técnicos especializados nas diversas áreas da prótese dentária, como acrílicos, esqueléticas, implantologia, ortodôncia.

O laboratório aposta constantemente na modernidade, em 2012 mudou de instalações, sendo que os objectivos desta mudança foram e continuam a ser empenhar-se na tecnologia avançada, capaz de responder às exigências do mercado, dispondo de meios tecnológicos que permitam realizar trabalhos CAD/CAM em diversos materiais.

Como estrutura funcional, disponibiliza serviços próprios de entregas e recolhas na grande Lisboa e a opção de envio urgente por empresa especializada a nível nacional e internacional.

Por último, a empresa *Transportes António Frade (TAF)*, dedica-se à prestação de serviços de transporte a nível nacional e internacional.

Há mais de 30 anos que marca presença no mercado, apresentando uma estrutura sólida num sector extremamente concorrencial.

A sua missão passa por criar soluções que permitam vencer distâncias, promovendo a circulação de bens de uma forma rápida e eficaz. A sua política é marcada pela

responsabilidade, colocando sempre as expectativas dos clientes e colaboradores no centro das decisões.

Como serviços, dispõe de mais de 300 veículos, 150 galeras frigoríficas, 110 reboques, entre outros equipamentos de modo a criar soluções que permitam transportar qualquer tipo de produto com o máximo rigor.

Para isso disponibiliza viaturas, como exemplo, lona, frigoríficos, isotérmicos, porta contentores, cisternas e diversos tipos de reboques, adequando a frota às necessidades específicas do produto a transportar.

Para cumprir com os prazos de entrega exigidos pelos clientes, dispõe de um serviço expresso que permite acelerar a circulação de mercadoria para qualquer ponto da Europa. Nestes casos, o transporte é assegurado por dois motoristas, resultando de um maior aproveitamento no tempo de condução, e uma maior rapidez na entrega da mercadoria.

Tem disponível uma frota de serviços dedicados para a distribuição diária no território nacional, distribuindo exclusivamente os produtos das cadeias *LIDL*, *Minipreço*, *El Pozo* e em não exclusividade *Continente* e *Pingo Doce*.

Como empresas do grupo *Transportes António Frade*, estão associadas a empresa *Transportes Ideal Estremadura*, e o *Parque Auto Ideal*.

Transportes Ideal da Estremadura (TIE), foi constituída em 1982, estando sobretudo vocacionada para o transporte de contentores e indivisíveis, especializada em segmentos de actividade como a construção civil, produtos siderúrgicos, indústria metalo-mecânica, produtos minerais e não metálicos e maquinaria.

É de realçar ainda que os *Transportes Ideal da Estremadura* são o segundo maior distribuidor do grupo *Lidercister*.

Dispõe ainda de veículos dedicados ao transporte de contentores marítimos, como semi-reboques e porta-contentores extensíveis para 20, 40 e 45 pés, reboques rebaixado para transportes especiais, tractores equipados com compressores que permitem o transporte e a descarga de produto a granel, bem como o transporte em contentor de mercadorias com temperatura controlada.

É desde 2002 uma empresa certificada segundo a família das normas ISO 9001.

O *Parque Auto Ideal* (PAI) foi fundado em 1996, dado o elevado número de veículos pertencentes ao grupo, de forma a prestar assistência e manutenção as viaturas, é actualmente a central de compras para as empresas do grupo.

4.2 Alinhamento estratégico da Comunicação Interna com a Estratégia Organizacional

Começando por analisar a variável comunicação interna, na pergunta 1, os três entrevistados afirmam que esta é vista como fundamental para o bom funcionamento da empresa. No caso das empresas *Azeol* e na *Marum Tecnidente*, existe uma grande proximidade entre as pessoas, visto que a comunicação flui naturalmente.

Nos TAF há que diferenciar dois tipos de comunicação existente, a diária entre as empresas do grupo que flui naturalmente, dado que todas se encontram no mesmo espaço e a comunicação com motoristas e elementos externos, está assegurada pelas vias convencionais e devidamente regulamentada.

Quanto aos sistemas de comunicação que promovem a eficácia da organização, todos responderam que utilizam e-mails, telefone, e reuniões. (pergunta 2)

No caso da *Azeol*, a utilização do e-mail permite comunicar internamente, de modo a abranger um maior número de pessoas, transmitindo a mesma mensagem. Considera também que são muito importantes as reuniões com os líderes das equipas de vendas, pois permite comunicar directamente com os respectivos líderes, de forma a absorver as suas opiniões, “os líderes das equipas de vendas, são líderes de opinião”.

Na *Marum Tecnidente*, mensalmente Helena Domingues e restante administração, reúnem-se com os chefes de departamento, para transmitir os objectivos, vendas mensais (€), que pretendem alcançar no respectivo mês. Mensalmente, todas as equipas têm de trabalhar em conjunto para alcançar os respectivos objectivos, alcançar determinado número de vendas. Cada departamento está dividido por especialidade, ou seja, visto a empresa ser um laboratório de medicina dentária, está dividida por vários departamentos na área da prótese dentária: acrílico, esquelética, implantologia, ortodontia. O laboratório trabalha em “produção”, e em várias especialidades, sendo dos poucos a marcar presença no mercado desta forma, e por isso é reconhecido há 50 anos.

Relativamente aos TAF, o email é a forma de comunicação interna, formal, mais utilizada, devido a duas grandes vantagens, informar um grande número de pessoas e o registo dessa mesma informação ter sido facultada. A empresa aposta também na comunicação, recorrendo aos telemóveis. A maioria dos funcionários tem telemóvel de serviço, propiciando a facilidade de comunicação. São também realizadas breves reuniões diárias, fazendo um balanço do dia anterior e programando o próprio dia.

O modo de transmitir as informações respeita em geral os regulamentos das três empresas, as mensagens são transmitidas, no sentido de respeitar a hierarquia do organigrama das organizações, considerando que todas, estão bem estruturadas, dando direcções necessárias de como actuar. (Pergunta 3)

É de salientar que os TAF encontram-se ainda em processo de melhoria dos seus regulamentos internos de forma a enquadrá-los na certificação ISO 9001. Com esta certificação, respeita os princípios dos sistemas de gestão da qualidade e a satisfação com o cliente. Consequentemente melhora a fiabilidade das operações internas, possibilitando uma melhoria significativa na motivação dos seus trabalhadores, bem como o envolvimento e consciência das suas responsabilidades.

Analisando a questão 4, os canais de comunicação mais utilizados nas três empresas, são o telefone, e-mails, e quando necessário reuniões.

Na pergunta 5, a frequência que ocorrem reuniões, a Helena Domingues (*Marum Tecnidente*) afirma que “não existe uma frequência estabelecida, que só há reuniões com os trabalhadores, quando surge necessidade de comunicar algo novo” realçando também que no início de cada ano, há reuniões com todos os trabalhadores de modo a avaliar os resultados do ano anterior, e de como melhorar e actuar no futuro. Como referido anteriormente, mensalmente, os chefes de departamento reúnem-se com a administração para informarem os objectivos do respectivo mês.

Jorge Elias (*Azeol*) também menciona que não existe “*timing*” previsto para se reunir com as equipas de trabalho, apenas em momentos determinantes, como exemplo, em circunstâncias que devido a dificuldades, em que tem de haver uma reestruturação de estratégia, principalmente quando se trata de mercados externos, visto que a empresa opera em 37 países, sendo mercados distintos, as estratégias também têm de ser díspares, actuando consoante o mercado.

Nos TAF o contacto com os trabalhadores é diário, estamos na presença de uma empresa em que muitas vezes, dado a natureza da área em que actua, os problemas não podem ser previstos, como por exemplo avarias de viaturas no estrangeiro, daí as reuniões serem diárias, de forma a facultar o máximo de troca de informação possível. Assim em caso de imprevisto, a carga é substituída o mais rápido possível, para que deste modo não prejudique o cliente.

Na 6ª pergunta, a resposta foi unânime em todas as empresas, em que a comunicação é feita de modo adequado, no sentido de “maximizar os resultados” conforme mencionado por João Pires (TAF), sendo que, quando os funcionários não procedem conforme as metas estabelecidas, são convocados pelos chefes de departamento, para prestarem esclarecimentos.

Todos os funcionários possuem conhecimento acerca dos procedimentos e normas aplicáveis às suas actividades, nas três organizações. (Pergunta 7)

Continuando na questão 7, Jorge Elias alude que a empresa é certificada segundo as normas da ISO 22000, de modo a garantir segurança alimentar. Conforme a respectiva norma, todos os agentes têm a sua parte de responsabilidade em garantir aos consumidores confiança nos produtos consumidos, e para tal, podem adoptar o modelo de gestão de segurança alimentar estabelecido pela norma ISO 22000, que especifica um conjunto de requisitos, reconhecidos como essenciais, que permitem assegurar a segurança dos géneros alimentícios ao longo da cadeia alimentar, até ao consumidor final:

- Comunicação interactiva;
- Gestão do sistema;
- Programas de pré-requisito;
- Princípios HACCP.

A organização deve estabelecer, implementar e manter planos eficazes para comunicar com o pessoal sobre questões, como o impacto sobre a segurança alimentar, ao qual esta preocupação tem de partir da gestão de topo.

A organização deve conduzir auditorias internas, em intervalos planeados para determinar se o sistema de gestão da segurança alimentar está conforme as disposições planeadas, e se os trabalhadores estão a actuar de forma correcta, consoante os procedimentos internos planeados.

A gestão de topo deve definir, documentar e comunicar a sua política da segurança alimentar, assegurando se é comunicada, implementada e mantida a todos os níveis da organização.

Aferindo a pergunta 8, Jorge Elias (*Azeol*) e Helena Domingues (*Marum Tecnidente*), afirmam que não necessitam de melhorar procedimentos internos de modo a melhorar a comunicação interna. Na *Azeol*, esteve presente uma consultora de auditoria para avaliar certas áreas dentro da empresa e constatou que relativamente à comunicação interna, o *feedback* foi bastante bom.

Ressalva que os aspectos mais positivos da auditoria, foram a forma de comunicar dentro da empresa, como as mensagens são transmitidas, de modo as pessoas atingiram os objectivos, bem como ao nível do conhecimento das funções que cada um desempenha.

No caso da empresa TAF, João Pires afirma que a empresa encontra-se em processo de melhoria constante, afinal estamos na presença de uma empresa de estrutura familiar e que ao mesmo tempo faz parte do *top 3* das transportadoras nacionais.

As informações são compartilhadas e permitem a colaboração entre colegas nas três empresas, salientando que na *Marum Tecnidente* e *Azeol*, como são organizações mais pequenas há mais proximidade entre as pessoas, tanto administração como funcionários, sendo a mensagem transmitida de forma clara e abrangente.

Neste sentido, averiguamos que a hipótese 1 é viável em todas as empresas, visto que a comunicação interna influencia a estratégia organizacional, pois a comunicação interna é vista como factor estratégico.

4.3 Alinhamento estratégico da Liderança com a Estratégia Organizacional

Em conformidade com a análise da variável Liderança, podemos aferir que na questão 1, Helena Domingues (*Marum Tecnidente*) afirma que através da motivação, do estímulo, do discurso com os seus funcionários, de modo a aperfeiçoarem o seu trabalho, incentiva a aprendizagem e desenvolvimento dos funcionários.

João Pires (*TAF*), destaca a troca de informação entre todos os colaboradores. Deste modo a informação e a experiência são partilhadas entre diversas pessoas e departamentos com o objectivo de cada funcionário ser o mais polivalente possível, sendo válido em todos os campos de actuação da empresa.

Jorge Elias (*Azeol*), por sua vez, confirma que através da formação, motivação, facilita a aprendizagem e uma melhor capacidade de desempenho das funções, “é mais fácil gerir a empresa com sucesso, pois acaba por facilitar a vida”.

O estilo de liderança verificado na pergunta 2, Helena Domingues (*Marum Tecnidente*), defende que “a lealdade e honestidade são valores fundamentais”, o respeito e a dignidade são aspectos que tenta demonstrar e transmitir aos funcionários, respondendo também à 3ª questão, quanto aos aspectos éticos.

Nos TAF, o estilo de liderança é definido como “assertivo”, de forma directa, clara, honesta e apropriada ao contexto, mas ressalvando a honestidade e o respeito pelo trabalho dos outros. (Questões 2 e 3)

Na *Azeol*, a liderança é reconhecida pelo respeito, proximidade com os trabalhadores, em que Jorge Elias garante que tem “uma família no trabalho e fora do trabalho”. Refere também que existem actividades fora da empresa, exemplo disso, é habitual todos os anos haver piquenique.

Os aspectos éticos que ressalva, aferindo à questão 3, são o respeito, seriedade da empresa e satisfação plena perante os funcionários, fornecedores, e clientes. É relevante salientar que outro valor ético que tenta transmitir aos funcionários, é a preocupação, sempre que entra alguém novo para a empresa, é dado todo o apoio desde a formação. É prestado auxílio em dificuldades que possam ocorrer, de forma a haver desde início uma relação assinalada pela proximidade.

A formação (questão 4) foi outro tema abordado na variável Liderança. Na *Marum Tecnidente*, é importante a formação, pelo facto de haver muito trabalho de mão-de-obra, ao qual é exigida qualidade na produção.

Com a introdução de novos instrumentos tecnológicos, os funcionários tiveram de ter formação, para além de facilitar o trabalho, permitiu obter trabalhos de elevado valor estético e funcional. Recentemente alargaram instalações, de modo a terem salas de formação, visto que antes os funcionários tinham de se deslocar às empresas formadoras.

Na *Azeol*, existe formação com frequência entre dois a três meses para todos os funcionários em diversas áreas. Com o certificado ISO 22000, o sistema de gestão de segurança alimentar implica formação adequada, inicial e contínua aos elementos da equipa.

A formação é muito importante não só para os funcionários como para a Administração. Jorge Elias (*Azeol*) mencionou que participou numa formação, com duração cerca de 15 dias, com 14 administradores de outras empresas, nas diversas áreas. O objectivo dessa formação, consistia na partilha de experiências entre os vários líderes, em que estes tinham de “trocar de lugar”, como estivessem a liderar outra empresa ali representada, tinham de apresentar soluções, perante os problemas ali expostos, debatendo os mais variados assuntos.

Nos *TAF*, a formação é assegurada por 2 formadores internos, um na sede (S. Julião do Tojal) e outro nas instalações da Maia. João Pires menciona que temos de ter em consideração que para os motoristas, a grande maioria dos funcionários do grupo, quase toda a formação necessária já é dada ao tirar a carta de pesados, a área que mais necessita de actualizações/formação é o *Parque Auto Ideal*, dada a especificidade do seu trabalho (mecânica, electricidade e frio), assim são criadas parcerias com diversas empresas de forma a periodicamente actualizar conhecimentos, periodicidade baseada no calendário anual definido pela empresa.

Na questão 5, Helena Domingues, alude que os funcionários são incentivados a dar sugestões, mas não a tomar decisões. Como exemplo, é relevante a opinião destes, perante os clientes, na execução de trabalhos dada a sua experiência, qual a maneira mais funcional do trabalho ser bem concretizado, mas claro, tem de haver sempre uma autorização por parte do cliente e caso seja preciso da administração.

Por sua vez, a administração da *Azeol*, responde a esta questão através de um exemplo, em que o departamento de recursos humanos tem de recrutar funcionários para determinada função, são dadas directrizes por parte da direcção, que tipo de pessoa pretendem para determinado lugar, podendo os recursos humanos decidirem qual o melhor candidato para preencher o respectivo cargo, o mesmo acontece no departamento de vendas, dando certa autonomia ao lidar com os clientes.

Analisando os *TAF*, existe uma grande co-responsabilização dos seus trabalhadores, é lhes pedida opinião mas a decisão vem da gerência da empresa.

No que diz respeito, ao modo de influenciar os trabalhadores a seguirem a visão estratégica, (Pergunta 6), Helena Domingues (*Marum Tecnidente*), afirma que o “sucesso da empresa depende do empenho e dedicação dos seus colaboradores, conduzindo também ao seu sucesso profissional”, o que para tal, é necessário que haja motivação para concretizarem os objectivos a que são propostos. Jorge Elias (*Azeol*), também partilha da mesma opinião, em

que é necessário partilhar os objectivos das organizações, havendo um envolvimento entre todos de modo alcançarem o sucesso. Para tal demonstra disponibilidade aos colaboradores, auxílio sempre que necessário no desempenho das funções.

Segundo João Pires (*TAF*) no início de cada ano são apresentados o orçamento e o plano de actividades que irão regular o funcionamento da empresa durante esse período, argumentando que é fundamental que todos os funcionários persigam a estratégia da empresa, através da partilha de informações, e ferramentas que disponibilizam.

Na pergunta 7 todos os inquiridos responderam de forma unânime, em que a administração concede apoio aos seus funcionários, mas também é atribuída responsabilidades aos funcionários, caso o seu desempenho não seja benévolo, “só com responsabilidade é possível alcançar o sucesso”. (Helena Domingues)

Assim asseguramos que a hipótese 2 valida-se, visto que a liderança influencia a estratégia global.

4.4 Alinhamento Estratégico do Sistema de Recompensas com a Estratégia Organizacional

De acordo com a análise desta variável, constatámos que as empresas em estudo, diferem no seu sistema de recompensas.

Referente à pergunta 1, todos os entrevistados respondeu que como líderes, têm a responsabilidade de motivar os funcionários.

Conforme mencionado anteriormente, mensalmente na *Marum Tecnidente*, realizam-se reuniões entre a administração e os chefes de departamento, para definir objectivos de vendas. Caso os objectivos sejam atingidos, tanto os chefes de departamento são recompensados em dinheiro. (Pergunta 2)

Anualmente os funcionários são avaliados pelo seu desempenho, assim Helena Domingues afirma que os funcionários são recompensados em dinheiro, conforme o mérito.

Jorge Elias (*Azeol*) por sua vez, afirma que todos os funcionários receberam este ano um aumento de 3% do seu ordenado, mencionando também que desde à três anos as pessoas não eram aumentadas, dado o contexto da crise económica. Alude também que gostaria de

recompensar mais financeiramente os funcionários, mas existe sempre o receio de comprometer o futuro da empresa, tentando assim, compensar com outros meios.

Além disso, considera que a sua empresa consiste num “grupo de cooperação”, havendo a preocupação de motivar os funcionários de modo a superar objectivos, argumentando que todas as pessoas evoluem profissionalmente com a empresa.

Nos TAF, não vigora nenhum sistema de recompensas “atendendo aos constrangimentos que se fazem sentir em todas as empresas actualmente”. Contudo, fazendo uma análise cuidada às viaturas parqueadas à porta da empresa, é possível constatar que uma parte razoável dos funcionários tem carro de serviço.

Consoante a questão 3, todos os entrevistados afirmam que os funcionários preferem o sistema de recompensa monetário.

Jorge Elias (*Azeol*) acrescenta que, quando são apresentados desafios à sua equipa, estimulando o seu desenvolvimento profissional, de superar objectivos. É com estes desafios que conseguem ser líderes de mercado, como acontece na Venezuela, ao qual toda a equipa contribuiu para tal.

Quanto a outras recompensas que motivem os funcionários, (questão 4), Helena Domingues (*Marum Tecnidente*), não acredita que exista outro sistema de recompensas além do monetário. Por sua vez, Jorge Elias (*Azeol*) admite que além do sistema de recompensa financeiro, os funcionários também valorizam a motivação pelo reconhecimento do seu trabalho.

João Pires (*TAF*), afirma que a empresa encontra-se a estudar outras formas de recompensa. Assim as questões 5, 6, 7 e 8 não foram aplicadas aos *TAF*.

O sistema de recompensas vigente nas empresas, *Azeol*, *Marum Tecnidente* beneficia o aumento da motivação dos trabalhadores, atendendo à pergunta 5.

Apurando a questão 6, Helena Domingues (*Marum Tecnidente*) afirma que, quando se desenvolve um sistema de recompensas, é necessário ser o mais justo possível, e estar o mais vigilante possível ao trabalho desenvolvido pelos trabalhadores, de forma a recompensar sem prejudicar ninguém. Além da recompensa financeira, Helena Domingues alude que houve uma funcionária que devido a problemas de saúde, esteve de baixa algum tempo e durante esse tempo recebeu ordenado por inteiro, além de fazerem acções de solidariedade na

empresa, angariando dinheiro, de forma ajudá-la financeiramente. Podemos averiguar que é dada relevância ao factor humano.

O mesmo acontece na *Azeol*, quando questionado sobre o desafio de desenvolver um sistema de recompensas, Jorge Elias, faz referência ao lado humano da empresa, da proximidade com os seus funcionários, que além do valor monetário, é importante o bem-estar na empresa, e por isso o departamento de recursos humanos está sempre atento. Como exemplo disso, uma funcionária que andava com problemas de saúde, tinha de fazer vários exames para diagnosticar o problema. Associado o tempo de espera para a execução dos respectivos exames, a directora de recursos humanos, apercebeu-se do que se passava e contactou de imediato, o Administrador, Jorge Elias.

Ao ser contactado, perante tal situação, solicitou à Directora de recursos humanos, para marcar consultas numa clínica privada, e que o valor das consultas não interessava, não revelando o valor que retribuiu. A funcionária ficou muito sensibilizada com a situação, pretendendo devolver o valor das despesas, ao qual Jorge Elias não aceitou.

Outro factor mencionado, foi o facto de a empresa fazer o IRS de todos os funcionários.

Ao analisar a questão 7, Helena Domingues menciona que os funcionários não têm oportunidade de influenciar no processo de decisão do sistema de recompensas, enquanto Jorge Elias (*Azeol*), expõe que os directores dos vários departamentos, estão autorizados a tomar decisões quanto ao sistema de recompensas, estarem atentos aos comportamentos dos funcionários e como desenvolvem o seu trabalho, se há um esforço da parte deles, no envolvimento com o seu trabalho.

Na questão 8, o sistema de recompensas contribui para conferir vantagem competitiva à organização, com o propósito dos funcionários trabalharem com motivação, e além disso colaborarem para a consecução dos objectivos organizacionais. (*Azeol e Marum Tecnidente*)

Na pergunta 9, as respostas não foram unânimes visto que Jorge Elias (*Azeol*) admite que para um gestor, não é difícil recompensar de forma imparcial, visto que o mérito é examinado como um imponente critério. Enquanto Helena Domingues afiança que é difícil recompensar de modo íntegro, mas para isso teria de se conceber critérios rigorosos para não cometer injustiças. João Pires (*TAF*) afirma que um gestor tem de se basear em critérios objectivos para o fazer.

O modo de alinhar os salários com a estratégia organizacional (Pergunta 10), o esclarecimento foi idêntico na *Marum Tecnidente* e *Azeol* pois foram apontados vários critérios, como o grau de responsabilidade e de exigência, e quem “veste a camisola” (Jorge Elias, *Azeol*).

Enquanto nos *TAF* os salários tiveram de se adequar a realidade da empresa e dos resultados financeiros que esta tem tido. Existe uma grande preocupação em estabilizar a empresa, conter custos e prejuízos para depois poder passar a fase do aumento dos salários com segurança.

Ambas as empresas (*Marum Tecnidente* e *Azeol*) confirmaram que o sistema de recompensas pode vir a ser aperfeiçoado, no caso da *Marum Tecnidente*, “existem critérios que poderão ser mais detalhados” e no caso da *Azeol*, daqui a uns anos prevê saber as dificuldades que existam em casa de cada pessoa e de como auxiliar o funcionário a superá-los. (Pergunta 11)

Actualmente nos *TAF*, o sistema de recompensas está adequado à realidade económica da empresa, contudo não se exclui, a possibilidade de haver uma estruturação do respectivo sistema na empresa no futuro, caso esta apresente resultados financeiros que não prejudique a sua gestão.

Deste modo, podemos averiguar que o sistema de recompensas não se verifica de igual estrutura nas 3 empresas, pois nos *TAF*, a informação obtida, não foi totalmente clara, sendo respondida de forma generalista. Deste modo, nos *TAF*, concluímos que não consta nenhum sistema de recompensas vigente, estando perante uma gestão de controlo de custos, e dada a complexidade económica vigorante na sua gestão.

Perante tal situação, poderemos considerar que a hipótese 3 não se valida, ou seja, o sistema de recompensas não influencia a estratégia global.

4.5 Estratégia Organizacional

Como variável dependente, Estratégia Organizacional, foram analisados vários indicadores, começando pelos clientes. Iniciando pela *Marum Tecnidente*, as perguntas 1, 2 e 3 foram respondidas numa só, em que o grau de satisfação de clientes é satisfatório, visto que a empresa tem um comercial que percorre os estabelecimentos dos clientes, recolhendo informações, e indagando se estão satisfeitos com o seu trabalho. Sendo uma empresa reconhecida no mercado pela sua qualidade de execução de próteses dentárias, é essencial

haver um comercial, para avaliar a satisfação dos clientes, e no caso de problemas que possam surgir, o papel do comercial é solucionar os respectivos dilemas.

O papel do comercial não é angariar clientes, mas sim acompanhar os clientes, mantendo sempre um contacto muito próximo com estes, para estes sentirem-se agradados com o seu trabalho, e manterem uma carteira de clientes fiéis. Para tal, os métodos de criação de valor são as promoções e rapidez de execução, disponibilizando de um serviço de entregas e recolhas de trabalhos na grande Lisboa e grande Porto e da opção de envio urgente por empresa especializada. Posto isto, para os clientes tornarem-se fiéis, as práticas utilizadas são a excelência na execução e um controlo de qualidade da cerâmica, permitindo resultados consistentes e previsíveis.

Nos TAF o grau de satisfação dos clientes é considerado “o melhor”, por instruções directa do administrador, Sr. António Frade, os funcionários são alertados que o objectivo é a satisfação do cliente, atendendo à 1ª questão.

A respectiva empresa dispõe de 6 comerciais que acompanham diariamente os clientes, avaliando as suas necessidades e o que pode ser melhorado (2ª questão).

Uma das práticas utilizadas para os clientes se tornarem fiéis, poderemos considerar como exemplo a distribuição para o Minipreço, em que são utilizados 2 motoristas de forma a ajudar os funcionários dessa empresa a descarregar a mercadoria mais rapidamente. (Pergunta 3)

Como introdução de novos produtos, correspondente à questão 4, destacam-se os *TAF*, com a sua procura constante de novas rotas, aquisição de novas viaturas com tecnologia de ponta, galeras frigoríficas com “bi” temperatura podendo levar diversos produtos a diferentes temperaturas para um único cliente, dentro de uma única galera. Contemplam o empenho e as parcerias geradas pela Europa na assistência aos camiões em caso de avaria, de forma a não atrasar as entregas. Estamos na presença de uma empresa preparada para transportar todo o tipo de produtos, sejam eles frios ou não.

Já na *Azeol*, a avaliação dos clientes no estrangeiro, visto ser um mercado onde mais actuam, é de forma discreta, não podendo abordar directamente o cliente. E conforme a 2ª pergunta, os métodos de criação de valor para o cliente, são a proximidade, confiança e a qualidade do produto é apenas 20%, visto que 80% depende do esforço dos RH.

Apurando a 3ª questão, as práticas utilizadas para os clientes se tornarem fiéis, são diferentes para cada cliente, pois tem de existir uma análise detalhada do perfil de cada cliente, analisando o contexto do mercado, pois cada país, tem um contorno característico. Contudo, realça a satisfação do serviço, visto que caso tenham problemas, é nessa altura que se vai provar se o cliente é fiel, e hoje em dia é difícil fidelizar clientes, devido às mais variadas ofertas no mercado. A introdução de novos produtos é essencial, mas tem de haver uma adaptação do produto nos mais diversos países, pois cada país tem a sua cultura. É de salientar que a *Azeol* começa a criar hábitos de consumo de azeite, em países que não havia esse hábito alimentar.

Analisando outro indicador, Processos Internos, na *Marum Tecnidente* introduziram novas tecnologias como a CAM/CAD em diversos materiais, permitindo reduzir custos e aumentar a produtividade. Dispõem também de scanners e fresadoras de última geração. Todos os técnicos têm à disposição máquinas de auxílio de forma a contabilizar todos os trabalhos que vão realizando ao longo do dia, visto que é um laboratório que “trabalha em produção” (Pergunta 1 e 2). Desta forma não precisam de melhorias ao nível do sistema informático. (Pergunta 3)

Na *Azeol*, por sua vez, com a mudança de instalações, investiram em hardware novo, em software de gestão de produção e qualidade, para atender aos requisitos da ISO 22000. Como tal, devido ao grande investimento que executou, não considera neste momento, que haja necessidade para investir ao nível da informática, apesar de reconhecer que a tecnologia está sempre a inovar. No nível do melhoramento dos processos internos também considera que não tem necessidade de haver aperfeiçoamento. (Pergunta 1, 2 e 3)

Nos TAF aposta-se actualmente na melhoria ao nível informático, nomeadamente através da aquisição de novos *softwares*, não podendo esquecer que esta empresa é composta por diversas áreas de negócio, sendo necessário o investimento em programas de gestão de frota, manutenção, tráfego, etc. Por isso conclui que a empresa encontra-se em processo de melhoria. (Pergunta 1, 2 e 3)

Analisando o crescimento e aprendizagem, a *Marum Tecnidente* considera que está implementado um plano de carreiras que alinhe as expectativas do crescimento individual com as perspectivas de crescimento da empresa, em que Helena Domingues afirma que há necessidade de melhoramento de aprendizagem dos funcionários, de forma a estes corrigirem os erros, contribuindo para o êxito da empresa.

Jorge Elias (*Azeol*), também afirma que através da formação que atribuem aos funcionários, contribui não só para o seu crescimento individual como para o crescimento organizacional. Além de concederem formação a nível profissional, é também dada formação por exemplo ao nível da saúde, exemplo, como se sentar correctamente nas cadeiras, qual a postura correcta na secretária, contribuindo para o bem-estar dos funcionários.

João Pires (*TAF*), afirma também que é dada oportunidades, principalmente aos jovens que se iniciam no mercado de trabalho, em que é dada ferramentas para crescimento individual através da formação, e que contribuam para o crescimento da organização.

Na pergunta 2, a forma de colmatar as necessidades diárias de trabalho na *Azeol* é ao nível da relação de proximidade/ auxílio com os colaboradores.

Helena Domingues (*Marum Tecnidente*), por sua vez afirma que através da comunicação com os trabalhadores, tenta perceber as suas necessidades, já que há uma “abertura” por parte da Liderança, para os colaboradores participarem quanto às suas necessidades/problemas diários.

Nos TAF as necessidades diárias são colmatadas através de requisições, pedidos de material e/ou serviços efectuados pelos funcionários e posteriormente avaliados pela gerência.

Na questão 3 a resposta foi unânime, em que as empresas em análise afirmam que as necessidades são colmatadas à medida que aparecem, no sentido que os colaboradores, sempre que precisem poderão falar com a administração para expor os seus problemas.

Avaliando a formulação, comunicação e implementação da estratégia, na questão 1, na *Azeol*, a estratégia é efectuada a média e longo prazo, sendo fundamentada na missão, ou seja, a empresa pretende ser uma referência de qualidade e confiança no sector dos armazenistas e embaladores de azeites e óleos alimentares, através de processos que promovam a qualidade e a segurança alimentar nos produtos. Para tal, é necessário comunicar com os colaboradores, informações respeitantes à segurança alimentar dos produtos produzidos.

Além disso, outro factor importante na estratégia, como foi referido anteriormente, é o bem-estar dos funcionários. Como tal, um dos aspectos a ter em consideração na admissão de funcionários na *Azeol*, é a idade, pois a empresa emprega pessoas acima dos 35 anos, e preferencialmente se estes forem casados e com filhos, pois é muito importante a estabilidade emocional do funcionário. Se um funcionário detiver estabilidade pessoal, ele vai transparecer na sua actividade profissional, contribuindo para alcançar os objectivos da empresa, ao contrário do que acontece actualmente, em que as empresas preferem admitir jovens para

estágios profissionais, usufruindo do apoio financeiro do estado, e não garantindo ao jovem funcionário possibilidade de ser contrato posteriormente na empresa.

Na *Marum Tecnidente*, a estratégia é fundamentada pela rentabilidade, e na produtividade, sendo o objectivo produzir em massa, e com excelência de qualidade. (Pergunta 1)

Por sua vez, nos *TAF* o objectivo é sempre a satisfação do cliente, passando sempre esta por entregas a horas, assim este aspecto é determinante na definição da estratégia da empresa. É dada oportunidade a jovens de começar a sua carreira na empresa, de uma forma honesta e sustentada. A empresa procura pessoas sem vícios, moldando-as aos seus ideais. Os funcionários não têm influência na definição da estratégia dado que, as suas opiniões são tidas em consideração, pois consideram que o envolvimento destes são importantes para a organização. (Pergunta 1 e 2)

O papel dos colaboradores na formulação das estratégias na *Azeol*, é no dia-a-dia, “os funcionários ao decidirem nas pequenas coisas, estão a decidir nas grandes coisas”, como por exemplo nas questões de embalamento do produto, nos rótulos, e nos catálogos direccionados para cada país, respondendo à pergunta 3.

Na *Marum Tecnidente*, os funcionários podem dar opiniões quanto à forma de actuar da empresa, mas não na formulação da estratégia.

Na questão 4, todos responderam positivamente, no sentido de todos os funcionários conhecerem bem as suas funções, em que Helena Domingues afirma “todos trabalham por excelência”.

Os instrumentos de análise dos resultados alcançados, são “através dos financeiros e no bem-estar de todos” (Jorge Elias), Helena Domingues, por sua vez também afirma que é através da facturação, e também pelo registo das tarefas diariamente, todos os funcionários, registam ao longo do dia, a quantidade de trabalhos realizados.

As formas de divulgação dos resultados alcançados, Jorge Elias (*Azeol*) afirma que como sendo uma sociedade anónima, os resultados estão disponíveis.

Helena Domingues (*Marum Tecnidente*), revela que todos os anos, no início de cada ano, é realizada uma reunião geral com todos os trabalhadores, onde são demonstrados os resultados alcançados, e quais as estratégias a melhorar de forma a alcançar resultados pretendidos, arietando as adversidades que vão surgindo, o mesmo acontece nos *TAF*.

Por fim, a última questão, a 7, quando surgem resultados negativos, a forma de reverter a situação, na *Marum Tecnidente*, é perceber onde reside problema, e de forma a contorná-lo, são aplicadas promoções nos trabalhos.

Jorge Elias, revela nesta questão, é necessário sabedoria e estruturação, saber actuar perante tal situação e de forma contornar os resultados indesejados, tal como o que aconteceu alguns anos atrás. Afirmar também que no contexto crise, Portugal só começou a proferir a exportação à 10 anos atrás, de forma a equilibrar a balança de pagamentos no país, enquanto a *Azeol*, já exporta há 30 anos, muito antes da crise de nos atingir, por isso é indispensável ter uma visão amplificada de negócio.

João Pires dos *TAF* afirma que algum tempo atrás ia perdendo contrato com uns clientes importantes. A forma de resolução foi abordar directamente com o cliente, como poderia melhorar o serviço através de por exemplo ter à disposição dois motoristas, para descarregar a mercadoria e mantinha o mesmo valor do contrato, afirmando que a estratégia passa sempre pela satisfação do cliente.

Após análise da variável dependente, podemos concluir que nas três empresas, a estratégia é formulada com o propósito de satisfação dos clientes. Para tal, é fornecida ferramentas, através do investimento de programas informáticos bem como de instalações, para os trabalhadores desenvolverem as suas tarefas o mais eficiente possível. É dada relevância à transmissão da estratégia da empresa aos colaboradores, de forma estes poderem executá-la eficazmente.

4.6 A Comunicação Interna, Liderança e Sistema de Recompensas influenciam a Estratégia Organizacional

De modo a analisar a hipótese 4, ou seja se a comunicação interna, liderança e sistema de recompensas influenciam a estratégia global nas três empresas, podemos constatar através da Ilustração 2, a verificação da respectiva hipótese. A respectiva ilustração além de demonstrar os resultados da hipótese 4, pretende resumir se todas as hipóteses são válidas.

Empresa	H₁	H₂	H₃	H₄
Azeol	Verificada	Verificada	Verificada	Verificada
Marun	Verificada	Verificada	Verificada	Verificada
TAF	Verificada	Verificada	Não Verificada	Não Verificada
Amostra	Verificada	Verificada	Não Verificada	Parcialmente Verificada

Ilustração 2 - Verificação de hipóteses

H₁: A comunicação interna influencia a estratégia organizacional

H₂: A liderança influencia a estratégia organizacional

H₃: O sistema de recompensas influencia a estratégia organizacional

H₄: A liderança, comunicação interna e sistema de recompensa influenciam a estratégia organizacional

Na *Azeol* podemos confirmar que a hipótese 4 é válida, no sentido que a comunicação interna, liderança e sistema de recompensas influenciam a estratégia global. A empresa actua perante uma liderança de proximidade com os colaboradores, bem como ressalva os desafios que são apresentados aos colaboradores, no sentido de estes terem possibilidade de desenvolverem-se a nível profissional, contribuindo para a estratégia da organização. Para tal, é essencial a formação que é facultada aos trabalhadores, e directores, visto que todos lidam diariamente com desafios. Conforme Davies (2009), é necessário desenvolver capacidades estratégicas, de forma a haver criatividade na resolução dos problemas. A estratégia é transmitida aos trabalhadores, por via de reuniões, e-mails, telefone, de forma que todos contribuam para a sua implementação.

Quanto ao sistema de recompensas, a hipótese 3 verifica-se, visto que há a adopção das recompensas extrínsecas, no sentido dos colaboradores serem recompensados financeiramente, estando também presente as recompensas intrínsecas, sendo estas

reconhecidas pelos desafios, autonomia, atribuição de responsabilidade. Os incentivos não financeiros também são destacados, como a segurança, o bem-estar, estabilidade emocional, exteriorizando que as empresas procuram novas soluções de remuneração que incitam para novos valores.

Na *Marum Tecnidente*, a hipótese 4 também é válida, pois a empresa também opera perante uma liderança de proximidade, de preocupação com os trabalhadores. A sua estratégia passa pela exigência de qualidade nos seus trabalhos, e para tal a formação é indispensável. O facto dos colaboradores, não poderem tomar decisões, estes poderão dar sugestões, visto que é importante a sua colaboração, para deste modo alcançar os resultados desejados. Para que a estratégia seja transmitida de forma eficaz, mensalmente existem reuniões com os directores de departamento, onde são atribuídos os objectivos a alcançar para o respectivo mês.

O sistema de recompensas vigente, é o extrínseco, através de prémios de produtividade, onde cada funcionário é avaliado pela sua prestação profissional através do mérito.

Nos *TAF*, a hipótese 1 e 2 validam-se, no sentido da liderança ser caracterizada pela honestidade, respeito e assertividade. O facto de a empresa ser maior relativamente às restantes empresas em estudo, faz com que a liderança não seja tão próxima dos colaboradores. Contudo, através da atribuição de responsabilidade, delegação de tarefas, formação, transmitindo quais as metas a atingir de forma clara e respeitando os procedimentos internos, é uma liderança orientada para resultados, e conforme referido anteriormente o “desenvolvimento eficaz da liderança, deve ser baseado em programas de desenvolvimento de liderança, devidamente consolidados nos objectivos estratégicos a atingir, numa adequada análise organizacional e definição de um estilo de liderança apropriado à organização”. (Leadership Business Consulting, 2014)

Contudo, a hipótese 3 nos *TAF* não se verifica, não vigorando nenhum sistema de recompensas, sendo justificada pelo contexto de crise que pontua actualmente na sociedade.

De um modo geral, poderemos concluir que a hipótese 4 valida-se na nossa amostra, pois só uma hipótese não se verificou numa das variáveis, demonstrando realidades opostas nas três empresas em estudo, ao qual serão retratadas no capítulo 5, nas conclusões, com base na literatura.

Capítulo V – Conclusões

5.1 Discussão e Implicações para a teoria

Sintetizando os resultados obtidos, de modo a averiguar se a prestação dos RH estão alinhados com a estratégia global, comprovamos que nem todas as hipóteses foram validadas nas três empresas.

Constatamos que subsistem percepções díspares, ao analisar a variável sistema de recompensas nas três empresas. Por um lado, constatamos que o sistema de recompensas de carácter extrínseco está a tornar-se uma prática corrente no sector empresarial, em que a parte variável do salário não se encontra garantida à partida, estando a sua atribuição dependente do cumprimento dos objectivos definidos. Ou seja, o nível salarial dos trabalhadores é atribuído pelos resultados alcançados, diferenciando-se pelo nível de desempenho atingido. A atribuição desta componente recompensatória, na generalidade dos casos em que se verifica a sua existência, é anual para coincidir com o ciclo de funcionamento da organização. Assim, neste estudo, apurámos que uma das realidades vigente nas empresas portuguesas, são os sistemas de incentivos, que se destinam a recompensar desempenhos meritório, invocando o cumprimento dos objectivos previamente definidos, que neste caso são os prémios de produtividade e do bónus anuais. (Vaz, 2005)

Ao contrastar este sistema de recompensas, averiguou-se também que o sistema de recompensas presente no nosso sector empresarial, está limitado devido às complexidades económicas que apresentam, de modo a controlar os custos das empresas.

Devido à conjuntura económica que o País atravessa, faz com que muitas empresas, não consigam retribuir monetariamente os funcionários como gostariam. Contudo apareceu um aspecto positivo e que podemos concluir no estudo em análise, uma das realidades que se corrobora nas empresas, é “olharem” mais para os incentivos não monetários. Por um lado temos efeitos mais nefastos, mas por outro temos um período de renovação. As empresas reestruturam as suas estratégias de custos, políticas de negócios, incidindo mais nas práticas de incentivo, e de bem-estar. Se por um lado tem de se reduzir nos benefícios monetários, por outro lado, terá de se investir nos incentivos não monetários, de forma a constituir equipas mais empenhadas, mais eficientes, com maior motivação e produção. Quando se aborda este tipo de recompensas, evoca-se no reconhecimento por parte da organização, do esforço dos

RH, na qualidade do seu trabalho, na atribuição de maior grau de responsabilidades, ou até mesmo possibilitar crescimento profissional e progressão de carreira aos trabalhadores.

Colaboradores motivados, são sinónimo de empresas com sucesso, existindo uma correlação directa entre o nível de motivação dos trabalhadores e os seus resultados operacionais. A prova é facultada por diversos estudos que concluem, que em média, programas de incentivos correctamente desenhados, podem produzir aumentos de vendas superiores a 20%. (Saldo Positivo Empresas, 2012)

Utilizado há muito tempo nos Estados Unidos e em muitos países europeus, o sistema de incentivos não financeiros, é ainda pouco utilizado em Portugal, mas já começa a ganhar algum terreno em algumas empresas nacionais. (Expresso Emprego, 2009)

Por outro lado, com base nos resultados obtidos, foi possível atestar que a literatura existente sobre a influência da liderança na estratégia global se confirma, “liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando os seus comportamentos e acções, de modo a atingir objectivos e metas comuns, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios” (Lacombe & Heilborn, 2003) em que a formação das equipas de trabalho são fulcrais para alcançar a estratégia organizacional.

A liderança é a capacidade de conduzir um grupo de pessoas, descrevendo a forma como as empresas concebem, suplementam e organizam o conhecimento e as rotinas em torno das suas actividades e no contexto das suas culturas, adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional através do uso das competências dos seus trabalhadores. (Dogson,1993)

Igualmente indicado na literatura, a comunicação interna influencia a estratégia organizacional, no sentido de ser um instrumento importante de informação e de motivação dos colaboradores na execução das suas tarefas e deve ser apreendida como um sistema de interacções onde partilham significados simbólicos, possibilitando relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da empresa, com o objectivo de facilitar não só a produção, circulação da gestão, como a relação e a interacção entre todos os agentes. Uma comunicação bem executada, exerce um efeito positivo sobre o ambiente interno e, conseqüentemente sobre a imagem global da empresa, e por isso deve ser coerente e consistente com a imagem que a empresa quer transmitir, onde os colaboradores representam um público muito importante para a gestão de qualquer organização. (Câmara, 2000)

Do ponto de vista estratégico, a comunicação interna é baseada no diálogo, na partilha, que é estritamente indispensável para enfrentar riscos do compromisso ético e social, e para tal é

necessário que os gestores, estejam atentos para não haver rupturas das normas e regras que regem a organização e de modo alcançar as metas propostas pela organização. (Almeida, 2000)

A comunicação dentro das organizações, é vista como um activo estratégico para as organizações, visto que com as novas tecnologias, permitem abranger um maior número de pessoas, onde a informação é transmitida de forma eficaz e rápida, em que as organizações contemplam como um investimento e não como um custo.

Relativamente à influência da comunicação interna, liderança e sistema de recompensas na estratégia global, podemos concluir que existe uma ligação, com base na literatura, já anteriormente investigada, em que através do processo comunicativo, os líderes procuram influenciar as pessoas a realizarem as suas actividades na empresa e através de mensagens claras e coerentes, e através de sistemas de recompensas, de modo a comprometerem-se na execução dos objectivos e metas traçadas propostas pela organização. Como exemplo deste modelo de gestão, Likert (1967), apresenta um modelo de análise para caracterizar organizações e desempenhos, segundo as dimensões de liderança, motivação, comunicação e sistemas de recompensas e punições, de modo a atingir os objectivos organizacionais.

Analisando o objectivo geral desta dissertação, em função do alinhamento estratégico dos RH com a estratégia global, podemos deduzir que através do modelo de gestão proposto, a comunicação interna, liderança e sistema de recompensas, influenciam a estratégia organizacional. Os líderes através da comunicação eficaz da estratégia, concebendo canais para transmitirem informações, de modo haver uma proximidade entre colaboradores e líderes e de não haver desvios aos regulamentos internos, e através de sistemas de recompensas, sejam eles intrínsecas ou extrínsecas, além de motivar os funcionários, proporcionam um maior nível de produtividade e consequentemente a obtenção dos objectivos organizacionais.

5.2 Implicações para a gestão

Através deste estudo, podemos aferir que os recursos humanos são importantes para a organização e colaboram para a consecução da estratégia organizacional e consequentemente para os objectivos organizacionais.

Podemos identificar que a comunicação interna, liderança e sistema de recompensas são elementos relevantes para o alinhamento estratégico dos RH com a estratégia da organização, onde o presente estudo fornece dados da importância dos RH na organização e como estes contribuem para atingir os objectivos estratégicos.

Para alcançarem a estratégia organizacional, os gestores deverão contemplar estas 3 variáveis como activos estratégicos. O papel da liderança é crucial, pois a influência de um líder, pode beneficiar resultados positivos do ponto de vista estratégico para a empresa, tornando a organização mais competitiva. Destaca-se como uma liderança a seguir, líderes que proporcionam ambientes de trabalho saudáveis, motivem as equipas e consigam transmitir a estratégia a toda a organização.

O sistema de recompensas também contribui para o sucesso organizacional, uma vez que motivam os funcionários, criando condições para que desenvolvam as suas competências em benefício da empresa, como assegura melhores níveis de produtividade e permite alcançar os objectivos organizacionais.

Actualmente, nem sempre se verifica sistema de recompensas nas empresas devido ao contexto da crise, mas como demonstrado no estudo, além da importância de recompensas financeiras, o bem-estar, a segurança no trabalho, atribuição de autonomia, são considerados como formas de recompensa, podendo ser demonstrado de diversos formatos, conduzindo à motivação dos funcionários. Deste modo, sugerimos aos gestores, que devido ao contexto de crise que atravessam e que nem sempre é possível compensar de forma financeira, como alternativa existem sempre outras condutas de actuação, como as recompensas intrínsecas ou políticas de incentivo não financeiros.

A evolução tecnológica que assistimos actualmente, possibilitou novos canais de comunicação, e os gestores têm de reciclar os seus conhecimentos permanentemente e usar as respectivas ferramentas de forma eficaz, de modo a informação ser transmitida para todos os funcionários. (Zumeta, 2012)

Deste modo, a comunicação interna é essencial para um benéfico funcionamento da organização, de forma a haver método de planeamento e dos trabalhadores possuírem conhecimento das suas tarefas.

5.3 Limitações e Futuras Investigações

Nesta dissertação constatámos que houve algumas limitações, começando pelo facto da maioria das empresas não terem disponibilidade para nos receber e estarem sujeitas a determinadas perguntas. Outro factor a salientar, é o facto do estudo em análise ser um tema delicado, quando por exemplo se aborda o sistema de recompensas.

Outra das limitações é o facto do estudo em análise incidir apenas em três empresas, não sendo considerado uma amostra representativa e se realmente os RH influenciam a estratégia organizacional. Como tal, para futuras investigações seria importante a análise incidir sobre mais empresas.

Relativamente à análise das variáveis, ao avaliar cada uma das variáveis, baseadas na revisão da literatura, houve impedimentos na formulação das perguntas, e no facto de serem perguntas abertas, as questões deviam ser direccionadas nesse sentido, e não num sentido directo, visto que deste modo obtinha dilucidações sem desenvolvimento.

Visto o método aplicado, ser o estudo de caso comparativo, existem limitações que são o acesso e a obtenção de dados, obrigando o pesquisador, muitas vezes a limitar a profundidade de informações para conseguir uma amplitude que permita um mínimo de comparações relevantes. (Blau & Schoenherr, 1971)

O facto de se utilizar método de pesquisa qualitativa, através da entrevista, o entrevistador selecciona, interpreta, analisa as informações obtidas, e nesse sentido pode ocorrer distorções da realidade pela parte do entrevistador, (Seidman, 1991) sendo uma das limitações apontadas neste estudo.

Assim, como futuras investigações seria relevante realçar a utilização de mais variáveis, e também conjugar métodos de pesquisa qualitativa e quantitativa. Combinar técnicas quantitativas e qualitativas torna uma pesquisa mais forte e reduz problemas de adopção exclusiva de um desses métodos, além de reafirmar a validade e confiabilidade das concepções, através de aplicação de técnicas diferenciadas. (Morse, 1991)

Seria interessante como futura investigação, a aplicação do BSC em diversas empresas, visto que este é uma ferramenta de gestão, que utiliza o método de pesquisa qualitativa e quantitativa. Esta metodologia pressupõe que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa, não se deve restringir apenas em indicadores financeiros. “O BSC procura decompor

a estratégia de uma forma lógica, baseada em objetivos estratégicos, que por sua vez se desdobram em indicadores., sendo um modelo de avaliação da actuação da empresa que equilibra os aspectos financeiros e não financeiros na gestão e planificação estratégica da organização”.

Bibliografia

Aktouf, O. (1996). *A Administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas.

Almeida, V. (2000). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Práxis.

Argenti, P.A. (1996). Corporate communication as a discipline. *Management Communication Quarterly*. Vol. 10, 73-97.

Argenti, P. (2006). *Comunicação Empresarial*. (4ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 21, 249-269.

Bahia, B. J. (1993). *Introdução à comunicação Empresarial*. Rio de Janeiro: Vozes.

Barth, R. (1990). *Improving Schools from Within*. San Francisco: CA, Jossey- Bass.

Becker, B. & Huselid, M. (2001). The Strategic Impact of HR. Balanced Scorecard. *Harvard Business School Publishing*.

Berson, Y. & Avolia, B. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunications firm. *Leadership Quarterly*. Vol. 15, 625–646.

Blau, P. M. & Schoenherr, R. A. (1971). *The Structure of Organizations*. New York: Basic Books.

Blikstein, I. (2006). *Técnicas de Comunicação Escrita*. São Paulo: Ática.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Coleção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora.

Boisot, M. (1998). *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. Oxford: Oxford University Press.

Bowditch, J. L; Buono, A.F. & Stewart, M. (2008). *A Primer Organizational behavior*. Hoboken. NJ: John Wiley & Sons.

Brown, S. (2006). *Administração da produção e operações*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.

- Brum A. (1994). *Endomarketing: Estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade*. (2ª ed.). Porto Alegre : Ortiz.
- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*. Vol. 8, 61–70.
- Câmara, P. (2000). *Os sistemas de recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cannella, A. & Monroe, M. J. (1997). Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. *Journal of Management*. Vol. 23, 213–237.
- Cha, S. E. & Edmondson, A. C. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *Leadership Quarterly*. Vol. 17, 57–78.
- Chiavenato, I. (1992). *Gerenciando pessoas*. São Paulo: Ed. Maikron Books.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração Geral e Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier,105.
- Chihocky, J. & Bullard M. (2009). How Strategic Internal Communications. *White Paper*. Janson Communications. Acedido em Março 3, 2015, em http://www.noplanenogain.org/images/1255960872.pdf_copy2.pdf
- Cohen, A. R., Fink, S.L, Gadon, H. & Willits, R. D. (2001). *Effective behavior in organizations: Cases, concepts, and student experiences*. (7th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications Theory and Practice*. Sage: London.
- Cunha, M. P., Gomes, J. F., Rego, A., Campos C. R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- Davies B. (2009). *The Essentials of School Leadership* in Strategic Leadership. London: Sage Publications.
- Delery, J. E.; Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*. Vol.39, 802-825.
- Dodgson, M. (1993). *Organizational Learning: A Review of Some Literatures*. Organization Studies, Vol. 14, 375-394.

- Dolphin, R.A. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperati. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 11, 171-90.
- Downs, C. & Adrian, A. (2004). *Assessing Organisational Communication – Strategic Communication Audits*. New York: The Guilford Press.
- Enennaam, F. (2006). *Dynamics of strategy*. Breukelin: Nye rode Business Universities.
- Expresso Emprego, 2009. Meta alcançada, meta garantida, 6 de Agosto de 2009. Acedido em Maio 30, 2015, em <http://expressoemprego.pt/noticias/meta-alcancada--prenda-garantida/2120>
- Flannery, T. P., Hofrichter, D. & Platten, P. E. (2002). *People, performance and pay: Dynamic compensation for changing organizations*. New York: Free Press
- Forman, J. & Argenti, P.A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study, *Corporate Reputation Review*. Vol. 8, 245-64.
- Frangos, C. (2002). *Aligning Human Capital with Business Strategy: Perspective from Thought Leaders*. Balanced Scorecard. Harvard Business School.
- Frank, A. & Brownell, J. (1989). *Organizational Communication and Behaviour: Communicating to Improve Performance*. Orlando: Holt, Rinehart and Winston.
- Freedman, A. (2003). *Human Resource Executive*. Staffing Up.
- Furucho, N. (2005). *Como ser bem-sucedido na vida empresarial: Saiba como manter sua empresa competitiva*. Rio de Janeiro: Gráfica Universal.
- Galanou E., Georgakopoulos, G., Sotiropoulos, I., Dimitris, V. (2010). The effect of Reward System on Job Satisfaction in na Organizational Chart of Four Hierarchical Levels: A Qualitative Study. *Canadian Social Science*, Vol.6, 102-123. Acedido em Abril 18, 2015, em <http://www.cscanada.net/index.php/css/article/viewFile/1107/1126>
- Galford, R. (1998). Why Doesn't This HR Department Get Any Respect? *Harvard Business Review*.
- Gerhart, B. & Milkovich G. (1990). Organizational differences in managerial compensation and firm performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 33, 663-691.

- Ghemawat, P. (1986). Sustainable advantage. *Harvard Business Review*. Vol. 65, 53-58.
- Goldhaber, G. (1993). *Organisational Communication*. (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gomez, M. L. & Balkin, D. (1992). Determinants of faculty pay: an agency theory perspective. *Academy of Management Journal*. Vol. 35, 921-955.
- Grant, R. M. (2007). *Análise da Estratégia Contemporânea: Conceitos, Técnicas, Aplicações*. (6^a Ed). Wiley-Blackwell.
- Gratton, L. (2000). *Living Strategy: Putting People at the Heart of Corporate Purpose*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Grundy, T. (1998). *Harnessing Strategic Behaviour*. London: Financial Times Pitman, 32-40.
- Grunig, J.E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Harcourt Brace Jovanovich. New York: College Publishers.
- Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in a qualitative research. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 105-117. Acedido em Abril 20, 2015, em <https://www.uncg.edu/hdf/facultystaff/Tudge/Guba%20&%20Lincoln%201994.pdf>
- Guest, D. E. (2001). Human resource management: when research confronts theory. *Journal of Human Resource Management*. London. Vol. 12, 1092–1106
- Guth, W. D. & Macmillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*. Vol. 7, 313–327.
- Hackman, J. R. & Wageman, R. (2005). When and how team leaders matter. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 26, 37–74
- Halliday, T. L. (1991). Declarações de objetivos e legitimação organizacional. *Revista de Administração Pública*. Vol. 25, 25-34
- Hansen, F. (2003). *Currents in Compensation and benefits*. ABI: Inform Global, 45.
- Henderson, B. (1989). The Origins of Strategy *Harvard Business Review*. Vol. 67, 139 - 143.
- Henderson, J. C. & Venkatraman, N. (1993). Strategic Alignment; leveraging information technology for transforming organizations, in *Ibm Systems Journal, Armonk Ibm Co*. Vol.32, 4-16.

Hunter, S.; Bedell A. K.; Mumford, M. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedie. *Leadership Quarterly*. Vol. 18, 435–446.

Ibtimes, International Business Times, 2011. Eighty percent of companies “not doing their best” to communicate strategy internally: study. Acedido em Março 8, 2015, em <http://www.ibtimes.com/eighty-percent-companies-not-doing-their-best-communicate-strategy-internally-study-278603>

International Competition Network, 2010. Agency Effectiveness- Competition Agency Practice. Acedido em Fevereiro 15, 2015, <http://www.internationalcompetitionnetwork.org/news-and-events/all-events.aspx>

Janssen, O. (2001). Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationships between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*. Vol.44, 1039–1050.

Jefkins, F. (1988). *Public Relations Techniques*. London: Heinemann Professional Publishing, 287.

Kaplan, R. S. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. Boston, 71-79.

Kaplan, R S & Norton, D. (1997). *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006). *Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criarsinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kataria, A., Kataria, A. & Garg, R. (2013). Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. *International Journal of Business Insights & Transformation*. Vol. 6, 46-52.

Labovitz G. & Rosansky, V. (1997), *The Power of Alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things*. EUA.

Lacombe, F.& Heilborn, G. (2003). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Leadership Business Consulting, 2014. *Liderança Estratégica*. Acedido em Fevereiro 20, 2015, em <http://leadership-agenda.com/index.php/gestao-do-capital-humano/82-lideranca-estrategica>

Lengnick H., Mark, L., Lengnick H., C., Andrade, L., Drake, B. (2009). *Strategic human resource management: The evolution of the field*.

Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill, 230-249.

Lima, E. (2010). *Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão*. São Paulo: Rege. Vol. 17,169-187.

Marras, J. P. (2002), *Administração da remuneração*. São Paulo: Thomson

Maximiano, A. C.A (2005). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas.

Mayer, V. F. & Mariano, S.R. (2008). *Técnicas de Comunicação e Negociação*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ. Vol. 1.

McNamara, C. (2002). *Guide to Leadership and Supervision in Business*. Authenticity Consulting, LLC.

Mehmood, S., Ramzan, M.; Akbar, T. (2013). Managing Performance through Reward System. *Journal of Education & Research for Sustainable Development (JERS)*, Vol. 1. Acedido em Abril 15, 2015, em <http://www.jersd.org/papers/Managing%20Performance%20through%20Reward%20System.pdf>

Miles, R. E. (1975). *Theories of Management: implications for organizational behavior and development*. Tóquio: McGraw-Hill Kogakusha.

Minayo, M. C. S. (1993). *O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde*. (2 ed.). São Paulo: Hucitec-Abrasco

Mintzberg, H. (1979). An Emerging Strategy of Direct Research. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24, 582-589.

- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*. Nº 37, Porto Alegre, Vol. 22, 7-32. Acedido em Maio 23, 2015, em http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html
- Morse, J. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 120-132.
- Norton, D. (2001). *Managing the Development of Human Capital, Balanced Scorecard* Harvard Business School.
- Olabeuena, J. I., Ispizua, M. A. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao, Universidad de Deusto.
- Oliveira, P. R. (org.) (2013). *Comunicação Interna: A força das empresas*. São Paulo: Aberje Editorial. Vol. 7.
- O'Reilly C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J., Lapid M. & Self W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, Elsevier. Vol. 21, 104–113. Acedido em Janeiro 7, 2015, em http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/04_HowLeadershipMatters.pdf
- Osborn, R.; Hunt, J. G.; Jauch, L. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *Leadership Quarterly*. Vol. 13, 797–837.
- Perrow, C. (1961). The Analysis of Goals in Complex organizations. *American Sociological Review*. Vol. 26, 854-866. Acedido em Dezembro 18, 2015, em <http://www.jstor.org/stable/2090570>
- Pfeffer, J.; Sutton, R. I. (2000). *The knowing–doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Boston: Harvard Business School Press
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*. Vol. 19, 95-106.
- Porter, M. (1986). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (7ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1999). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, 137-145
- Profile (2006). “Workplace inefficiency link to communications”, Vol. 56.

Quirke, B. (2000). *Making the Connections, Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. Gower: Aldershot.

Quirke, B. (2008). *Making the Connections, Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*, (2nd ed). Farnham: Gower Publishing Limited.

Ramos, C. (2013). *Pessoas in Excelência Organizacional*, Dias, A. L.,Varela, M., Costa, J. L. (orgs.). Lisboa: Editora Bnomics.

Revista do Diário Económico nº 5654, (2013), PME Líder 2013. Acedido em Abril 30, 2015, em <http://economico.sapo.pt/public/uploads/printcovers/pme2013.pdf>

Righeimer John P. (2000). *Aligning Human Resources & Strategic Plans*. Maverick Energy. Acedido em Janeiro 27, 2015, em http://www.maverickec.com/index_files/Aligning%20HR%20Strategy%20epulse.pdf

Risher, H. (2008). *The pay for performance alternative: A primer on cash incentives*. HR News. Vol. 74, 8-14.

Roehler Y. (2007). *Internal Communication Strategy*. *Roehler Solutions*. Acedido em Janeiro 20, 2015, em <http://www.upnorthscore.com/FAQ/Internal%20Communication%20Strategy.pdf>

Sadeghia, D. (2011). *Alignment of organizational change strategies and its relationship with increasing organizations performance*. *Procedia Social. Behavioral Sciences*, 1099–1107.

Saldo Positivo Empresas, Caixa Geral de Depósitos, 2012. *Talento + Mérito= Sucesso Empresarial*, 6 de Julho de 2012. Acedido em Maio 30, 2015, em <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/talento-merito-sucesso-empresarial/>

Seidman, I. E. (1991). *Interviewing as qualitative research. A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. Columbia: Teachers College Press.

Silva, M. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Smidts. A, Pruyn. A. & Van, R. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*. Vol. 49, 1051-1062.

- Stone, N. (1995). *The Management and Practice of Public Relations*. London: Macmillan Press.
- Telles, C. & Assis, L. (2009). *Inovações recentes na remuneração variável em minas gerais: características da premiação por produtividade baseada no modelo de gestão por resultados*. Congresso Consad de Gestão Pública. Painel 43. Brasília.
- Tjora, A. H. (2006). Writing small discoveries: an exploration of fresh observers observations. *Qualitative Research*. London. Vol.6, 429-451.
- Tkalac, V. A., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definitions, parameters, and future. *Public Relations Review*. Vol. 38, 223-230.
- Tomlinson, A. (2001). Stock options: last year's darling, this year headache. *Canadian, HR Reporter*, 14-17.
- Ulrich, D. (2000). *How the Human Resource Function Can Create Value and Drive Strategic Success*. Balanced Scorecard, Harvard Business School.
- Vaz, R. (2005). Cumprimento de objectivos e motivação para o desempenho: a recompensa do mérito. In *3º Congresso Nacional de Administração Pública: O Novo Ciclo de Desenvolvimento da AP: Abertura, Eficiência, Independência*, Lisboa, 3 - 4 Nov. 2005.
- White, C., Vanc A. & Stafford G. (2010). Internal Communicaton, Information Satisfaction and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of public relations research*. London. Vol. 22, 65-84.
- Wilson, T. (1999). *Shaping a High-Performance Culture through HR and Reward System Design*. New York: Amazon.
- Wood, J. T., Picarelli V. (1996). *Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Wright, D. (1995). The role of corporate public relations executives in the future of employee communications. *Public Relations Review*. Vol. 21, 181-198.
- Wunder, T. (2005). *New strategy alignment in multinational corporations*, In *Strategic Finance*. Montvale: Institute of Management Accountants, Vol. 87, 35-41.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks (2ª ed.) CA: Sage Publications.

Zumeta, G. (2012). *Internal Communication, the key to business success*. Acedido em Maio 30, 2015 em <http://en.blog.zyncro.com/2012/02/10/internal-communication-the-key-to-business-success/>

Dissertações:

Felgueiras, J. P. (2013). *Proposta de um modelo de Gestão de Desempenho da Actividade de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal.

Moreira, M. M. (2010). *Alinhamento entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional: Um estudo de Caso em uma empresa Pública Brasileira*. Dissertação de Mestrado. ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.

Site das Empresas:

<http://www.afrade.com/>

<http://www.azeol.pt/>

<http://www.marum-tecnidente.pt/>

Anexos

Anexo 1 – Guião de entrevista

Secção A – Dados de Identificação

Empresa: _____

Nome do entrevistado: _____

Cargo: _____

Nº de trabalhadores: _____

Secção B – Análise de variáveis

PARTE I – Comunicação Interna

- 1- Qual a sua avaliação da Comunicação interna para o desempenho das actividades da empresa? A comunicação é vista como estratégia para a organização?
- 2- Quais os sistemas de comunicação interna que promovem a eficácia da organização?
- 3- O modo de transmitir as informações respeita os regulamentos da empresa?
- 4- Como costuma comunicar com os membros da sua equipa? (quais os canais? Formal e/ou informal)
- 5- Qual a frequência com que ocorrem reuniões com os trabalhadores de modo a transmitir a estratégia da empresa?
- 6- Considera que a comunicação é feita de modo adequado com os funcionários de modo a atingirem as metas propostas pela organização?
- 7- Os funcionários possuem conhecimento acerca dos procedimentos e normas aplicáveis às suas actividades?

8- Deverão ser melhorados alguns procedimentos internos de modo a melhorar a comunicação? Se sim, quais?

9- As informações são compartilhadas e permitem a colaboração entre os colegas?

Parte II -Liderança

1- Como tem incentivado a aprendizagem e desenvolvimento dos funcionários?

2- Como os seus funcionários descrevem o seu estilo de liderança?

3- Quais são os valores e aspectos éticos mais importantes para si e que demonstra como líder?

4- É dada formação aos funcionários e com que frequência?

5- Os trabalhadores são incentivados a participar nas tomadas de decisão?

6- Informação da missão e visão da empresa aos trabalhadores. Como influencia os trabalhadores a seguirem a sua visão estratégica para a empresa?

7- Como é possível ajudar a desenvolver boas relações entre os membros do grupo de trabalho e gerir os problemas? São atribuídas e cobradas responsabilidades?

Parte III - Sistema de recompensas

1- Considera que um gestor tem a responsabilidade de motivar os funcionários?

2- Como identifica o sistema de recompensas na sua empresa?

3- Qual o sistema de recompensa que acredita que os funcionários preferem?

4- Existem outras recompensas que motivem os funcionários?

5- Acredita que as recompensas têm aumentado a motivação dos trabalhadores?

- 6- Quais são os desafios para um gerente quando desenvolve um sistema de recompensas?
- 7- Os funcionários deverão oportunidade de influenciar no processo de decisão do sistema de recompensas?
- 8- Esse sistema contribui para conferir vantagem competitiva à organização?
- 9- É difícil para um gerente distribuir as recompensas de forma justa?
- 10- Como é que a empresa alinha os salários com a sua estratégia organizacional?
- 11- Será que os sistemas de recompensa podem ser melhorados no futuro? Como?

Parte IV – Estratégia Global

Alinhamento estratégico

A) Clientes

- 1- Como identifica o grau de satisfação dos clientes?
- 2- Quais os métodos de criação de valor para os clientes?
- 3- Que práticas são utilizadas para os clientes se tornarem fiéis?
- 4- Existe a preocupação em Introdução de novos produtos? E/ou alternativas?

B) Processos internos

- 1- Em que ponto se encontra a informatização da empresa?
- 2- Prevê-se um aumento do nível de informatização e da segurança dos sistemas? Se sim como?

- 3- Existe necessidade de melhorar processos internos ao nível da organização?

C) Crescimento e aprendizagem

- 1- Está Implementado um plano de carreiras que alinhe as expectativas de crescimento individual com as perspectivas de crescimento da empresa?
- 2- Como são colmatadas as necessidades diárias das equipas de trabalho?
- 3- Estas necessidades são analisadas sistematicamente ou á medida que aparecem?

D) Formulação, comunicação e implementação da estratégia

- 1- O que é levado em consideração no momento de elaboração da estratégia da empresa?
- 2- Qual o papel dos colaboradores na formulação das estratégias?
- 3- Como avalia o conhecimento dos seus colaboradores em relação à função que esses desempenham?
- 4- Através de que instrumentos são analisados os resultados alcançados?
- 5- Que estratégias de divulgação são utilizadas para informar os resultados alcançados?
- 6- Caso haja resultados negativos, quais as acções que foram tomadas para reverter e alcançar os resultados desejados?

