

AGOSTINHO PINHEIRO DA SILVA

UNIVERSIDADE ABERTA

**“A influência da comunicação interna na satisfação dos
trabalhadores das Pequenas e Médias Empresas”**

Mestrado em Gestão MBA

Orientador: Professor Doutor Victor Paulo Gomes da Silva

Julho 2011

Índice

Resumo	11
Abstract.....	12
Agradecimentos	13
Introdução	14
PARTE I - Enquadramento teórico	18
1. Conceito de comunicação	19
2. Elementos da comunicação	21
3. Fluxos de comunicação	23
4. Níveis de complexidade da comunicação.....	25
5. Formalidades da comunicação.....	25
6. Instrumentos de comunicação	26
7. Comunicação organizacional.....	28
7.1. Introdução	28
7.2. Funções da comunicação organizacional	30
8. Comunicação interna	31
8.1. Introdução	31
8.2. Princípios da comunicação interna	33
8.3. Os tipos e as funções da comunicação interna	36
8.4. Eficácia e eficiência na comunicação interna.....	39
8.5. Barreiras à comunicação interna.....	40
8.6. O papel da comunicação interna na mudança	41
9. Tipo de comunicação seleccionada para o projecto de trabalho	42
10. Satisfação.....	43
10.1. Introdução.....	43
10.2. Satisfação versus motivação.....	44
10.3. Satisfação e produtividade.....	45
10.4. Satisfação no trabalho.....	45
PARTE II - Trabalho empírico	49
11. Enquadramento do problema.....	50

12. Metodologia.....	51
13. Apresentação dos dados do estudo	65
14. Interpretação dos dados recolhidos	124
Síntese, conclusão e recomendações	150
Bibliografia.....	158
Anexo	162

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Sexo	59
Tabela 2 - Idade	59
Tabela 3 – Idade (Sexo).....	60
Tabela 4 - Função	61
Tabela 5 – Função (Sexo).....	62
Tabela 6 – Antiguidade.....	63
Tabela 7 – Antiguidade (Sexo).....	64
Tabela 8 – Palestras e Discursos.....	67
Tabela 9 – Reuniões com a Administração	69
Tabela 10 – Reuniões Departamentais	71
Tabela 11 – Conversas Formais Individuais	74
Tabela 12 – Conversas Informais	76
Tabela 13 – Reuniões de Informação Profissional	78
Tabela 14 – Reuniões de Informação Geral	80
Tabela 15 – Cursos de Formação	83
Tabela 16 – Seminários	85
Tabela 17 – Encontros de Convívio	87
Tabela 18 – <i>Placards</i> e Quadros Informativos.....	90
Tabela 19 – Jornal e Boletim Interno	92
Tabela 20 – Brochuras e Folhetos Informativos	95
Tabela 21 – Correio Interno.....	97
Tabela 22 – Notas Internas	99
Tabela 23 – Memorandos	102
Tabela 24 – Relatórios de Actividade.....	104
Tabela 25 – Sistema de Sugestões e Reclamações	106
Tabela 26 – Manual do Empregado.....	109
Tabela 27 – Correio Electrónico	111
Tabela 28 – Fax	114
Tabela 29 – Viedotexto.....	116
Tabela 30 – Videoconferência.....	118
Tabela 31 – Audiovisuais	121
Tabela 32 – Intranet	123

Tabela 33 – Valores Médios dos Diversos Itens (Comunicação Oral)	127
Tabela 34 – Valores Médios dos Diversos Itens (Comunicação Escrita).....	134
Tabela 35 – Valores Médios dos Diversos Itens (NTI).....	141
Tabela 36 – Valores Médios dos Vários Tipos de Comunicação.....	147
Tabela 37 – Valores Médios dos Vários Tipos de Comunicação (Sexo)	148
Tabela 38 – Valores Médios dos Vários Tipos de Comunicação (Idade)	148
Tabela 39 – Valores Médios dos Vários Tipos de Comunicação (Função)	149
Tabela 40 – Valores Médios dos Vários Tipos de Comunicação (Antiguidade)	150

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Sexo.....	59
Gráfico 2 - Idade.....	60
Gráfico 3 – Idade (Sexo)	61
Gráfico 4 - Função.....	62
Gráfico 5 – Função (Sexo).....	63
Gráfico 6 – Antiguidade	64
Gráfico 7 – Antiguidade (Sexo)	65
Gráfico 8 – Palestras e Discursos	67
Gráfico 9 – Palestras e Discursos (Sexo).....	67
Gráfico 10 – Palestras e Discursos (Idade).....	68
Gráfico 11 – Palestras e Discursos (Função).....	68
Gráfico 12 – Palestras e Discursos (Antiguidade).....	68
Gráfico 13 – Reuniões com a Administração	69
Gráfico 14 – Reuniões com a Administração (Sexo)	70
Gráfico 15 – Reuniões com a Administração (Idade)	70
Gráfico 16 – Reuniões com a Administração (Função)	70
Gráfico 17 – Reuniões com a Administração (Antiguidade)	70
Gráfico 18 – Reuniões Departamentais	72
Gráfico 19 – Reuniões Departamentais (Sexo)	72
Gráfico 20 – Reuniões Departamentais (Idade)	72
Gráfico 21 – Reuniões Departamentais (Função).....	72
Gráfico 22 – Reuniões Departamentais (Antiguidade)	73
Gráfico 23 – Conversas Formais Individuais	74
Gráfico 24 – Conversas Formais Individuais (Sexo).....	74
Gráfico 25 – Conversas Formais Individuais (Idade).....	74
Gráfico 26 – Conversas Formais Individuais (Função).....	75
Gráfico 27 – Conversas Formais Individuais (Antiguidade).....	75
Gráfico 28 – Conversas Informais.....	76
Gráfico 29 – Conversas Informais (Sexo).....	76
Gráfico 30 – Conversas Informais (Idade)	77
Gráfico 31 – Conversas Informais (Função)	77
Gráfico 32 – Conversas Informais (Antiguidade)	77

Gráfico 33 – Reuniões de Informação Profissional.....	78
Gráfico 34 – Reuniões de Informação Profissional (Sexo).....	79
Gráfico 35 – Reuniões de Informação Profissional (Idade)	79
Gráfico 36 – Reuniões de Informação Profissional (Função)	79
Gráfico 37 – Reuniões de Informação Profissional (Antiguidade)	79
Gráfico 38 – Reuniões de Informação Geral.....	81
Gráfico 39 – Reuniões de Informação Geral (Sexo)	81
Gráfico 40 – Reuniões de Informação Geral (Idade)	81
Gráfico 41 – Reuniões de Informação Geral (Função).....	81
Gráfico 42 – Reuniões de Informação Geral (Antiguidade).....	82
Gráfico 43 – Cursos de Formação	83
Gráfico 44 – Cursos de Formação (Sexo)	83
Gráfico 45 – Cursos de Formação (Idade).....	83
Gráfico 46 – Cursos de Formação (Função).....	84
Gráfico 47 – Cursos de Formação (Antiguidade).....	84
Gráfico 48 – Seminários	85
Gráfico 49 – Seminários (Sexo)	85
Gráfico 50 – Seminários (Idade)	86
Gráfico 51 – Seminários (Função).....	86
Gráfico 52 – Seminários (Antiguidade).....	86
Gráfico 53 – Encontros de Convívio	87
Gráfico 54 – Encontros de Convívio (Sexo)	88
Gráfico 55 – Encontros de Convívio (Idade).....	88
Gráfico 56 – Encontros de Convívio (Função).....	88
Gráfico 57 – Encontros de Convívio (Antiguidade).....	88
Gráfico 58 – <i>Placards</i> e Quadros Informativos.....	90
Gráfico 59 – <i>Placards</i> e Quadros Informativos (Sexo).....	91
Gráfico 60 – <i>Placards</i> e Quadros Informativos (Idade).....	91
Gráfico 61 – <i>Placards</i> e Quadros Informativos (Função)	91
Gráfico 62 – <i>Placards</i> e Quadros Informativos (Antiguidade).....	91
Gráfico 63 – Jornal e Boletim Interno	93
Gráfico 64 – Jornal e Boletim Interno (Sexo)	93
Gráfico 65 – Jornal e Boletim Interno (Idade)	93
Gráfico 66 – Jornal e Boletim Interno (Função).....	93

Gráfico 67 – Jornal e Boletim Interno (Antiguidade)	94
Gráfico 68 – Brochuras e Folhetos Informativos	95
Gráfico 69 – Brochuras e Folhetos Informativos (Sexo).....	95
Gráfico 70 – Brochuras e Folhetos Informativos (Idade).....	95
Gráfico 71 – Brochuras e Folhetos Informativos (Função).....	96
Gráfico 72 – Brochuras e Folhetos Informativos (Antiguidade).....	96
Gráfico 73 – Correio Interno	97
Gráfico 74 – Correio Interno (Sexo).....	97
Gráfico 75 – Correio Interno (Idade).....	98
Gráfico 76 – Correio Interno (Função).....	98
Gráfico 77 – Correio Interno (Antiguidade).....	98
Gráfico 78 – Notas Internas.....	100
Gráfico 79 – Notas Internas (Sexo).....	100
Gráfico 80 – Notas Internas (Idade)	100
Gráfico 81 – Notas Internas (Função)	100
Gráfico 82 – Notas Internas (Antiguidade)	101
Gráfico 83 – Memorandos.....	102
Gráfico 84 – Memorandos (Sexo)	102
Gráfico 85 – Memorandos (Idade)	103
Gráfico 86 – Memorandos (Função)	103
Gráfico 87 – Memorandos (Antiguidade)	103
Gráfico 88 – Relatórios de Actividade	104
Gráfico 89 – Relatórios de Actividade (Sexo).....	105
Gráfico 90 – Relatórios de Actividade (Idade).....	105
Gráfico 91 – Relatórios de Actividade (Função).....	105
Gráfico 92 – Relatórios de Actividade (Antiguidade).....	105
Gráfico 93 – Sistema de Sugestões e Reclamações.....	107
Gráfico 94 – Sistema de Sugestões e Reclamações (Sexo).....	107
Gráfico 95 – Sistema de Sugestões e Reclamações (Idade)	107
Gráfico 96 – Sistema de Sugestões e Reclamações (Função)	107
Gráfico 97 – Sistema de Sugestões e Reclamações (Antiguidade)	108
Gráfico 98 – Manual do Empregado	109
Gráfico 99 – Manual do Empregado (Sexo).....	109
Gráfico 100 – Manual do Empregado (Idade).....	109

Gráfico 101 – Manual do Empregado (Função).....	110
Gráfico 102 – Manual do Empregado (Antiguidade).....	110
Gráfico 103 – Correio Electrónico	112
Gráfico 104 – Correio Electrónico (Sexo).....	112
Gráfico 105 – Correio Electrónico (Idade).....	112
Gráfico 106 – Correio Electrónico (Função).....	112
Gráfico 107 – Correio Electrónico (Antiguidade).....	113
Gráfico 108 – Fax	114
Gráfico 109 – Fax (Sexo)	114
Gráfico 110 – Fax (Idade)	114
Gráfico 111 – Fax (Função)	115
Gráfico 112 – Fax (Antiguidade)	115
Gráfico 113 – Videotexto	116
Gráfico 114 – Videotexto (Sexo)	117
Gráfico 115 – Videotexto (Idade).....	117
Gráfico 116 – Videotexto (Função).....	117
Gráfico 117 – Videotexto (Antiguidade).....	117
Gráfico 118 – Videoconferência	119
Gráfico 119 – Videoconferência (Sexo).....	119
Gráfico 120 – Videoconferência (Idade).....	119
Gráfico 121 – Videoconferência (Função)	119
Gráfico 122 – Videoconferência (Antiguidade)	120
Gráfico 123 – Audiovisuais.....	121
Gráfico 124 – Audiovisuais (Sexo)	121
Gráfico 125 – Audiovisuais (Idade)	121
Gráfico 126 – Audiovisuais (Função)	122
Gráfico 127 – Audiovisuais (Antiguidade)	122
Gráfico 128 – Intranet.....	123
Gráfico 129 – Intranet (Sexo).....	123
Gráfico 130 – Intranet (Idade)	124
Gráfico 131 – Intranet (Função)	124
Gráfico 132 – Intranet (Antiguidade)	124
Gráfico 133 – Valores Médios dos Diversos Itens (Comunicação Oral)	127
Gráfico 134 – Valores Médios dos Diversos Itens (Comunicação Escrita)	134

Gráfico 135 – Valores Médios dos Diversos Itens (NTI).....	142
Gráfico 136 – Valores Médios dos Vários Tipos de Comunicação	147

Resumo

O presente estudo teve como objectivo analisar a influência da comunicação interna na satisfação dos trabalhadores das Pequenas e Médias Empresas (PME), dos concelhos de Santa Maria da Feira, S. João da Madeira, Oliveira de Azeméis e Vale de Cambra.

Para auxílio de investigação usou-se, como instrumento de recolha de dados, um questionário contendo questões relacionadas com os 3 tipos de comunicação interna: (1) oral, (2) escrita e (3) as novas tecnologias de informação. No final obteve-se uma amostra composta por 91 questionários.

A interpretação e análise dos dados recolhidos, com recurso ao programa informático “Microsoft Office Excel 2007”, permitem-nos concluir que a influência da comunicação interna na satisfação dos trabalhadores é real e atinge indicadores bem expressivos em algumas variáveis.

No final, efectuámos algumas recomendações consideradas pertinentes, no sentido de alargar o campo de investigação e retirar daí ensinamentos importantes para a estratégia e a gestão das Pequenas e Médias Empresas.

Palavras-chave: comunicação interna, organização, PME, satisfação, trabalhador.

Abstract

The present study intends to analyse the influence of the internal communication on the satisfaction of the workforce employed in Small and Medium Enterprises (SME) located in the towns of Santa Maria da Feira, S. João da Madeira, Oliveira de Azeméis and Vale de Cambra.

In order to gather data a questionnaire was made concerning the three kinds of internal communication: (1) oral, (2) written and (3) though the use of information technologies (IT). In return, ninety-one responses were obtained.

The analysis and interpretation of the collected data were made through the use of “Microsoft Office Excel 2007”, and lead to the conclusion that the influence of the internal communication on the employees’ satisfaction is real, even quite expressive in what concerns some indicators.

At the end some recommendations were given concerning future studies on internal communication that could support the management strategies of Small and Medium Enterprises.

Key-words: internal communication, organization, SME, satisfaction, worker.

Agradecimentos

A todas as pessoas que colaboraram no preenchimento dos inquéritos.

À Carmo e ao André pelo apoio incondicional.

À Universidade Aberta por ter criado as condições necessárias para que este projecto fosse possível.

Ao Prof. Doutor Victor Paulo Gomes da Silva pelo apoio e orientação.

Introdução

Este início de século fica marcado pelo fenómeno da globalização, um conceito que embora novo para muitos atingiu dimensões inimagináveis até há pouco tempo atrás. Quebraram-se barreiras, dissiparam-se distâncias e actualmente a informação está ao acesso de todos, ou pelos menos da esmagadora maioria, ao mesmo tempo e nas mesmas condições.

Esta realidade incontornável a que a humanidade assiste de fazer chegar a informação aos quatros cantos do mundo em poucos segundos traz inúmeras vantagens, mas pode trazer também alguns inconvenientes, nomeadamente para países pequenos e periféricos como é o caso de Portugal. As notícias circulam a uma velocidade impressionante e ninguém poderá estar a salvo das consequências nefastas daquilo que se passa no outro lado do planeta.

A mais recente crise, originária dos Estados Unidos, além de ter atingido todos os países do globo, deixou algumas economias à beira do colapso, designadamente alguns países da zona euro, nos quais se inclui Portugal. Efectivamente, deparámo-nos com défices excessivos, dívidas monstruosas, taxas de desemprego assustadoras e a falta de encomendas conduz ao encerramento constante de milhares e milhares de empresas.

Perante este cenário de crise generalizada, onde paira uma enorme carência de soluções e onde abundam os problemas, uma vez que os obstáculos comerciais são cada vez menores, tornando os mercados concorrenciais num crescendo de agressividade diante da escassez crescente de oportunidades, as empresas têm necessariamente de procurar reinventar procedimentos, arquitectar novas medidas e implementar renovadas estratégias de gestão. Uma empresa que não consiga rapidamente adaptar-se às novas realidades terá certamente enormes dificuldades em conseguir obter oportunidades de negócios diante dum mercado cada vez mais exigente e selectivo.

Em face desta realidade, a comunicação interna assume relevância crescente nas organizações, tornando-se mesmo um factor decisivo para a sedimentação da sua cultura, dos seus valores e da sua notoriedade. A comunicação interna é inclusivamente considerada um mecanismo basilar ao pleno funcionamento da comunicação e simetriza uma necessidade básica que, sendo uma referência para os indivíduos que a compõem, promove a dinamização das estruturas e concebe a melhoria de resultados.

Do ponto de vista científico, a comunicação organizacional insere-se na vertente psicossocial da gestão dos recursos humanos, tendo esta por objectivo fazer com que a organização trabalhe como um sistema nervoso, cada qual com a sua função, caso um sector não desempenhe convenientemente a sua parte pode comprometer toda a organização. O elo de ligação entre os sectores duma empresa é feito pela comunicação, podendo esta assumir diferentes formas, tais como: palestras, reuniões, conversas formais e informais, *placards* e quadros informativos, jornais e folhetos, correio e notas internas, relatórios, fax ou mesmo a intranet. A missão prioritária da comunicação é transmitir com clareza, precisão e objectividade as informações a todos os sectores.

A comunicação interna é considerada pela generalidade das organizações como algo necessário, importante e mesmo determinante não só para o sucesso colectivo como individual. Têm-se realizado diversos estudos sobre este tema e as implicações da comunicação nos mais diversos aspectos da vida das empresas. Uma dessas variáveis importantes e com influência decisiva no êxito global das empresas é a satisfação dos seus trabalhadores, uma vez que estando estes insatisfeitos não darão o seu melhor contributo, acabando por colocar em causa toda a estratégia implementada pela organização.

É habitual afirmar-se que a ausência de uma adequada comunicação numa empresa será um indicador de que os problemas irão rapidamente surgir, pelo que teremos funcionários insatisfeitos, fornecedores apreensivos e clientes desconfiados e hesitantes. Deste modo, assiste-se actualmente a uma preocupação cada vez maior das empresas, independentemente da sua maior ou menor dimensão, com a qualidade da sua comunicação interna. Todavia, este fenómeno tem merecido maior atenção e investigação no âmbito das grandes empresas, onde a comunicação é já entendida como um instrumento essencial para a transparência da organização, existindo, em muitos casos, um Departamento de Comunicação Interna.

Por conseguinte, é inegável que a comunicação interna é absolutamente necessária em todas as empresas. Por exemplo, que perspectiva de sobrevivência poderia ter uma empresa onde cada departamento ignora os demais e por eles é ignorado? Nenhuma. No entanto, não poderíamos ir mais longe e considerar a hipótese de que a comunicação interna é relevante para melhorar a satisfação dos trabalhadores / bem-estar psicológico e, como consequência, aumentar a produtividade da empresa?

Este foi, exactamente, o objectivo do presente estudo, o qual está dividido em 5 fases:

- A primeira, na qual apresentamos os conceitos de comunicação, comunicação organizacional e, por último, comunicação interna;
- A segunda, na qual apresentamos o conceito de satisfação, a diferença entre satisfação e motivação e alguns comentários acerca da relação entre produtividade, satisfação e responsabilidade social da empresa;
- A terceira, na qual apresentamos o problema estudado, a metodologia utilizada e a amostra analisada;
- A quarta, o núcleo do nosso estudo, no qual apresentamos e explanamos os dados recolhidos, por tipo de comunicação (oral, escrita e novas tecnologias de informação e comunicação) e pelas características da amostra analisada (sexo, idade, função e antiguidade);
- Finalmente, as conclusões do estudo.

No entanto, como as Pequenas e Médias Empresas (PME's) representam 99% de todas as empresas da União Europeia e cerca de 66% do emprego no sector privado¹, vamos fazer incidir o estudo sobre este universo empresarial.

Vamos definir, desde já, até porque não é um conceito totalmente pacífico, quais os critérios que definem a noção de Pequenas e Médias Empresas e que são, de acordo com a União Europeia, os seguintes²:

- Médias Empresas são aquelas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.
- Pequenas empresas são aquelas que empregam menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.
- Microempresas são aquelas que empregam menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

Assim sendo, PME's são todas as empresas que empregam entre 10 e 250 pessoas, possuem um volume de negócios superior a 2 milhões de euros e inferior a 50

¹ <http://ec.europa.eu/youreurope/nav/pt/business/shortcuts>

² http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm

milhões de euros e o valor dos seus balanços anuais sejam superiores a 2 milhões de euros e inferiores a 43 milhões de euros.

No entanto, atendendo ao objectivo do presente estudo, considerámos na realização do mesmo apenas o item do número de pessoas ao serviço. Deste modo, apenas foram consideradas empresas que tinham nos seus quadros mais de 10 e menos de 250 empregados.

PARTE I - Enquadramento teórico

1. Conceito de comunicação

A comunicação humana compreende inúmeras formas através das quais os homens não só transmitem como recebem ideias, impressões e imagens. Para Bordenave e Carvalho (1979), a comunicação diz respeito ao processo natural, universal, de inter-relação e troca entre as partes duma instituição e entre esta e o seu ambiente. Contudo, Dubrin (1998, p.204) considera como sendo um “*processo de troca de informação através do uso de palavras, letras, símbolos ou comportamento não-verbal. [...] Uma parte crucial do problema é que a comunicação é dependente da percepção*”. Do mesmo modo, Davis e Newstrom (1996) afirmam que é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra, sendo a forma de atingir os outros com ideias, pensamentos, factos, valores e sentimentos.

A comunicação tem raízes históricas que vêm desde o início da evolução do Homem, pelo que Penteado (2001) afirma que a história do Homem sempre foi constituída de constante esforço de comunicação. Todavia, os estudos realizados sobre a evolução do homem têm dado maior relevo aos feitos materiais e tecnológicos, dando menor relevância à capacidade de comunicar do homem primitivo. No entanto, podem ser evidenciados, conforme DeFleur e Ball-Rokeach (1993), alguns aspectos importantes para a classificação da evolução e transição de comunicação: a era dos símbolos e sinais; a era da fala e da linguagem; a era da escrita; a era da impressão; a era da comunicação em massa; a era dos computadores.

Nos inícios da humanidade, a comunicação era feita de forma bem primitiva, ou seja, por meio de ruídos, por sinais, ou movimentos de corpo. Mas a comunicação nunca estagnou e a sua evolução conduziu-nos ao modelo actual, no qual surgem diversas ferramentas para o auxílio da comunicação, como: o telefone, o fax, a televisão via satélite, ou o computador ligado à internet. Portanto, se é verdade que a comunicação é feita de formas diversas, é possível distinguir o seu processo, o qual pode ser classificado, de acordo com Davis Newstrom (1996), da seguinte forma:

- Elaborar uma ideia - consiste na elaboração e concepção da ideia que o emissor deseja transmitir;
- Codificar - consiste na codificação da ideia em palavras, mapas e outros símbolos adequados à transmissão;

- Transmitir - consiste em transmitir a mensagem através do método seleccionado, podendo este ser o memorando, o telefone, o e-mail ou mesmo através da visita pessoal;
- Receber - é o acto de recepção da mensagem por parte do receptor, devendo este estar preparado para a receber. Se porventura a mensagem for oral, o receptor tem de ter bons ouvidos, já que, caso a recepção não funcione devidamente, estaremos na presença de uma situação onde a comunicação não se completará;
- Descodificar – tem a ver com a decifração da mensagem de forma a que ela possa ser entendida, uma vez que o emissor pretende que ela seja compreendida exactamente da forma como foi enviada;
- Aceitar - trata-se duma questão de escolha e grau, de modo que o receptor tenha um considerável controlo sobre se vai ou não adoptar a totalidade da mensagem ou se opta apenas por partes dela;
- Usar – reside no uso da informação por parte do receptor que pode rejeitá-la, executar a tarefa conforme o indicado, guardar a informação para o futuro ou fazer outra coisa qualquer;
- Dar *feedback* – consiste na resposta do receptor ao emissor após tomar conhecimento da mensagem, completando assim a curva da comunicação.

O processo de comunicação é representado por duas figuras diferentes e bem distintas, o emissor que é quem necessita transmitir e o receptor que é quem recebe a mensagem, podendo este ser um ou muitos indivíduos. O caminho pelo qual é concluída a comunicação pode ser apresentado de diversas formas, mas o seu destino será sempre o mesmo. O processo conclui-se com a compreensão do receptor, a partir daí pode ser caracterizado como acções e reacções que o mesmo fruirá ao receber a comunicação.

Durante o processo comunicativo podem ocorrer alguns problemas quando a comunicação não se conclui ou existe qualquer falha, distorcendo a mensagem, que são os denominados ruídos de comunicação. De acordo com Vanoye (1998), os ruídos são tudo aquilo que afecta, em graus diversos, a transmissão da mensagem, não apenas a ordem sonora, mas tudo o que tem a ver com a comunicação. Gil (1994) afirma, neste contexto, que ruído é qualquer fonte de erro, distúrbio ou mesmo deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja visual, sonora ou escrita.

O número de pessoas envolvidas no acto de comunicar é também um facto importante de análise. A auto-comunicação é a comunicação de indivíduo para ele próprio; a comunicação interpessoal é a comunicação entre pessoas; a comunicação de grupo corresponde à comunicação entre pessoas num grupo e entre um grupo e outro grupo; a comunicação de massas diz respeito à comunicação recebida ou utilizada por um grande número de pessoas. A comunicação nas organizações pode ser considerada como a comunicação de grandes grupos, porém, as organizações possuem objectivos em comum, actuam de forma organizada, planeada e possuem uma estrutura.

A comunicação é vital para a vida das organizações e, quando é realizada eficazmente a relação entre os indivíduos e os grupos, torna-se essencial para coordenar as diversas actividades, processos e recursos, visando atingir os propósitos da organização. Esta pode ser realizada em dois sentidos: a comunicação dentro das organizações e entre organizações e outras semelhantes.

A interacção entre as pessoas e a necessidade de convivência em grupo contribuem decisivamente no sentido de permitir alcançar os objectivos da empresa. Logo, esta necessita de estar inteiramente interligada, já que, se uma pessoa possuir boas ideias e conhecimentos, mas não os transmitir, isso não irá caracterizar positivamente a organização.

2. Elementos da comunicação

Os elementos da comunicação podem ser de várias ordens em função da organização ou da maior ou menor complexidade daquilo que se quer transmitir. No entanto, há um conjunto de elementos comuns a qualquer tipo de comunicação:

- Emissor ou fonte – corresponde a quem deseja transmitir ou fazer passar uma mensagem, pode ser uma pessoa, um grupo ou uma organização. Nas empresas, os gestores e os colaboradores comunicam entre si e com outras entidades, funcionando como emissores e receptores.
- Codificador – diz respeito ao símbolo ou ao código que é utilizado pelo emissor na transmissão da mensagem. Para Cunha (2004) e Donnelly (2000) a comunicação concretiza-se quando o emissor traduz a sua ideia ou pensamento para um código ou linguagem que seja compreendida pelo receptor. Incorpora

além de sinais, regras ou convenções que determinam como e em que contextos estes sinais são usados e como podem ser combinados de forma a conceber mensagens mais complexas. Muitos exemplos de códigos existem, como a linguagem verbal, a linguagem gestual, as expressões faciais, o morse, os semáforos ou mesmo o Braille.

- Mensagem - é um dos elementos fundamentais da comunicação e consiste na informação codificada que é enviada do emissor para o receptor.
- Canal – trata-se do meio de comunicação entre o emissor e o receptor (o fio condutor da mensagem).
- Receptor – diz respeito a quem se deseja passar e/ou tem a finalidade de receber a mensagem.

Tanto no emissor como no receptor existem alguns factores que podem alterar a fidelidade da comunicação. Para traduzir as suas intenções comunicativas, o emissor tem que utilizar codificadores que lhe permitam, entre outros, dispor as palavras de forma a expressar ideias com clareza, utilizar correctamente as regras gramaticais, pronunciar-se claramente e objectivamente, conseguir utilizar os diversos canais à sua disposição e organizar devidamente o pensamento e as ideias.

A predisposição ou tendência que um indivíduo tem para se aproximar ou associar a um objecto ou para dele se afastar ou dissociar, reflecte-se, do mesmo modo, na comunicação. A atitude que se tem para consigo próprio pode afectar a forma e a qualidade da comunicação. Se um formador não se sente totalmente à vontade com a matéria, ou considera que não vai conseguir impressionar favoravelmente o grupo de formandos, ao dirigir-se a eles vai fazê-lo não apenas de forma condicionada como de modo menos correcto e até confuso. Esta forma de comunicar provoca necessariamente uma impressão negativa junto dos receptores.

Por norma, quando os temas são do agrado do grupo de participantes, a motivação e a receptividade são logo beneficiadas. Deste modo, o entusiasmo do formador ao falar sobre algo que lhe agrada tem um efeito contagiante nos formandos. Logo, a atitude do emissor ou do receptor para com o interlocutor, sendo positiva ou negativa, afecta a transmissão da mensagem ou a forma como esta é recebida, pois há sempre a tendência de avaliar a fonte de informação.

É uma tarefa ingrata e sempre difícil comunicar o que não se conhece ou não se domina devidamente. Por outro lado, se o emissor for ultra-especializado e usar

fórmulas comunicativas evoluídas ou demasiado técnicas pode suceder que o nível de conhecimentos do receptor bloqueie o sucesso da intenção comunicativa. O conhecimento que o emissor possui sobre o próprio processo de comunicação influencia o seu comportamento comunicativo.

Para além dos factores pessoais, o meio social e cultural em que o emissor e o receptor se movem constitui um poderoso determinante no processo comunicativo. O papel social de cada um, o estatuto e o prestígio respectivo, as crenças e os valores culturais por eles interiorizados, tudo contribui para determinar o comportamento comunicativo adoptado.

O *feedback*, como um dos elementos mais importantes no processo comunicativo, corresponde à reacção do receptor ao comportamento do emissor. Fornece informação ao emissor sobre o impacto da sua acção sobre o receptor, sobre o êxito na realização do seu objectivo comunicativo. Ao responder, o receptor exerce algum controle sobre as futuras mensagens que o emissor venha a codificar, promovendo a continuidade da comunicação. O *feedback* é, portanto, um poderoso instrumento de influência ao nível de quem envia a informação.

3. Fluxos de comunicação

Os fluxos de comunicação são influenciados pela estrutura organizacional de cada empresa, é esta estrutura que determina os caminhos através dos quais a informação flui dentro da organização, indicando também quem deve comunicar com quem. Estes fluxos de comunicação, de acordo com Westphalen (1990), utilizam três vias principais: a da comunicação descendente ou hierárquica, a ascendente ou salarial e a horizontal ou lateral. Há ainda uma quarta via, apresentada por Madureira (in Helena Ramos, 1997), a comunicação diagonal.

Na *comunicação descendente*, aquela que regista maior aplicabilidade nas empresas, a informação flui dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores, ou seja, dos superiores para os subordinados. As formas mais convencionais desta forma de comunicação são as instruções de trabalho, as directrizes, as palestras de divulgação, os procedimentos, os avisos, as informações, as publicações da empresa e até as repreensões ou elogios.

A comunicação descendente acaba por estar sempre afectada não apenas pela competência de comunicação dos subordinados e dos seus superiores, mas também pela filtragem verificada nas várias passagens da informação ao longo da cadeia hierárquica. Quando estes procedimentos não são totalmente eficazes, surge de imediato os equívocos, a ansiedade, os rumores e até a insatisfação dos colaboradores.

Na *comunicação ascendente*, o percurso é inverso, ou seja, a informação sai dos níveis inferiores e segue até ao topo da hierarquia. Sendo este tipo menos habitual que o descendente, baseia-se fundamentalmente no pedido de esclarecimentos, nos relatórios, nas caixas de sugestões, nas queixas, nas solicitações, nas propostas ou, inclusivamente, nas petições.

Obviamente que a comunicação ascendente está muito mais sujeita a distorções, na medida em que os subordinados acabam por se inibir no momento de expor uma informação negativa que os possa prejudicar. É também verdade que permite, por outro lado, aos subordinados a oportunidade de se exprimirem, ajudando assim os gestores a verificarem se a comunicação descendente atingiu os destinatários e se está a ser convenientemente usada.

Na *comunicação horizontal* não existe, ao contrário das anteriores, nenhuma noção de hierarquia. Trata-se de uma permuta de igual para igual, entre os diversos serviços ou sectores. Este tipo de comunicação apresenta 3 funções primordiais: a coordenação do trabalho, a partilha de informação e a resolução de problemas entre departamentos.

A *comunicação diagonal*, anunciada por Madureira (in Helena Ramos, 1997), está arrolada com o “*fluxo de informação entre uma chefia funcional e elementos de outro grupo de trabalho quando ela exerce autoridade funcional. Visa o fluxo de informação entre especialistas de diferentes níveis de gestão*”. Um exemplo típico surge quando, por exemplo, um director financeiro necessita de dados acerca de um determinado cliente e, em vez de contactar o director desse departamento, contacta directamente um especialista do departamento comercial.

O objectivo principal é facilitar o fluxo de comunicação entre vários especialistas funcionais em diferentes níveis de gestão. Este é o tipo de comunicação menos frequente do ponto de vista formal, apesar de contar com o correio electrónico como um veículo de incentivo ao desenvolvimento destes fluxos de informação.

4. Níveis de complexidade da comunicação

De acordo com Madureira (in Helena Ramos, 1997), existem três níveis de complexidade da comunicação, ou seja: a comunicação interpessoal, em grupo e em toda a organização.

A *comunicação interpessoal* baseia-se na troca de informação pessoal e consiste no processo de criação de relações sociais entre duas ou mais pessoas que participam num processo de interacção. Esta comunicação pode ainda ser definida como o processo através do qual a informação é, não só trocada, como entendida entre pelo menos duas pessoas, normalmente com o intuito de motivar ou influenciar comportamentos. Este processo pelo qual ideias, opiniões e sentimentos são transmitidos de indivíduo para indivíduo, tornando possível a interacção social, é determinante para o homem enquanto ser social e cultural.

A *comunicação em grupo* ocorre entre indivíduos de um determinado agregado, muitas vezes sob a forma de reuniões. Nesta comunicação cada processo membro de um grupo pode ser considerado um elemento independente, não tendo assim acesso directo aos dados dos outros elementos, pelo que necessita de trocar informações através de mensagens.

A *comunicação em toda a organização* tem um alcance mais lato e amplo ao englobar toda uma instituição e verifica-se sempre que a informação parte do órgão de gestão e flui junto de todos os empregados da organização.

5. Formalidades da comunicação

Em termos de formalidades, a comunicação pode ser considerada como formal ou informal. Se a formal assume fundamentalmente a forma escrita e ocorre dentro da estrutura formal da cadeia de comando, a informal manifesta-se especialmente pela via oral e ocorre independentemente da estrutura formal. Confirmando esta ideia, Madureira afirma (in Helena Ramos, 1997) que “a *comunicação formal tem por base a estrutura funcional de onde emana um modelo formal de comunicações escritas e orais, enquanto a comunicação informal consiste num contacto pessoal e directo entre um trabalhador e um chefe*”, o que promove o esclarecimento de dúvidas e auxilia na integração das pessoas.

Poder-se-á considerar a via formal mais consistente, na medida em que as informações escritas ficam documentadas, podendo ser guardadas por qualquer um, facilitando a sua comprovação em caso de necessidade. Inversamente, a via oral, embora seja directa e rápida, não permite uma confirmação com tanta segurança.

Deste modo, a comunicação formal, de acordo com Marin (1997), é aquela inequivocamente definida, ou mesmo desenhada, seguindo as linhas do organograma, fornecendo uma visão clara da origem das transmissões das informações planeadas para a organização.

Para Kunsch (2003), a formalidade da comunicação deriva da estrutura normativa da organização, assim como através dos vários veículos estabelecidos pela empresa, como os impressos, os visuais, os auditivos, os electrónicos ou os telemáticos.

Já Goldhaber (1991) destaca que, formalmente, as transmissões de mensagens podem ser representadas pelas tarefas designadas aos colaboradores. Dito de outra forma, por meio da realização do trabalho, o funcionário acaba por se comunicar formalmente com os seus superiores, com os seus pares e com os seus subordinados.

Por outro lado, Marin (1997) considera a informalidade no processamento de comunicação como algo não definido, manifestando-se de diversas maneiras e, de forma concreta, através de rumores sem fluxo comunicativo controlado.

Todavia, Kunsch (2003) advoga que esta prática se verifica nas relações sociais intra-organizacionais e provém da procura de pessoas por informações organizacionais para a realização de tarefas e para questões relacionadas com a vida privada.

Confirmando Kunsch (2003), Goldhaber (1991) informa que os integrantes das organizações se relacionam com outros funcionários por motivos e assuntos paralelos ao trabalho, criando relações de informalidade.

6. Instrumentos de comunicação

Os instrumentos de comunicação à disposição das organizações, sempre que estas pretendam difundir uma mensagem, podem assumir uma das três formas de comunicação existentes: a comunicação escrita, a comunicação oral e a comunicação audiovisual (novas tecnologias de informação).

A *comunicação escrita*, segundo Westphalen (1990), é, além de imediata e tradicional, também extremamente rica, na medida em que qualquer pessoa a pode

escrever, permitindo ainda uma rápida difusão e divulgação e para um elevado número de pessoas. Este instrumento serve ainda, conforme referido anteriormente, como prova daquilo que foi transmitido, uma vez que a escrita pode ser guardada e arquivada, permitindo a sua consulta sempre que necessário.

Todavia, ainda de acordo com Westphalen (1990), a comunicação escrita pode envolver algumas desvantagens, nomeadamente, o poder ser algo enganadora, já que não é pelo facto de se poder escrever que a mensagem resulta, e perigosa, uma vez que pode haver propensão para assoberbar os colaboradores com informações escritas.

Mesmo contando com alguns inconvenientes, a comunicação escrita, além de ser inequivocamente aquela que regista maior utilização por parte das empresas, é também a menos dispendiosa, possui uma capacidade de difusão ilimitada, pode ser usada por todas as empresas, independentemente da sua maior ou menor dimensão.

A *comunicação oral* ao destinar-se, normalmente, a um reduzido número de pessoas, pode definir-se e caracterizar-se não apenas por ser directa, mas também extremamente económica. No entanto, a oralidade está sempre imbuída de alguma imprecisão e muita volatilidade, existindo o risco da deturpação da informação aquando do processo de transmissão da mensagem e pelo facto de não ficarem quaisquer vestígios.

Embora se registem evoluções muito significativas, a *comunicação audiovisual* continua a ser aquela que regista menor utilização por parte das pequenas e médias empresas. Esta comunicação acaba por ser interessantíssima na medida em que junta as palavras às imagens, tratando-se de uma técnica de comunicação que associa a informática com as telecomunicações.

Dos diversos suportes referidos por Westphalen (1990), podemos destacar, por terem maior aplicabilidade nas pequenas e médias empresas, entre outros os memorandos (servem para apresentar directivas, fornecer explicações ou solicitar informações); os quadros informativos (servem para colocar avisos e chamar a atenção para qualquer situação); o jornal interno e o *flash* informativo (servem para transmitir rapidamente informações e têm um impacto relevante).

Pode ainda destacar-se o correio electrónico como um meio por excelência que permite uma célere transmissão de mensagens para diversos níveis hierárquicos.

7. Comunicação organizacional

7.1. Introdução

Apesar de ser habitual referir-se que as organizações não podem funcionar sem comunicação, a realidade demonstra-nos que muitas empresas ainda não possuem um departamento responsável por esta área, ou o que existe é débil, desajustado e insuficiente para as necessidades. Normalmente, as empresas direccionam as suas principais preocupações para a satisfação dos seus clientes, para a transmissão ao exterior de uma imagem de qualidade, para o cuidado em manter um relacionamento elevado entre todos os intervenientes, ou para fazer com que os departamentos e os sectores façam parte do mesmo sistema. Porém, para que tudo isso funcione adequadamente e de forma eficiente, é necessário que as pessoas compreendam os mesmos sinais, utilizem a mesma linguagem, interajam entre si.

A tecnologia das comunicações e das informações, o crescimento populacional e as novas ideias de como gerir perante os novos desafios provocam, segundo Corrado (1994), impacto na forma de as pessoas comunicarem nas organizações. As organizações funcionam num sistema aberto e têm de corresponder às expectativas do público interessado, nomeadamente os empregados, os accionistas, a comunidade local, o governo, as associações e o público em geral.

Uma empresa encontra-se permanentemente em comunicação, não sendo apenas a sua imagem, mas o que dela se pensa que é construído através de todas as comunicações e mensagens que dela recebemos. É através destas informações que os públicos da organização concebem uma imagem, em função da qual serão canalizados os diversos sinais exteriores. A comunicação da organização transfigura a identidade institucional em imagem, da qual é indissociável.

Para uma organização se considerar comunicativa tem de observar, de acordo com Annie Bartoli (1991), determinadas características, tais como:

- Estar aberta à comunicação com o ambiente exterior através da recepção e emissão de mensagens interactivas;
- Regular e equilibrar a comunicação formal e a comunicação informal.
- Ser explicitamente determinada para dar um fio condutor à comunicação informal;

- Ser responsável por todos de forma a evitar a procura, por algumas pessoas, de um poder artificial através da retenção da informação;
- Ser evolutiva, isto quer dizer, não ser rotineira nem excessivamente formalizada;
- Ser enérgica para conseguir criar através da informação, da formação e da comunicação, potencialidades internas.

A comunicação como uma ferramenta em qualquer organização social e a sua dinâmica, que visa coordenar recursos materiais e humanos com vista a atingir objectivos específicos, processa-se pelo relacionamento e interligação entre os seus membros. Todas as organizações comunicativas pressupõem que a organização do trabalho favoreça o espírito de equipa, a implicação e o desenvolvimento de todas as pessoas, assim como a definição de orientações inequívocas, além duma determinada gestão participativa.

Uma comunicação organizada tem necessariamente de contemplar algumas características específicas, que de acordo com P. Jardillier, deverão ser as seguintes:

- Ser definida - implica estar dependente dum plano geral e de objectivos específicos;
- Ser multi-direccional - estabelecer-se de cima para baixo, de baixo para cima, transversalmente, internamente e externamente;
- Ser instrumental – acompanhada de indicadores, dispositivos e instrumentos de comunicação, seleccionados de acordo com objectivos programados;
- Ser flexível - para poder integrar a comunicação informal, criando estruturas que lhe sejam favoráveis;
- Ser adaptada e integrar sistemas de informação que possam ser geridos e adaptados às necessidades específicas de cada área organizacional.

Annie Bartoli faz um paralelo entre organização e comunicação, referindo que ambas são simultaneamente estado, acção e resultado, dado que têm um papel essencial na redução de divergências, de diferenças e na desordem, assim como para conseguir um clima de coesão e harmonia. Uma empresa opera em função do resultado de várias interacções entre as estruturas, a estratégia, os fenómenos sócio-culturais e os comportamentos humanos. Para procurar melhorar o seu funcionamento, é preciso agir

sobre esses elementos e interligações, o que só se consegue através duma política global de comunicação. As empresas actuais não podem pensar em eficiências ao nível social e económico sem valorizar as formas de comunicação organizacional e as formas organizadas de comunicação.

Comunicar é edificar um capital-confiança capaz de levar a que a empresa seja preferida, apreciada e defendida. A comunicação empresarial, como refere J. Martins Lampreia (1992), centra-se na projecção da imagem que a empresa quer transmitir aos seus vários públicos, enquanto entidade que faz parte de um corpo social com direitos, deveres e obrigações. Pelo papel determinante que desempenha para a notoriedade da empresa, a comunicação funciona já como um instrumento de gestão. A comunicação tem de funcionar como um processo contínuo, com objectivos de longo prazo, por isso necessita de ser periodicamente revisto, no sentido de proceder a uma adequação às mudanças significativas que possam surgir, motivadas pela concorrência, pelo comportamento do consumidor ou por outras variáveis de natureza macro-ambiental da empresa.

De acordo com Lionel Brault (1992), “*uma empresa só existe através da comunicação*”³. Por conseguinte, é fundamental que os responsáveis compreendam que uma comunicação inteligente pode contribuir para a mudança, contribuindo esta para o sucesso de toda a organização.

Em síntese, cada vez mais a comunicação organizacional deve ser entendida como um investimento e não como um gasto supérfluo. Somente as empresas mais aptas estarão em condições de sobreviver ao clima concorrencial, pelo que ser mais apto, significa, entre outros factores, ter uma imagem não só forte e positiva, como convincente junto do público.

7.2. Funções da comunicação organizacional

A comunicação organizacional apresenta quatro funções principais: o controlo, a motivação, a informação e a expressão emocional.

³ Brault Lionel, *A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário*, Portugal, Edições Cetop, 1992, prefácio.

O *controle* de todos os membros através de orientações formais emitidas pelos diversos sistemas de comunicação é uma função determinante no sucesso da estratégia da organização.

Todos os indivíduos tendem a melhorar o seu desempenho quando recebem elogios à sua actuação, razão pela qual a comunicação desempenha, também, um papel fundamental *em termos motivacionais*.

A *informação* tende a minimizar a incerteza, que é fonte de *stress*, e facilita a tomada de decisões. O indivíduo decide baseando-se naquilo que considera ser uma decisão boa, conforme defende a teoria da racionalidade limitada, sendo este processo facilitado pela informação obtida por via do sistema de comunicação organizacional.

As organizações têm uma dimensão social capaz de possibilitar aos seus membros a satisfação das suas necessidades, fundamentalmente aquelas que se relacionam com a *expressão de sentimentos, vivências, expressões de satisfação e insatisfação*. Esta função acaba por ter uma maior expressão nos indivíduos que têm um menor suporte social fora da organização.

8. Comunicação interna

8.1. Introdução

Não se detecta facilmente uma separação entre a comunicação organizacional e a comunicação interna, uma vez que se trata de termos similares e que abrangem realidades muito próximas. Todavia, podemos considerar que a comunicação interna engloba fundamentalmente as questões do foro interno de cada empresa, ao passo que a comunicação organizacional inclui também a comunicação com o exterior, denominada de comunicação externa.

Assim sendo, a comunicação interna contribui favoravelmente não apenas para o desenvolvimento e a manutenção de um ambiente favorável, como propicia condições para o melhor cumprimento das metas estratégicas definidas pela organização, além de contribuir ainda para o crescimento contínuo das actividades e serviços. É neste contexto que se enquadra a opinião de Mendonça (2004), segundo a qual, a comunicação se destina a transmitir conhecimentos e ensinamentos, com vista a

estimular mudanças de atitude ou de comportamento, entendida sempre como uma forma de levar informações, ideias e técnicas a um maior público.

Westphalen (1990, p. 65) defende que “*a comunicação interna engloba todos os actos de comunicação que se produzem no interior de uma empresa*”. Para Torcato (2002), os principais objectivos da comunicação interna agregam as seguintes ideias:

- Motivar e integrar o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais;
- Criar ambientes favoráveis às mudanças, tornando a organização sensível às transformações;
- Direcção das acções para as metas principais, racionalizando esforços;
- Contribuir para a alavancagem dos potenciais humanos;
- Cristalizar os ideais de inovação e mudança;
- Criação de elementos de sinergia intersectiva;
- Reforçar o sistema de decisões;
- Apoiar os novos conceitos que impregnam o modelo de gestão, destacando-se entre eles o conceito de unidades de negócio;
- Abrir as comunicações ascendentes;
- Despertar sentimentos de vitória e orgulho em todos os segmentos;
- Apresentar a linha de produtos de forma a que todos os funcionários e todos os níveis conheçam os produtos da sua organização;
- Permitir ao nível da gerência maior compreensão;
- Oferecer maior transparência aos objectivos e às metas da organização;
- Exibir uma imagem forte.

Pode afirmar-se que estes objectivos contêm uma parte racional e uma emocional, no que concerne ao empregado, não apenas como músculo, ideias e conhecimentos, mas também no âmbito dos sentimentos, quando, por exemplo, os problemas pessoais podem interferir directamente no seu desenvolvimento.

A existência de uma boa comunicação na empresa pode não só contribuir para a criação de melhores níveis de confiança, como eliminar algumas incertezas e até algumas ambiguidades. Deste modo, a empresa poderá ficar mais liberta e capacitada para investir na satisfação do cliente interno e externo.

Como factores favoráveis a uma boa comunicação na empresa, podemos destacar o bom relacionamento entre colegas de sector e entre sectores, assim como o grau semelhante de escolaridade ou formação existente no grupo, já que este aspecto facilita a comunicação e contribui para a existência de uma boa relação entre os elementos do grupo.

8.2. Princípios da comunicação interna

O processo pelo qual um elemento numa organização transmite uma informação a outro elemento dessa organização pode ser uma boa definição de comunicação interna. Todavia, a comunicação interna é um processo em construção e que nunca está acabado, necessitando para ser eficiente de acções diárias de acompanhamento, verificação e aperfeiçoamento.

As organizações têm de desenvolver e dedicar uma atenção especial ao sistema de comunicação interna para que seja criada uma ordem interna, uma coordenação das actividades, uma integração das acções a desenvolver e uma linha orientadora de consolidação do papel que todos têm dentro da organização. De acordo com Emmanuel Dupuy (1988), são doze os princípios da comunicação que devem guiar todas as organizações empenhadas em implementar mudanças internas:

1. Lucidez – o princípio da lucidez traduz uma pré-identificação pessoal, consistindo na necessidade de adaptação ao público concreto e aos valores da sua cultura. É conveniente que a empresa se conheça antes de se dar a conhecer e de idealizar os seus objectivos. A comunicação lúcida, conforme afirma Emmanuel Dupuy (1988), apoia-se na cultura dos seus empregados e, por essa razão, compreendê-los é fundamental para uma boa comunicação;
2. Vontade – este princípio atribui à comunicação um papel importante na gestão da actividade da organização, uma vez que se traduz no estabelecimento de um serviço de comunicação, assim como do respectivo orçamento;
3. Transparência – Trata-se de um princípio de grande preponderância na vida das empresas, já que se opõe ao hábito generalizado do secretismo à volta da

informação de carácter geral, quando esta deve ser confidencial apenas se estiverem em causa informações que possam ter qualquer tipo de utilidade para a concorrência. De acordo com este princípio, a comunicação nasce com a estratégia e admite o direito a errar, pelo que comunicar com transparência é ser racional em termos de análise dos objectivos e dos resultados esperados pela organização. Logo, quaisquer tipos de informações, capazes de afectar negativamente a imagem da empresa, terão de ser rapidamente difundidos, no sentido de se impedir que rumores alarmistas possam aparecer de imediato;

4. Simplicidade – este princípio alerta para a necessidade da comunicação ser elaborada de forma a permitir que todos os empregados compreendam e entendam as mensagens. Para tal, é fundamental que as mensagens sejam simples e acessíveis e os suportes deverão ser adequados e ajustados para que cada um se reveja nelas. Um simples acto de gestão pode ter um impacto maior do que uma mensagem num editorial ou mesmo grandes palestras ou discursos;
5. Rapidez – a rapidez de difusão da informação garante o interesse do seu destinatário, afasta a formação de rumores e evita que os empregados sejam informados em primeiro lugar por meios externos, quando deveriam ser informados pela empresa;
6. Duração – a duração da comunicação numa empresa deve expressar uma determinada permanência independentemente dos resultados momentâneos. A comunicação entre os diversos membros baseia-se num processo evolutivo e irreversível em que toda a organização se envolve. De acordo com este princípio, os suportes da comunicação interna devem evoluir para que os seus destinatários não os abominem, devendo até ser postos em causa, relativamente à sua continuidade, pois é de crucial importância evitar ou minimizar quaisquer sintomas de saturação;
7. Tenacidade – para que uma mensagem seja compreendida deverá ser veiculada em todos os instrumentos de comunicação, o que deve implicar um certa repetição da comunicação;

8. Realismo – a comunicação permite, de acordo com este princípio, compreender melhor a organização, fazer evoluir lentamente as atitudes, cabendo a cada um dos empregados alterar o seu modo de relacionamento. Logo, o desenvolvimento da comunicação é um investimento cuja rendibilidade só se verifica a médio e longo prazo;
9. Adaptação – a base deste princípio é a cultura da organização. De facto, as publicações têm de ser adaptadas às necessidades dos trabalhadores, com base sempre na cultura existente e não nas estruturas estabelecidas. Esta situação evita uma exagerada diversificação dos instrumentos de comunicação em função dos públicos alvo, além da perda de informação;
10. Envolvimento – porque a empresa tem sempre como finalidade primordial a obtenção de um proveito que lhe permita chegar ao lucro, o envolvimento não é o objectivo principal. Todavia, este baseia-se na escuta e troca de impressões com os empregados, na asserção de uma transparência real, sem manipulações, traduzindo-se pela presença do discurso da Direcção em todos os suportes da comunicação, mas também pela transmissão do discurso dos trabalhadores nos suportes de comunicação ascendente;
11. Sedução – seduzir com o intuito de chamar a atenção, despertar o interesse e procurar persuadir, é um princípio orientador da comunicação interna. A empresa deve aplicar este princípio aos seus empregados, da mesma forma que o faz aos seus clientes na venda dos seus produtos, já que eles conhecem a comunicação que a organização estabelece com o grande público, sendo também seus destinatários;
12. Antecipação – este princípio preconiza a necessidade das empresas estarem sempre atentas e preparadas para poderem dar resposta aos eventuais acontecimentos, assim como às reacções negativas dos empregados às mudanças que decorrem habitualmente em qualquer organização.

8.3. Os tipos e as funções da comunicação interna

A comunicação interna não tem como objectivo único transmitir uma imagem adequada da empresa, ela desempenha várias funções dentro da organização, como expor resultados e explicar os projectos da empresa ou novas orientações. As mensagens difundidas nas empresas, de acordo com Westphalen (1990), podem dividir-se da seguinte forma:

Comunicação operacional - diz respeito não apenas às informações necessárias ao desempenho da função, mas também ao funcionamento da empresa. Sendo amplamente divulgadas, visam transmitir instruções referentes à execução dos trabalhos, abordando questões como o processo produtivo, a organização das tarefas e outros aspectos técnicos, transitando por via hierárquica.

Comunicação informativa ou motivadora – diz respeito ao conjunto de assuntos que os colaboradores necessitam ou estão receptivos a saber. Esta forma de comunicação visa divulgar mensagens capazes de motivar e mobilizar os trabalhadores. Estas mensagens abordam temas relacionados com três áreas específicas: a empresa, os seus objectivos e o meio onde ela se insere; a organização interna; e o sistema produtivo. Tem-se assistido ao crescimento da importância deste tipo de comunicação, sendo cada vez mais diversas as mensagens que agregam estas três áreas principais.

A troca de informações e atitudes entre os vários níveis hierárquicos proporciona a obtenção de resultados tangíveis, não apenas no sentido de um intercâmbio entre a direcção e os quadros intermédios, mas também entre a direcção e os empregados, aumentando assim a competência e a motivação para o cumprimento das responsabilidades. Poderemos ainda acrescentar à comunicação as seguintes funções:

- Permitir a compreensão dos diversos factores técnicos, comerciais e humanos em causa, assim como as dificuldades e as obrigações inerentes aos empregados;
- Permitir desencorajar conjecturas ou a deformação de factos e a informação errada, com todos os equívocos que fazem diminuir a eficácia do trabalho individual;
- Proporcionar a todos os colaboradores a compreensão da organização dos seus problemas e preocupações, diminuindo assim os temores e as suspeitas que possam ter no seu trabalho relativamente à direcção;
- Facilitar o sentimento de satisfação e orgulho que todos procuram no seu trabalho, tornando-os habilitados a exprimirem-se em todos os níveis hierárquicos, já

que o aumento do interesse pela organização leva a que os empregados identifiquem melhor os seus próprios interesses com os da organização.

Conforme advoga Torcato (2002), a comunicação interna pode dividir-se em três dimensões, sendo necessário e imperativo que funcionem de maneira harmoniosa:

Comunicação gerencial - a fonte mais expressiva da comunicação nas organizações é a gerência ou administração, já que ela se posiciona numa linha intermediária, sendo simultaneamente o pólo emissor e receptor de informações. A eficiência dum gerente ou administrador para com a sua organização depende de vários factores, tais como: as atitudes assumidas em função de cada assunto, não só para consigo próprio, mas também para com o receptor; os níveis, que se referem à disposição com que o gerente ou administrador transmite a informação; os fluxos, que são os caminhos, desvios ou degraus por onde tem de passar a comunicação; as mensagens, que são os códigos, conteúdos e tratamentos que são dados à mensagem; os canais, que são os meios por onde a mensagem é transmitida; e o receptor, que corresponde ao conhecimento que o administrador ou gerente possui dos indivíduos receptores da mensagem enviada.

Comunicação administrativa - esta abrange todos os conteúdos relativos à administração, sendo a sua finalidade orientar, actualizar, ordenar e reordenar o fluxo das actividades funcionais. Esta é constituída por normas, instruções, portarias, memorandos, cartas técnicas, índices, taxas e acervos técnicos. Nesta dimensão surgem distorções, ruídos ou falhas, devido ao seu nível de importância dentro da organização.

Comunicação social - envolve todos os actos inerentes à comunicação, podendo estes ser indirectos, unilaterais ou públicos. Ocorrem normalmente por meio da comunicação colectiva ou de massas, como os jornais, as revistas, a rádio, a televisão e o computador. Esta dimensão pode dividir-se em comunicação externa e comunicação interna:

- A comunicação externa é responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade, tendo sempre como foco a opinião pública. Atendendo a que a globalização é uma realidade, a sociedade está em constante mutação, obrigando a empresa a estar permanentemente actualizada em relação às tendências e às opiniões.
- A comunicação interna ao contribuir para o desenvolvimento e a manutenção dum ambiente favorável permite não apenas o cumprimento das metas

estratégicas da organização, como auxilia o crescimento permanente das actividades e serviços.

Brault (1992) defende que a comunicação desempenha sete funções dentro da empresa: a função informativa, a de interligação, a de retroacção, a de sinal, a comportamental, a de mudança e a de imagem.

Função informativa - é a função de comunicar que tem por finalidade veicular o conhecimento da empresa. O domínio desta função é fundamental para a não geração de efeitos perversos, motivados por uma deficiente informação.

Função de integração - destina-se a desenvolver nos colaboradores o sentimento de inclusão no grupo de trabalho a que pertencem, ultrapassando este claramente a função económica.

Função retroacção - assenta basicamente no retorno das mensagens enviadas num determinado eixo, horizontal ou vertical, com o intuito de verificar e controlar a sua compreensão. A retroacção permite o diálogo e faz da comunicação uma relação de retorno. É através dela que o público interno revela o seu descontentamento ou a sua satisfação.

Função sinal - baseia-se na emissão e multiplicação de sinais e de micro-mensagens que permitem ao público identificar a personalidade e a continuidade da empresa na mesma direcção. Tem por finalidade fazer entender a empresa como um todo coerente através de cores, logótipos, palavras-chave, discursos, comportamentos, valores e atitudes. É determinante na comunicação interna, porque induz a cultura da empresa.

Função comportamental ou argumentista - é uma função interna de grande importância que tem por finalidade transmitir ordens claras e indispensáveis e pedir explicitamente que o caminho seja feito numa direcção específica. Tem por base a função imagem, a função informação e a função retroacção, além de permitir a concretização colectiva de decisões.

Função mudança - esta função permite a alteração de imagem e passa pela mudança real não apenas das mentalidades, mas também das atitudes e das relações. A nível interno auxilia na motivação das pessoas, cria retroacção e altera as relações. O permanente diálogo entre o interior e o exterior é um factor favorável à mudança, na medida em que actua no comportamento das pessoas, permitindo a sua alteração ou modificação.

Função imagem - consiste em transmitir aos vários públicos uma imagem favorável da empresa.

8.4. Eficácia e eficiência na comunicação interna

Para Ruggiero (2002), a qualidade da comunicação nas organizações deve pressupor a individualização do processo em função das naturais diferenças noutro quadro de referência, como o nível de experiência, a amplitude de interesses, ou o grau de motivação, de pessoa para pessoa. Comunicações feitas para a “média” do público acabam por gerar mais problemas do que benefícios, sem falar no facto da pasteurização tornar as mensagens sem impacto.

Para que haja eficiência na comunicação interna é fundamental conhecer em profundidade o público interno da empresa. É necessário um contacto pessoal no qual se estabeleça uma relação de confiança, capaz de transmitir as suas expectativas, ansiedades e interesses entre a organização e o seu público interno. É imprescindível que o emissor tenha acesso aos conhecimentos do receptor sobre o assunto a ser abordado. O seu nível de linguagem e o seu grau de interesse são itens de grande relevância para que haja sintonia entre eles.

Convém destacar e evidenciar alguns elementos importantes e fundamentais para que a transmissão de uma mensagem seja eficiente:

Comunicação assertiva – a mensagem será melhor recebida se os funcionários expuserem as suas ideias directamente;

Uso de canais múltiplos – corresponde ao uso dos cinco sentidos para a recepção;

Uso da comunicação bidireccional - envolvimento da mensagem dos receptores na conversão;

Apoio – certos tipos de comunicação fazem com que as pessoas se sintam mais apoiadas, facilitando todo o processo;

Ser sensível às diferenças culturais – implica respeito pelas diferenças de estilo, de sotaque, de erros gramaticais e de aparência pessoal;

Ser sensível a diferenças de género – identificar as diferenças de estilo de comunicação relacionadas com ambos os sexos;

Em relação a este último aspecto, apesar da tendência para a promoção da igualdade dentro das organizações, homens e mulheres comunicam-se de forma diferenciada.

Para Marques (2004), a comunicação interna funciona como que uma via de dois sentidos, logo tão importante como comunicar é saber escutar. Os cinco “C’s” de uma comunicação interna eficaz são: *clara, consciente, contínua, curta e completa*.

8.5. Barreiras à comunicação interna

Embora possa parecer fácil e simples implementar um sistema de comunicação interna numa empresa, a realidade demonstra-nos que não é bem assim, já que qualquer processo de comunicação está, conforme advoga Chiavenato (2004), sujeito a intempéries de várias ordens. São as denominadas barreiras à comunicação que actuam como reais obstáculos ou resistências à comunicação, afectando-a profundamente e contribuindo para que a mensagem enviada se torne bem diferente da mensagem recebida.

Werther / Davis (1983) defendem que mesmo que o receptor faça um esforço legítimo para codificar a mensagem aquando da sua recepção, inúmeras interferências poderão limitar a sua compreensão. Existem assim vários tipos de barreiras, sendo que os três mais usuais são: barreiras pessoais, barreiras físicas e barreiras semânticas.

Barreiras Pessoais – são interferências de comunicação que advêm de emoções, valores e até limitações humanas. Este é o tipo de barreira mais comum em qualquer situação laboral, já que muitas vezes os sentimentos pessoais limitam a comunicação com outras pessoas, sendo que esta situação acontece tanto na vida profissional como privada.

Barreiras Físicas – são interferências que acontecem no ambiente de trabalho onde ocorre a comunicação, é um qualquer ruído capaz de causar distração, como uma porta que se abre no decorrer de uma aula de formação. Como outras barreiras físicas, temos a distância entre pessoas, a existência de separadores ou mesmo de paredes.

Barreiras Semânticas – estas barreiras surgem das limitações nos símbolos com que nos comunicamos, uma vez que as palavras são a nossa principal forma de comunicar. Acontece que estas palavras que usamos têm, muitas vezes, diversos significados o que origina interpretações diversas e mensagens mal entendidas.

8.6. O papel da comunicação interna na mudança

Muitas vezes, o sucesso ou insucesso de muitas organizações passa pela sua maior ou menor capacidade em aderir ou de se adaptar às novas exigências dos mercados. Os gostos e as necessidades dos clientes adquirem uma mutação constante, pelo que é indispensável que todos os elementos da organização estejam disponíveis, preparados e informados para estas realidades.

Mudar não é uma tarefa fácil e exige, muitas vezes, grande espírito de sacrifício, pois mudar implica reciclar, acompanhar positivamente as novas tendências e deixar para trás tudo o que está ultrapassado. Mudar é seguir em frente, avançar sobre os limites do comum, superar modelos enraizados no nosso subconsciente e enfrentar com valentia e determinação o desconhecido.

“[...] quando a comunicação acompanha a mudança, esta gera mais mudança. Toda a gente é informada de cada acção, de cada nova decisão. E esta tranquilização quanto à continuidade do próprio processo induz outras evoluções. Neste caso, a empresa torna válida a mudança. Situa-a como factor dominante e inscreve-a numa dinâmica de diferença.”⁴

Na certeza de que a mudança será fundamental para qualquer organização, é então necessário procurar a colaboração e envolvimento de todos os seus intervenientes. Neste sentido, a comunicação interna desempenhará uma função de extrema eficácia na mudança de atitudes sociais. Para isso, deverão ser analisados aspectos como a fonte de informação, os meios utilizados, o estilo e linguagem usados, o destinatário, a finalidade, ou a informação em si.

O receio do que é novo, por manifesta falta de informações ou mesmo por insegurança profissional, é o primeiro agente da resistência dos trabalhadores. Será por isso que qualquer processo de mudança impõe um trabalho inicial envolvendo pessoas capazes de responder e executar as acções estabelecidas afim de que a mudança ocorra com um mínimo de desajustes.

Para que seja possível alcançar estes objectivos, é preciso apostar no indivíduo, valorizando-o e fazendo-o compreender toda a estratégia organizacional. Capacitar os trabalhadores a colaborarem com a gestão nos processos de mudança, será um estímulo

⁴ Brault, Lionel, Op.cit.,p.165.

para aceitarem novos desafios, o que facilita a adaptação às novas situações e a abertura a ultrapassar dificuldades que surgirão durante o novo processo.

Neste aspecto, uma estratégia interessante e capaz de envolver a adesão dos colaboradores é tornar o processo transparente, de modo a que os trabalhadores saibam exactamente quais são os objectivos da mudança, o que vai ser alterado, os pontos em que poderão ser positiva ou negativamente afectados, assim como as actividades e serviços que ficarão inalterados. O facto de os profissionais compreenderem o processo de mudança na sua globalidade facilita a sua colaboração e estimula a tomada de atitudes positivas.

Outra estratégia importante é divulgar os benefícios que a mudança possa trazer, manifestando grande firmeza na decisão de a colocar em prática e reforçando a ideia de que a sua implementação foi fruto de análises cuidadas com o objectivo de tornar a empresa mais competitiva e moderna. Ao líder de cada empresa caberá a tarefa de usar as técnicas adequadas com vista a eliminar incertezas, tranquilizar os colaboradores e transformar eventuais resistências em gestos de cooperação, através de novos pactos de compromisso nos quais fique demonstrada a responsabilidade e a importância de cada um naquele que é um momento importante e especial para a vida da empresa.

9. Tipo de comunicação seleccionada para o projecto de trabalho

A comunicação interna é o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa para estabelecer vias que permitam o relacionamento rápido, fácil e transparente entre a administração e o público interno e entre os próprios elementos que compõem este público. Assim, este trabalho pretende debruçar-se fundamentalmente sobre uma das formas de comunicação defendidas por Tajada, ou seja, as *relações públicas*.

As relações públicas consistem numa forma particular de comunicação, tendo por objectivo manter um entendimento entre a empresa e os seus diversos públicos. Neste caso, o público-alvo corresponde aos empregados das Pequenas e Médias Empresas.

As actividades mais comuns exercidas pelo Departamento de Relações Públicas são: a pesquisa de opinião, o planeamento, a coordenação, e a administração. Neste sentido, pretende-se efectuar um estudo junto dos trabalhadores das Pequenas e Médias

Empresas com vista a aferir qual a influência da comunicação interna na sua satisfação. Este estudo pretende abarcar designadamente os seguintes aspectos:

- Palestras e discursos.
- Reuniões departamentais e com a administração.
- Conversas formais e informais.
- Reuniões de informação
- Cursos e seminários.
- Encontros de convívio.
- *Placards* e quadros informativos.
- Jornais, boletins internos, brochuras e folhetos informativos.
- Correio interno, notas internas e memorandos.
- Relatórios de actividade.
- Sistemas de sugestões e reclamações.
- Manuais do empregado.
- Correio electrónico e fax.
- Videotexto, videoconferência e audiovisuais.
- Intranet.

10. Satisfação

10.1. Introdução

Pode considerar-se *satisfação* como a expressão de vontade concordante com uma determinada situação que é geradora de prazer para um indivíduo. Ela activa pensamentos com valoração positiva directamente ligada à situação que originou um momento de satisfação momentânea. Costuma referir-se que um indivíduo está satisfeito a partir do momento em que a sua expectativa é alcançada e até surgirem novos factos geradores de mudanças que ultrapassem a sua expectativa em relação a uma situação.

Quando alguém diz que está satisfeito com a actuação do governo é porque áreas como a educação, a saúde, a segurança ou a justiça, estão a ser tratadas de forma coincidente com o seu ponto de vista. Porém, para outros, o importante é o governo

proceder a grandes empreendimentos públicos, como a construção de pontes, estradas, linhas de alta velocidade ou aeroportos, logo, estes estarão descontentes se o governo não executar pelo menos uma das obras que consideram importante.

Do mesmo modo, quando um clube ou uma selecção ganha um campeonato muitos adeptos ficam satisfeitos e aproveitam, alguns deles, para expressarem publicamente essa satisfação, ao passo que para outros as vitórias desportivas e os festejos pouco importam, já que sentir-se-iam bem mais satisfeitos se vissem menos desperdício e melhor distribuição da riqueza.

Motivos de satisfação vão ocorrendo ao longo da vida de qualquer pessoa, como a obtenção de uma boa nota num teste, a entrada no curso pretendido, aquando do casamento ou do nascimento de um filho. Mas, a satisfação ocorre também em termos profissionais sempre que se verifica um aumento salarial, quando ocorre uma promoção ou melhoria das regalias, quando existe um reconhecimento pelo trabalho realizado, ou quando a comunicação interna está de acordo com o pretendido.

Portanto, o conceito de satisfação não é igual para toda a população de um país, nem tão pouco para a população de uma organização. A satisfação é um conceito pessoal e diverge de indivíduo para indivíduo.

10.2. Satisfação *versus* motivação

Tratando-se de dois conceitos distintos, na prática surgem muitas vezes correlacionados, gerando confusões teóricas e organizacionais sobre as relações de causa e efeito. No entanto, é atribuído um estatuto cognitivo à motivação, enquanto as teorias da satisfação têm uma componente predominantemente afectiva.

Se a satisfação é um estado de contentamento ou prazer que resulta da realização do que se espera ou do que se deseja, a motivação é um impulso que estimula o indivíduo para uma determinada actividade que pode transcender mesmo a satisfação imediata.

Ainda que relacionadas, se a motivação, enquanto entidade cognitiva, é a primeira causa de satisfação, tal implica que qualquer gestor deverá preocupar-se fundamentalmente com a gestão da motivação, pois uma gestão eficaz da motivação das pessoas induzirá, com maior probabilidade, níveis adequados de satisfação e de

produtividade. Por outro lado, um aumento no nível de satisfação provocado por uma qualquer variável irá gerar novos valores motivacionais.

10.3. Satisfação e produtividade

A competitividade crescente entre empresas e mercados, obriga a que os gestores se debrucem seriamente sobre aspectos como o aumento da produtividade ou a redução de custos, já que as oportunidades de negócio escasseiam e as margens diminuem continuamente. Assim, as empresas têm que, por um lado, introduzir políticas concretas e objectivas de redução de custos, e, por outro lado, implementar medidas capazes de promover maiores níveis de produtividade.

É habitual referir-se que os trabalhadores portugueses são menos produtivos que os seus congéneres europeus. É certo que as justificações para esta menor produtividade podem ser diversas, no entanto, aspectos como a satisfação dos trabalhadores terão a sua influência, já que o adiamento de conquistas acarreta frequentes frustrações que ao longo do tempo contribuem para quedas de produtividade.

De acordo com Robbins (2002, p.75) *“embora não possamos dizer que um funcionário feliz é mais produtivo, podemos afirmar que as organizações felizes são mais produtivas”*. Deste modo, apostar na satisfação dos trabalhadores é sinónimo de maior produtividade e de maior capacidade competitiva.

10.4. Satisfação no trabalho

Embora se trate de um tema que tem merecido bastante atenção, quer por parte dos empresários, quer dos psicólogos organizacionais, responsáveis pela sua avaliação, autores como Spector (2004) e Wagner III e Hollenbeck (2000) consideram que a satisfação no trabalho é muito difícil de ser mensurada em função da diversidade dos seus aspectos.

De acordo com estes autores, dentro de uma organização, independentemente da sua dimensão e sector de actividade, as pessoas satisfazem-se das mais diversas maneiras, algumas através do ambiente favorável, outras dos elevados salários e benefícios complementares, outras ainda basta-lhes serem reconhecidas pelos seus

superiores e pelos seus amigos por terem desempenhado uma participação importante no processo de construção do trabalho para que se sintam satisfeitas com o que fazem.

Para Spector (2004, p.221) “*a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflecte como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Em termos simples, satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho*”.

Wagner III e Hollenbeck (2000, p.121) defendem a mesma visão quando afirmam que “*satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho*”.

Podemos concluir, em função da posição destes autores, que satisfação no trabalho é o modo (positivo ou negativo) como os indivíduos se sentem em relação ao seu trabalho. Trata-se de uma resposta emocional, às tarefas de trabalho, assim como às condições, não só físicas, mas também sociais do local de trabalho.

Quando se discute quais são os factores que contribuem para a satisfação no trabalho, de imediato poderão surgir diversas hipóteses de resposta em função de cada ambiente de trabalho. Sendo certo porém que não há nenhum factor que seja mais importante que os demais, tivemos oportunidade de verificar nos conceitos anteriormente citados que a satisfação depende da percepção de que o trabalho realizado permite a realização de *valores* importantes para o indivíduo.

O “*que uma pessoa deseja obter conscientemente ou inconscientemente*”⁵ é a definição de valores. Portanto, mesmo que uma pessoa não tenha consciência, os seus valores inconscientes poderão estar a interferir na sua satisfação no trabalho.

A satisfação individual pode surgir também quando um indivíduo vê as suas *necessidades* satisfeitas pela realização do seu trabalho. Logo, um bom salário, um bom ambiente de trabalho, possibilidades de crescimento na empresa podem ser factores de satisfação para algumas pessoas, mesmo que os seus valores não estejam a ser atingidos.

É importante clarificar a diferença entre valores e necessidades das pessoas. Assim, “*necessidades são mais bem concebidas como ‘exigências objectivas’ do corpo, que são essenciais à manutenção da vida, como as necessidades de oxigénio e água. Por outro lado, valores são ‘exigências subjectivas’, existentes na mente das pessoas*”⁶.

⁵ Locke (apud Wagner III e Hollenbeck, 2000, p.121)

⁶ Locke (apud Wagner III e Hollenbeck, 2000, p.121)

Um segundo elemento, ainda de acordo com os autores, que interfere na satisfação das pessoas é a *importância*. Apesar de ter os seus valores intrínsecos, a satisfação no trabalho de cada indivíduo dá-se através da importância que ele dá a esses valores. Há pessoas que dão mais importância à segurança, outros preferem ter liberdade de movimentos, podendo viajar bastante, outros ainda podem estar interessados num trabalho em que possam ajudar os outros, outros existem que dão grande relevância ao poder, ao estatuto, ou ao tipo de comunicação interna existente na empresa. De qualquer forma, a importância que cada indivíduo atribui aos seus valores auxilia a determinar o tipo de actividade que mais o satisfaz.

Apesar da enorme importância dos itens acima mencionados – valores, necessidades e importância – a satisfação não poderá ser obtida se cada pessoa não for capaz de perceber a realização destes valores. De acordo com Sillamy (1998), a *percepção* é uma “*Conduta psicológica complexa pela qual um indivíduo organiza suas sensações e toma conhecimento do real. A percepção é uma relação do sujeito com o objecto, este tem suas próprias características, mas é com minha subjectividade que o percebo. A percepção jamais é isolada, ela sempre se integra a um sistema. Os hábitos, os preconceitos, os desejos, as emoções, influenciam a percepção*”.

Assim sendo, de nada adianta a empresa procurar executar diversas acções de responsabilidade social ou de motivação aos seus funcionários, se estes não perceberem estas acções. Também não adianta muito proporcionar tais acções se estas não estiverem alinhadas com os valores entendidos por eles como importantes. “*Para que possamos entender as reacções pessoais, precisamos atentar para a percepção que o indivíduo tem da situação – e não para a própria situação concreta*”⁷.

Podemos mencionar algumas variáveis relacionadas com o emprego destacadas por Robbins (1998) que determinam a satisfação no trabalho, nomeadamente, o trabalho mentalmente desafiador, as recompensas justas, as condições que apoiem, a importância da personalidade e o ajuste do cargo à disposição genética do indivíduo.

Segundo uma das conclusões de Holland in Robbins (1998, p.98) sobre a teoria de ajuste de personalidade-cargo: “[...] *elevada concordância entre personalidade e a ocupação do empregado resulta num indivíduo mais satisfeito. Sua lógica era essencialmente esta: pessoas com tipos de personalidade congruentes com suas escolhas de profissão devem descobrir que têm os talentos e habilidades certos para*

⁷ Wagner III e Hollenbeck (2000, p.121)

obedecer às exigências de seus empregos. Assim eles têm mais propensão de ter sucesso num destes empregos e, por causa deste sucesso, uma possibilidade maior de alcançar a satisfação em seu trabalho”.

Continuando, o autor afirma, in Robbins (1998, p.99), que: *“Pelo menos 30% da satisfação de um indivíduo pode ser explicada pela hereditariedade [...] a disposição de um indivíduo para com a vida, positiva ou negativamente, é estabelecida por sua constituição genética, mantém-se através do tempo e leva à sua disposição em relação ao trabalho”.*

Em função disto, pode-se depreender que a satisfação de cada trabalhador é distinta e autónoma, não resultando, por vezes, atribuir grandes recompensas, boas condições de trabalho ou outros benefícios. Os gerentes terão de centrar essencialmente a sua atenção na comunicação interna de modo a que os trabalhadores conheçam a realidade da empresa, da mesma forma que os gerentes conheçam a realidade de quem nela trabalha e as variáveis capazes de conduzir a estados de satisfação.

Difícilmente uma empresa conseguirá atender às expectativas de todos os seus trabalhadores, mas acções que contribuam e proporcionem um bem-estar colectivo e um sentimento de segurança e perspectiva de futuro podem vir a proporcionar a satisfação num elevado número de colaboradores, desde que as acções sejam percebidas e entendidas pelos mesmos.

Para que estas acções possam ser entendidas por toda a comunidade organizacional, a empresa precisa de estar permanentemente activa e conceber mecanismos de divulgação interna, não só dessas acções, mas também dos seus benefícios, pois só assim pode ser alcançado o objectivo de aumentar a satisfação individual e a felicidade em fazer parte da organização.

PARTE II - Trabalho empírico

11. Enquadramento do problema

Num cenário de oportunidades reduzidas, os mercados acentuam os níveis concorrenciais, levando a que as empresas procurem conceber critérios de diferenciação que lhes permita obter qualquer tipo de vantagem sobre as demais. Surge assim a comunicação interna como o veículo capaz de libertar a informação adequada e necessária para que cada colaborador se sinta mais integrado, mais colaborativo e mais empenhado no cumprimento de cada tarefa, já que todos juntos poderão mais facilmente atingir os objectivos delineados.

Os empregados de cada empresa são sempre os seus primeiros embaixadores, pelo que estando satisfeitos e identificados com a organização mais produtivos e eficientes se tornam, razão pela qual faz todo o sentido que as administrações dediquem mais atenção a esta questão. Deste modo, é pertinente perguntar: não foi possível uma comunicação interna eficaz dar uma contribuição relevante para melhorar o bem-estar psicológico dos empregados no seu todo, para uma organização feliz (usando as palavras de Robbins, acima citado) e, como consequência, para a produtividade da empresa?

Este foi, exactamente, o objectivo deste estudo: Qual é a influência da comunicação interna na satisfação dos trabalhadores das Pequenas e Médias Empresas.

A questão de investigação foi dividida em sub-questões, a fim de determinar a contribuição da comunicação para melhorar a satisfação dos trabalhadores de acordo com:

- O sexo;
- A idade;
- A antiguidade na empresa;
- A função profissional;
- O tipo de comunicação interna.

Se essa contribuição é relevante, este facto deve ser um estímulo poderoso para que a gestão implemente sistemas adequados de comunicação interna. O estudo foi focalizado nas pequenas e médias empresas (PME). Porquê? Porque elas são, como foi já referido na introdução deste trabalho, cerca de 99% de todas as empresas existentes na União Europeia, são o local de trabalho para aproximadamente 66% dos empregados

do sector privado, e que são normalmente ignorados no que diz respeito a estudos sobre o tema e temas afins – geralmente considerados somente quando aplicados a grandes empresas.

Ainda de acordo com a explicitação efectuada na *1. Introdução*, consideramos, para efeitos deste estudo, como PME's todas as empresas que tivessem nos seus quadros entre 10 e 250 trabalhadores.

12. Metodologia

A metodologia adoptada na elaboração deste trabalho consistiu na pesquisa e obtenção de informação relacionada com a comunicação interna e a sua influência na satisfação dos trabalhadores das Pequenas e Médias Empresas. Deste modo, pretende-se efectuar uma análise realista, tendo para isso seguido critérios com um certo rigor na elaboração, distribuição, recolha e tratamento de todos os dados.

Em qualquer tipo de investigação, existem vários métodos de questionar os problemas, sucedendo muitas vezes que um método não é utilizado no seu todo. Em virtude da complexidade de que se revestem alguns estudos, a forma de abordagem consiste numa amálgama de perspectivas, sendo, porém, usado o método que predomina sobre os demais.

Levando em consideração a revisão teórica sobre metodologia de pesquisa, o modelo de estudo de caso foi o escolhido para a realização deste trabalho, uma vez que em função da natureza da investigação em curso este é o que melhor se adequa, assim como aquele que é mais utilizado neste tipo de estudos. A utilização do inquérito individual e anónimo dirigido aos trabalhadores das PME's possibilita a obtenção de informações isentas de eventuais constrangimentos.

Verifica-se, por parte do investigador, algum controle sobre as situações e a questão abordada é contemporânea e ocorre em contexto real.

Este tipo de estudo de caso permite uma certa proximidade com os fenómenos estudados, permitindo assim um maior aprofundamento das questões analisadas. Todavia, é de realçar que o estudo em causa apresenta algumas limitações, como é o caso da impossibilidade de se fazer generalizações das conclusões obtidas para toda a população das pequenas e médias empresas, uma vez que o estudo se focaliza apenas

numa determinada região do país, ou seja, os concelhos de Santa Maria da Feira, S. João da Madeira, Oliveira de Azeméis e Vale de Cambra.

Como estamos perante uma investigação de estudo de caso e o investigador é considerado não-participante, o seu grau de interferência é mínimo⁸. Contudo, verificaram-se, como em qualquer estudo de caso, quatro fases quanto à sua classificação:

- Mapeamento – compreende o estudo preliminar destinado a efectuar uma interiorização dos conceitos envolvidos na situação.
- Desenho – corresponde ao trabalho envolvido na construção de hipóteses, inserido preferencialmente em determinada teoria.
- Prognóstico – consiste na procura da confirmação do modelo realizando diversas repetições.
- Rejeição – consiste em testar os limites do modelo utilizado.

Na selecção das empresas objecto deste estudo consideraram-se, em consonância com a explicitação efectuada na introdução deste trabalho, apenas o item do número de pessoas ao serviço, uma vez que os restantes indicadores não são relevantes para o estudo. Logo, pretendeu-se que os empregados que respondessem ao inquérito pertencessem a empresas que tivessem nos seus quadros mais de 10 e menos de 250 empregados.

É perfeitamente expectável considerar-se que uma variação tão dilatada do número de empregados possa provocar opiniões muito díspares e antagónicas, já que a comunicação existente e necessária numa empresa com, por exemplo, 240 trabalhadores é completamente diferente daquela que emprega apenas 10 ou 11. No entanto, este cenário pode ser minimizado, ou mesmo afastado, se considerarmos que as motivações e o conceito de satisfação não variam com a dimensão da empresa. Paralelamente, uma gestão empresarial empenhada na renovação sistemática dos seus sistemas de inovação também contribui para debilitar este cenário. É ainda verdade que nem sempre são as maiores empresas aquelas que mais apostam na introdução de novas tecnologias que em muito contribuem para a melhoria dos níveis comunicacionais.

⁸ Sekaran, 2003:128

Um trabalho desta natureza exige que se proceda à escolha do espaço geográfico adequado à efectivação da pesquisa. Assim, não pretendemos ser demasiado ambiciosos e seleccionar um espaço demasiado grande, mas também não quisemos limitá-lo somente a uma única organização ou cidade. Deste modo, o estudo circunscreveu-se a quatro concelhos vizinhos e bastante industrializados, Santa Maria da Feira, S. João da Madeira, Oliveira de Azeméis e Vale de Cambra, situados a norte do distrito de Aveiro. O distrito de Aveiro situado no litoral Norte, faz fronteira com os distritos do Porto, Viseu e Coimbra e é composto por 19 concelhos, sendo alguns dos maiores do país, como é o caso de Santa Maria da Feira e outros bem mais pequenos, como é o caso de S. João da Madeira.

Seguidamente, e dentro de cada um dos concelhos escolhidos, procedeu-se à análise e selecção de 5 empresas que reunissem as condições necessárias para responder ao inquérito.

Depois de seleccionadas as empresas, o passo seguinte consistiu em contactar um elemento de cada uma dessas empresas a quem foi comunicado o objectivo da investigação e entregue, pessoalmente, uma capa contendo 5 questionários, um para o próprio responder e os restantes 4 para distribuir por colegas da organização que se enquadrassem no perfil exigido.

A opção por 5 inquéritos por cada empresa pareceu sensata já que permitia dentro de cada organização auscultar a diversidade de opiniões. Por outro lado, como o objectivo do trabalho não se resumia apenas a uma empresa, mas às empresas de 4 concelhos, julgamos que o número de 5 empresas por concelho seria um valor satisfatório e capaz de permitir abarcar a multiplicidade de opiniões. Desta forma, tínhamos um panorama de trabalho que nos permitia entregar 100 questionários, ou seja, 4 concelhos, 5 empresas por concelho, 5 inquéritos por empresa - $[(4 \times 5 = 20) \times 5 = 100]$.

Acontece que da passagem da teoria à prática surgem, normalmente, algumas dificuldades não previstas atempadamente. Neste caso, ao contactarmos o elemento das empresas seleccionadas verificámos, em determinadas situações, alguma dificuldade na distribuição dos quatro questionários, por considerarem uma quantidade elevada. Por conseguinte, e de forma a facilitar a tarefa, decidimos levantar a obrigatoriedade dos 5 inquéritos por empresa e permitimos que sempre que necessário esse número fosse inferior. Contudo, sempre que tal situação ocorreu, seleccionámos novas empresas

dentro do concelho em causa, de forma a permitir entregar os 100 questionários pretendidos.

Numa fase posterior e depois de múltiplos contactos com vista a acompanhar a evolução do preenchimento, procedemos à recolha dos inquéritos entregues.

Na fase final deste processo, procedeu-se à verificação dos inquéritos de forma a aferirmos da sua validade. Dito de outra forma, indagámos se todos os questionários se enquadravam no conceito de PME definido neste estudo, ou seja, se havia sido seleccionada a opção “sim” colocada na página dois do inquérito, quando se perguntava se a empresa tinha mais de 10 e menos de 250 empregados.

No entanto, apesar de termos efectuado um levantamento cuidado de forma a seleccionarmos apenas empresas que reunissem as características exigidas, a verdade é que surgiram 7 questionários com a indicação de “não” e 2 questionários sem qualquer indicação, razão pela qual tiveram de ser excluídos.

Pelo exposto, aos 100 questionários recebidos tivemos de lhe retirar 9 (7+2), resultando daí um total de 91 questionários validados e que constituem a amostra para o presente estudo.

O questionário concebido para este estudo engloba um grupo de questões focadas no problema central, relacionadas com um conjunto de informações que tiveram de ser avaliadas ou evidenciadas como aspectos relevantes para o processo. Deste modo, o questionário apresenta três grupos de questões relacionadas com a comunicação interna: o primeiro refere-se à comunicação oral, o segundo à comunicação escrita e o terceiro às novas tecnologias de informação.

Cada tipo de comunicação interna inclui várias ferramentas de comunicação, como abaixo expostas:

A comunicação oral: palestras e discursos, reuniões com a administração, reuniões departamentais, conversas formais individuais, conversas informais, reuniões de informação profissional, reuniões de informação geral, cursos de formação, seminários e encontros de convívio.

A comunicação escrita: *placards* e quadros informativos, jornal e boletim interno, brochuras e folhetos informativos, correio interno, notas internas, memorandos, relatórios de actividade, sistemas de sugestões e reclamações e manual do empregado.

As novas tecnologias de informação: correio electrónico, fax, videotexto, videoconferência, materiais audiovisuais e intranet.

O questionário depois de elaborado e devidamente testado, de acordo com as diversas técnicas e instrumentos de pesquisa, foi:

- Entregue directamente.
- Ao elemento seleccionado de cada uma das empresas e que integrava a respectiva amostra foram entregues os questionários, com o máximo de cinco, um para ser respondido por si próprio e os restantes para serem distribuídos por colegas de trabalho.
- As questões colocadas são consideradas como fechadas.
- Foi utilizada a escala de Likter, escala nominal de 1 a 5.
 - 1 – Nenhuma
 - 2 – Pouca
 - 3 – Moderada
 - 4 – Bastante
 - 5 – Muita

A interacção indirecta é um dos problemas com que se debate o investigador ao elaborar e ao administrar um questionário, uma vez que não existe a possibilidade de esclarecimento de quaisquer dúvidas por parte do respondente.

Pelo exposto, o questionário apresenta uma parte introdutória, evidenciando fundamentalmente dois aspectos:

1. Algumas explicações sobre:
 - Objectivos do estudo
 - Motivo de selecção do indivíduo para participação da recolha de dados
 - A necessidade de assinalar todas as respostas
 - Termos utilizados no preenchimento que possam suscitar qualquer tipo de dúvida
2. Um agradecimento
 - Pela disponibilidade e colaboração para os objectivos do estudo

Foi levado em consideração o carácter confidencial que a aplicação deste instrumento impõe, usando-se sempre o local de trabalho dos respondentes e não esquecendo que o questionário é de resposta individual.

O questionário foi devidamente elaborado e organizado, admitindo-se que as questões apresentadas mantenham um nível igualitário de dificuldade.

A formulação das perguntas, que se pautou por critérios de simplicidade e objectividade, enquadrou-se em dois dos quatro tipos seguintes:

1. Perguntas de identificação – estas destinam-se a identificar, não nominalmente, o inquirido (questionário anónimo) com questões como a idade, o sexo, a função desempenhada ou o tempo de serviço.
2. Perguntas de informação – destinam-se a recolher dados sobre factos e opiniões do inquirido.
3. Perguntas de descanso – têm por missão introduzir uma pausa e mudar de assunto. O presente questionário não teve necessidade de optar por este tipo de perguntas.
4. Perguntas de controlo – têm por finalidade verificar a veracidade de outras questões inseridas noutras partes do questionário. Este tipo de perguntas não foi usado, por não ser necessário, no inquérito utilizado.

Muito excepcionalmente, o questionário pode ser complementado através de entrevistas semi-directivas, com o intuito de se conseguir clarificar algumas questões que evidenciem dúvidas de natureza interpretativa. Neste caso não houve necessidade de recorrer a este método.

Atendendo ao facto dos dados serem recolhidos de uma só vez, podemos considerar como horizonte temporal desta análise o cross-setional (Sekaran 2003, p.135).

Toda a investigação decorreu em ambiente natural (Sekaran 200, p.130).

Existe o hábito, mais ou menos generalizado, de solicitação de elementos nos questionários com vista a permitir uma melhor leitura das respostas, apesar de não serem de grande relevância para o estudo, como é o caso da idade, das habilitações literárias, ou do estrato social. No presente questionário não solicitámos as habilitações literárias nem o estrato social, mas introduzimos a variável do intervalo de idades, do sexo, da função exercida na empresa e da antiguidade, porque entendemos que estes

indicadores poderiam ser úteis na análise e interpretação de alguns dos dados recolhidos.

Antes de procedermos a qualquer tipo de análise dos dados do questionário, vamos proceder a uma breve interpretação dos dados da amostra. Convém referir, desde já, que qualquer interpretação será sempre sensível e ambígua, uma vez que não foi estabelecido nenhum critério sobre o sexo, a idade, a função ou a antiguidade aquando da distribuição dos inquiridos. Todavia, uma amostra com 63% de elementos do sexo masculino contra 37% do sexo feminino pode levar-nos a admitir que nas empresas inquiridas os recursos humanos são maioritariamente compostos por elementos do sexo masculino.

Em relação ao índice etário é significativo verificar que 66% dos auscultados tinham entre 31 e 49 anos, ao passo que os funcionários com mais de 50 anos eram apenas 12% e com menos de 30 anos 22%. Estes dados podem permitir-nos dizer que estas empresas são compostas por uma massa operária madura, mas não necessariamente idosa.

Em termos de idade é de salientar ainda o facto dos elementos do sexo feminino serem mais novos do que os do sexo masculino. De facto, dos 22% de inquiridos com idades entre os 18 e os 30 anos, 12% são do sexo feminino contra apenas 10% do sexo masculino. A confirmar esta teoria está o facto de que dos 12% dos elementos com mais de 50 anos, apenas 2% pertencerem ao sexo feminino.

Em termos de função desempenhada nas empresas, constata-se que 46% dos elementos inquiridos ocupa o sector administrativo, o que, de alguma forma, era já expectável em função da natureza da investigação. Os restantes 54% foram repartidos da seguinte forma: 23% para a função Comercial, 14% para a função Produção e 17% para as Outras funções.

Em termos de sexo, é também perfeitamente compreensível que dos 46% pertencentes ao sector administrativo, 24% digam respeito ao sexo feminino e 22% ao sexo masculino. Em sentido antagónico, embora também entendível, temos o facto que dos 23% pertencentes ao sector Comercial, 20% são do sexo masculino e apenas 3% do sexo feminino. Do mesmo modo, o sector produtivo contempla 12% para o sexo masculino e somente 2% para o sexo feminino.

Nas outras funções temos valores muito aproximados entre o sexo masculino e o sexo feminino, registando-se 9% para o primeiro e 8% para o segundo.

Corroborando, de certa forma, com o nível etário da amostra, a antiguidade nas empresas situa-se entre os 5 e os 20 anos, uma vez que este intervalo de idades abarca 60% dos indivíduos indagados, indicador de uma certa estabilidade nos quadros das empresas auscultadas. Referência ainda, não apenas para os 18% de indivíduos com mais de 20 anos de antiguidade nas empresas, mas também para os 22% com antiguidade até 5 anos.

Em termos de sexo, é curioso constatar que há uma maior concentração de elementos do sexo feminino nos funcionários com menor antiguidade, já que no grupo de antiguidades até 5 anos temos 14% para o sexo feminino contra apenas 8% do sexo masculino. Nos intervalos seguintes, de forma progressiva, há um aumento dos valores do sexo masculino, atingindo a antiguidade de mais de 20 anos onde o sexo feminino representa somente 2% dos 18% totais.

Estes dados podem querer demonstrar que existe uma maior aposta das empresas nos homens, ou que estes estarão mais disponíveis para integrar qualquer projecto profissional. No entanto, poderá não ser assim e isto pretender evidenciar uma menor acomodação das mulheres, uma maior disponibilidade para a mudança e uma menor capacidade para a resignação, nunca esquecendo que o termo “acomodação” se adapta na perfeição ao tecido empresarial português, designadamente daquele com maiores índices de qualificação.

Por fim, de forma a melhor explanarmos os dados da população em estudo, apresentamos os dados, sexo, idade, função na empresa e antiguidade, socorrendo-nos de tabelas e gráficos auxiliares e utilizando, como ferramenta de apoio, o programa informático “Microsoft Office Excel 2007”.

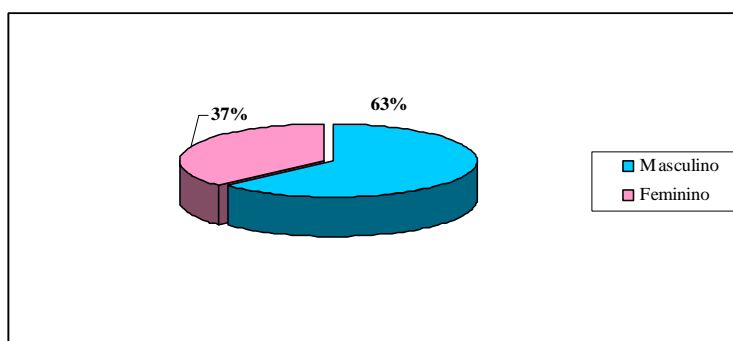
Sexo

A população objecto do presente estudo é composta por 91 elementos, sendo que 34 desses elementos pertencem ao sexo feminino (37%) e os restantes 57 elementos ao sexo masculino (63%). (*tabela 1 + gráfico 1*)

Tabela 1 - Sexo

	Q	%
Masculino	57	63
Feminino	34	37
Somatório	91	100

Gráfico 1 – Sexo



Nota: Dados apresentados em percentagem

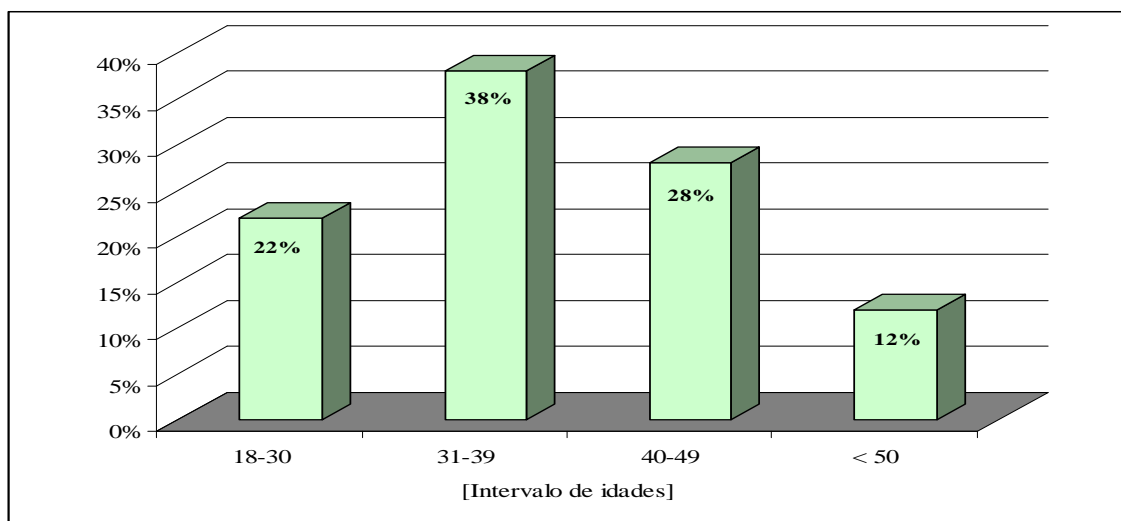
Idade

A maior percentagem de idades encontra-se no intervalo 31-39 anos (38%), abaixo dez pontos percentuais está o intervalo 40-49 (28%), com uma percentagem ligeiramente inferior (22%) encontra-se o intervalo 18-30, finalmente o intervalo de mais de 50 anos (12%). (*tabela 2 + gráfico 2*)

Tabela 2 – Idade

18-30		31-39		40-49		> 50		Soma	Soma %
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
20	22	35	38	25	28	11	12	91	100

Gráfico 2 – Idade



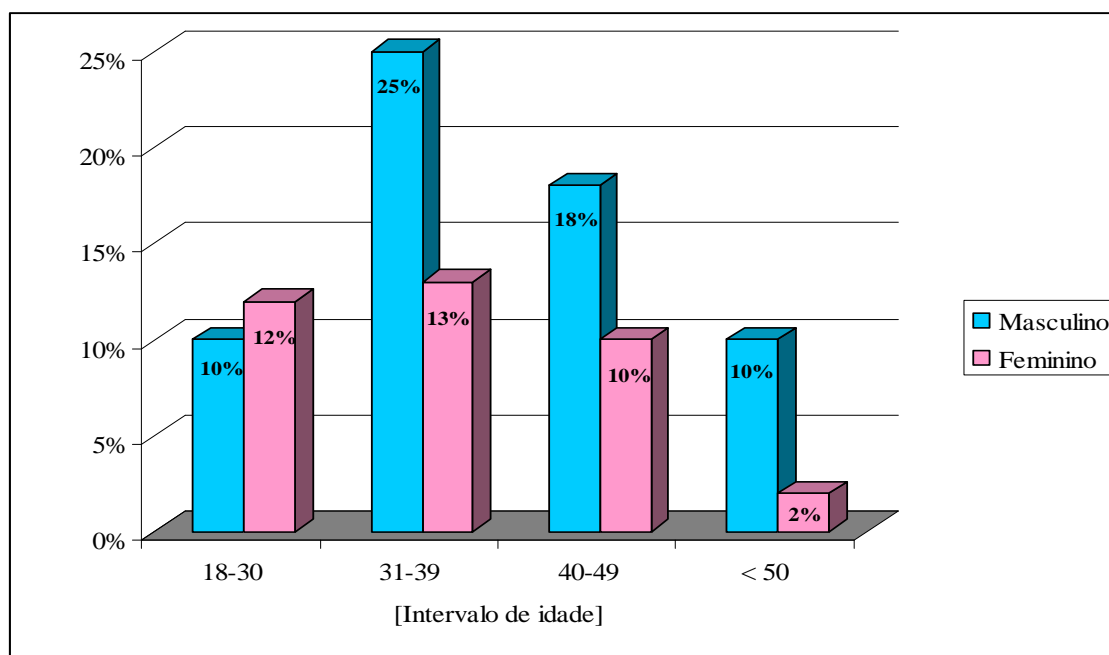
Nota: Dados apresentados em percentagem

O intervalo de idades efectuado em função do sexo mostra-nos que o feminino é inferior oito pontos percentuais nos intervalos +50 e 40-49, aumentando a diferença para doze pontos percentuais no intervalo (31-39). Porém, no intervalo 18-30, a situação inverte-se com o sexo masculino a registar um valor inferior em dois pontos percentuais. Deste modo, constata-se que embora a amostra seja maioritariamente do sexo masculino (63% contra 37%), nas idades até 30 anos, o sexo feminino leva alguma vantagem. (tabela 3 + gráfico 3)

Tabela 3 – Idade (Sexo)

Sexo	18-30		31-39		40-49		< 50		Soma	Soma %
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Masculino	9	10	23	25	16	18	9	10	57	63
Feminino	11	12	12	13	9	10	2	2	34	37
Soma	20	22	35	38	25	28	11	12	91	100

Gráfico 3 – Idade (Sexo)



Nota: Dados apresentados em percentagem

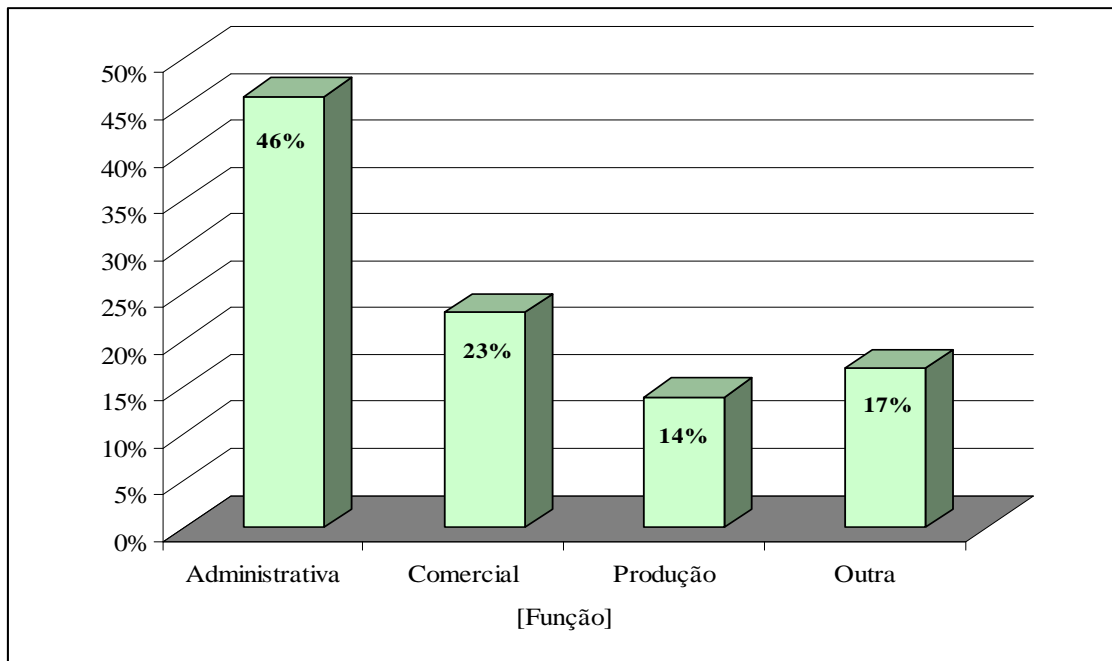
Função

A função *administrativa* com 46% demarca-se claramente das demais, enquanto as restantes funções se encontram relativamente próximas. Por conseguinte, temos, em segundo lugar, a função *comercial*, exactamente com metade dos valores indicados para a função *administrativa* (23%). Surge logo a seguir a opção *outras* funções (17%) e a função *produção* (14%). (tabela 4 + gráfico 4)

Tabela 4 – Função

Administrativa		Comercial		Produção		Outra		Soma	Soma %
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
42	46	21	23	13	14	15	17	91	100

Gráfico 4 – Função



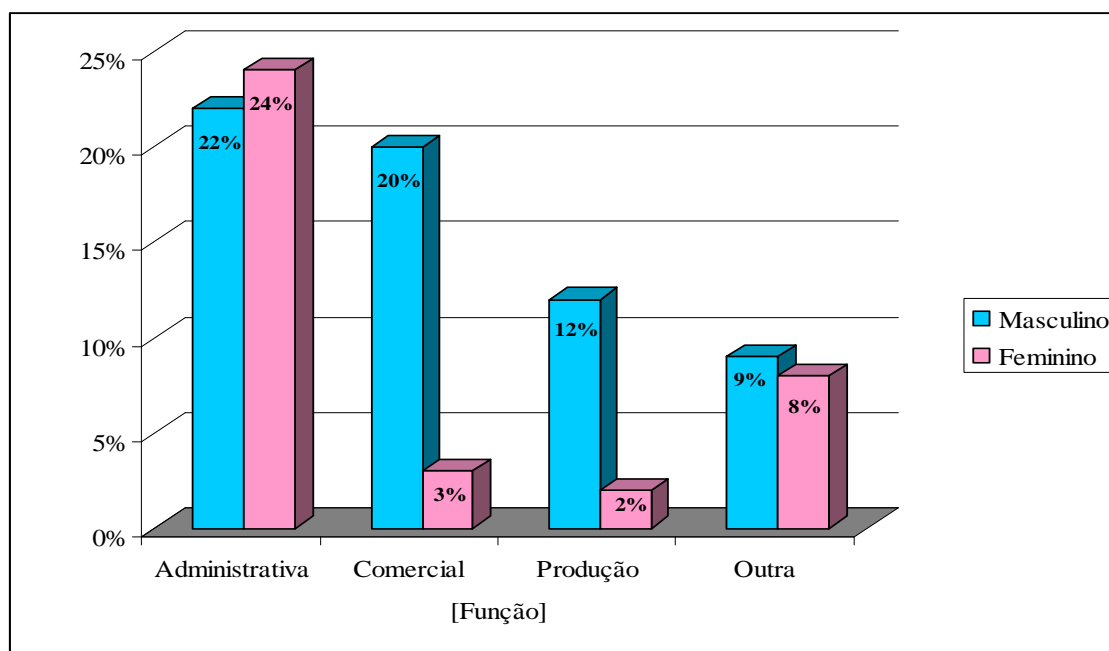
Nota: Dados apresentados em percentagem

A função *administrativa* e as *outras* funções registam valores muito próximos entre os elementos do sexo masculino e os elementos do sexo feminino. Já relativamente à função *comercial* e *produtiva*, estas evidenciam valores bastante inferiores para os elementos do sexo feminino. Assim, temos, em simultâneo, uma concentração de elementos do sexo masculino contra uma quase ausência do sexo feminino, nas funções *comercial* e *produtiva*. (tabela 5 + gráfico 5)

Tabela 5 – Função (Sexo)

Função	Administrativa		Comercial		Produção		Outra		Soma	Soma %
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Masculino	20	22	18	20	11	12	8	9	57	63
Feminino	22	24	3	3	2	2	7	8	34	37
Soma	42	46	21	23	13	14	15	16	91	100

Gráfico 5 – Função (Sexo)



Nota: Dados apresentados em percentagem

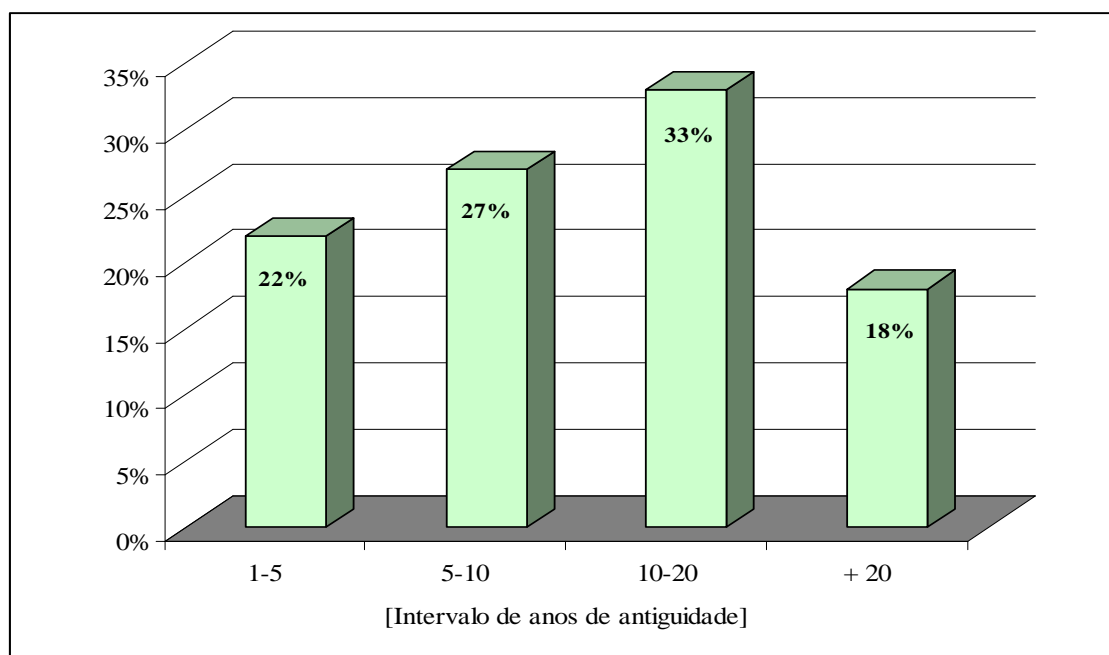
Antiguidade

Em relação à antiguidade na empresa, as variações são menos expressivas. Deste modo, temos a maior concentração no intervalo de 10-20 anos com 33%, no intervalo de 5-10 anos há 27%, no intervalo 1-5 anos temos 22% e, por último, o intervalo de mais de 20 anos com 18%. (tabela 6 + gráfico 6)

Tabela 6 – Antiguidade

1-5		5-10		10-20		+ 20		Soma	Soma %
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
20	22	25	27	30	33	16	18	91	100

Gráfico 6 – Antiguidade



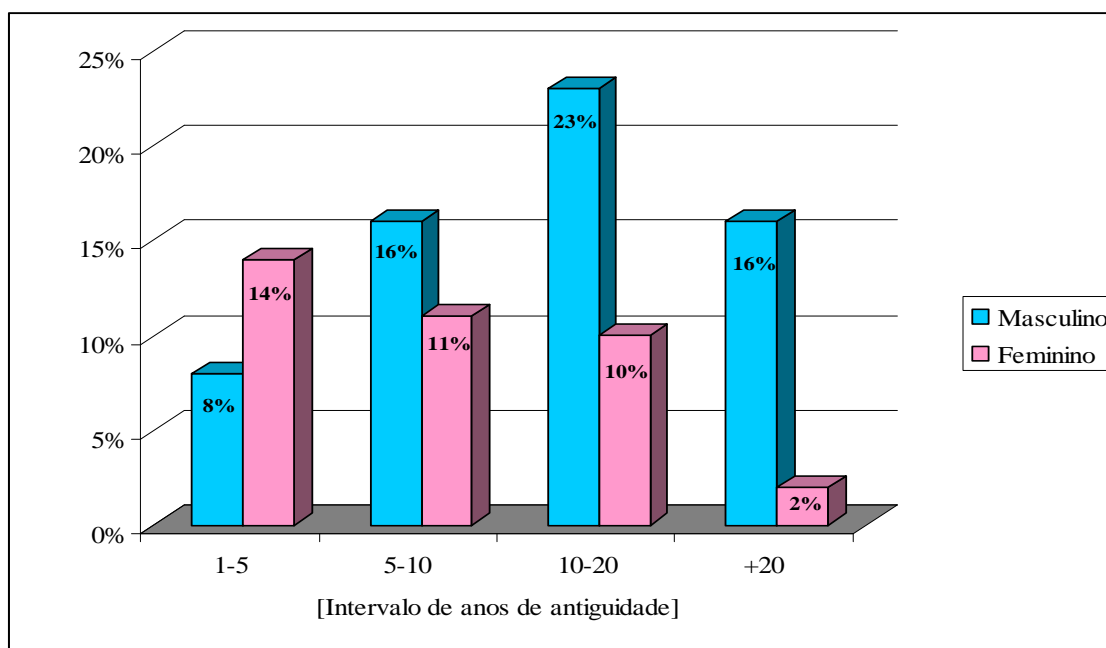
Nota: Dados apresentados em percentagem

Em termos de antiguidade, é perfeitamente visível que é o sexo feminino aquele que está há menos tempo nos quadros das empresas indagadas. Assim, verifica-se um valor inferior em catorze pontos percentuais nos intervalos de + 20 e de treze no intervalo 10-20. No intervalo 5-10 anos essa diminuição é menos acentuada, cinco pontos percentuais. Confirmando esta tendência, está o intervalo 1-5 anos onde o sexo feminino registra uma variação positiva de seis pontos percentuais. (tabela 7 + gráfico 7)

Tabela 7 – Antiguidade (Sexo)

Função	1-5		5-10		10-20		+ 20		Soma	Soma %
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Masculino	7	8	15	16	21	23	14	16	57	63
Feminino	13	14	10	11	9	10	2	2	34	37
Soma	20	22	25	27	30	33	16	18	91	100

Gráfico 7 – Antiguidade (Sexo)



Nota: Dados apresentados em percentagem

13. Apresentação dos dados do estudo

Este ponto do trabalho destina-se à apresentação dos resultados obtidos através dos questionários, sendo os mesmos tratados com recurso ao programa informático “Microsoft Office Excel 2007”.

Depois da apresentação dos dados referentes à amostra populacional, passamos à apresentação dos dados inseridos no questionário, onde se pretendia aferir da influência da comunicação interna na satisfação dos trabalhadores das PME's. Como no questionário havia três grupos de perguntas distintas - Comunicação Oral, Comunicação Escrita e Novas Tecnologias de Informação - procederemos à apresentação mantendo esta esquematização.

Comunicação Oral

A Comunicação Oral diz respeito ao primeiro grupo de questões colocadas no questionário e engloba 10 itens:

- Palestras e Discursos
- Reuniões com a Administração
- Reuniões Departamentais
- Conversas Formais Individuais
- Conversas Informais
- Reuniões de Informação Profissional
- Reuniões de Informação Geral
- Cursos de Formação
- Seminários
- Encontros de Convívio

Por conseguinte, passamos a apresentar a análise, item a item, dos dados recolhidos seguindo a ordem acima apresentada e socorrendo-nos sempre de tabelas e gráficos auxiliares.

Palestras e Discursos

As “Palestras e Discursos” evidenciam uma reduzida influência deste item na satisfação dos inquiridos, já que 90% das respostas se repartiram pelas opções “Nenhuma” (14%), “Pouca” (42%) e “Moderada” (34%). É ainda de salientar a ausência de respostas para a opção “Muita” e apenas 9% para a opção “Bastante”.

Constata-se uma grande concentração de respostas do sexo masculino na opção “Moderada” (26%) e “Pouca” (22%), ao passo que no sexo feminino a maior concentração se verifica na opção “Pouca” (20%).

Os trabalhadores com mais de 50 anos escolheram principalmente as hipóteses “Nenhuma” e “Pouca”, ao passo que o intervalo de idades 31-39 anos direccionou 17 em 38 respostas (45%), para a opção “Pouca”.

O pessoal afecto à função *administrativa* dirigiu alguma convergência de respostas para as opções “Pouca” (20%), merecendo também destaque as opções “Bastante” e “Muita” com 7 % cada.

Em termos de antiguidade, verifica-se que os trabalhadores com mais de 10 e menos de 20 anos atribuíram 8 em 13 respostas (62%) à opção “Nenhuma”.

Destaca-se ainda as respostas concedidas à opção “Nenhuma”, já que pertencem maioritariamente a funcionários mais velhos e há mais tempo nas empresas. (tabela 8 + gráfico 8 + gráfico 9 + gráfico 10 + gráfico 11 + gráfico 12)

Tabela 8 – Palestras e Discursos

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		13	14	38	42	31	34	8	9	0	0	1	1	91	100
Sexo	Masculino	8	9	20	22	24	26	5	6	0	0	0	0	57	63
	Feminino	5	5	18	20	7	8	3	3	0	0	1	1	34	37
Idade	18-30	1	1	8	9	7	8	3	3	0	0	1	1	20	22
	31-39	3	3	17	19	13	14	2	3	0	0	0	0	35	39
	40-49	5	6	9	10	11	12	0	0	0	0	0	0	25	28
	Sup.50	4	4	4	4	0	0	3	3	0	0	0	0	11	11
	Soma	13	14	38	42	31	34	8	9	0	0	1	1	91	100
Função	Administrativa	6	7	18	20	11	12	6	7	0	0	0	0	41	45
	Produção	1	1	4	4	7	8	0	0	0	0	1	1	13	14
	Comercial	5	5	8	9	9	10	0	0	0	0	0	0	22	24
	Outra	1	1	8	9	4	4	2	2	0	0	0	0	15	16
	Soma	13	14	38	42	31	34	8	9	0	0	1	1	91	100
Antiguidade	1-5	1	1	9	10	8	9	2	2	0	0	0	0	20	22
	5-10	1	1	13	14	8	9	2	2	0	0	1	1	25	27
	10-20	8	9	10	11	12	13	1	1	0	0	0	0	31	34
	Sup.20	3	3	6	7	3	3	3	4	0	0	0	0	15	17
	Soma	13	14	38	42	31	34	8	9	0	0	1	1	91	100

Gráfico 8 – Palestras e Discursos

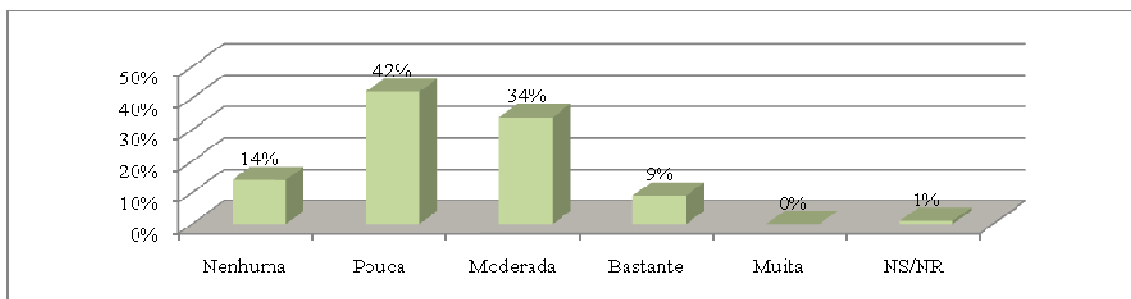


Gráfico 9 – Palestras e Discursos (Sexo)

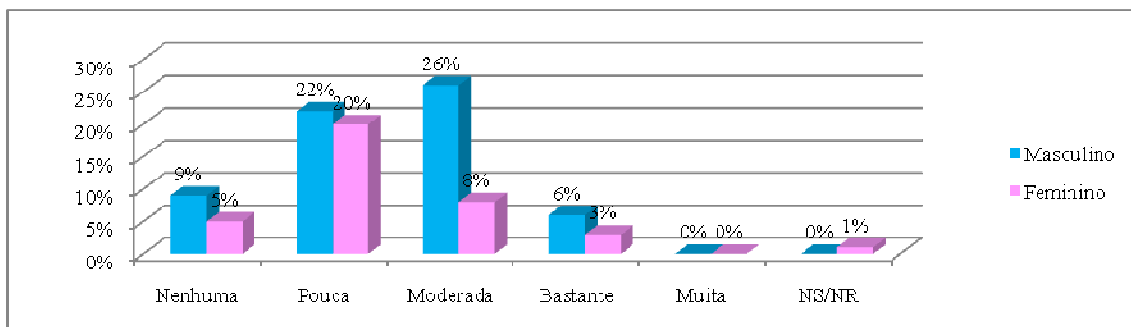


Gráfico 10 – Palestras e Discursos (Idade)

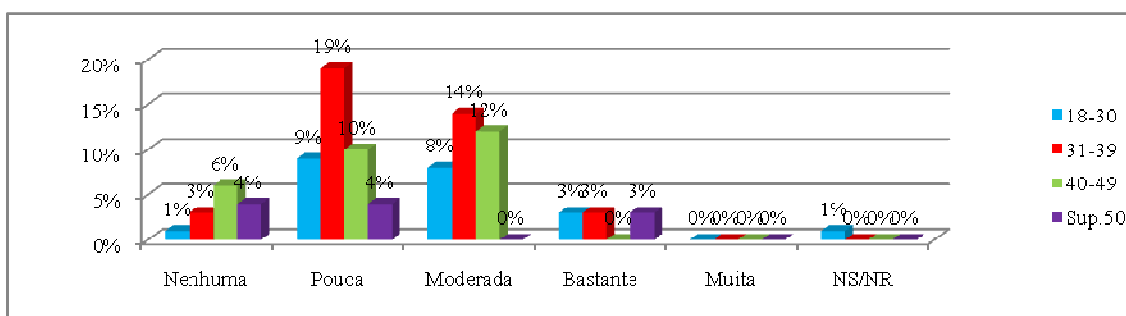


Gráfico 11 – Palestras e Discursos (Função)

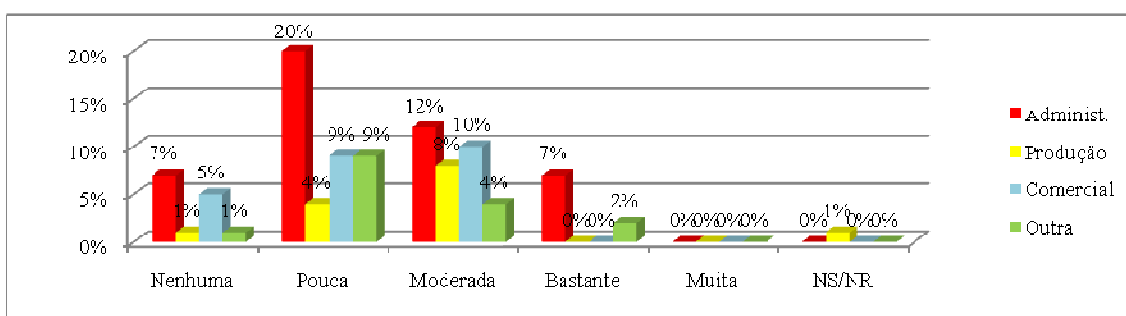
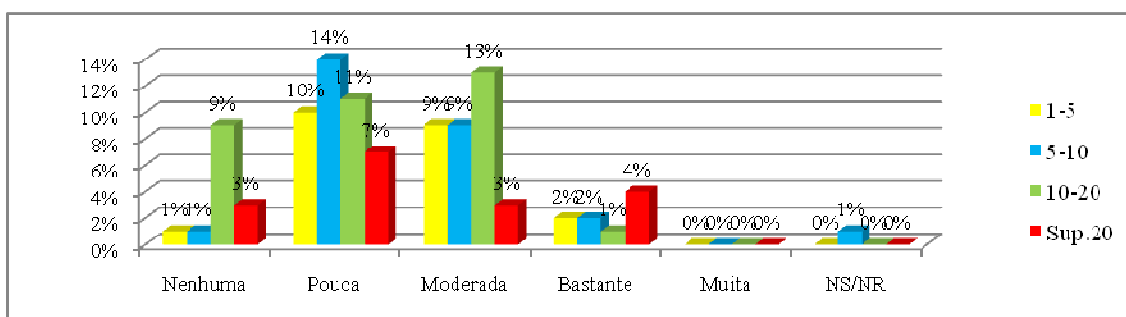


Gráfico 12 – Palestras e Discursos (Antiguidade)



Reuniões com a Administração

As “Reuniões com a Administração” apresentam níveis de influência significativos, uma vez que a opção “Moderada” (31%), a opção “Bastante” (41%) e a opção “Muita” (8%) representam 80% do total de respostas, ao passo que a opção “Nenhuma” obteve apenas 1%.

A grande concentração de respostas do sexo masculino foi para a opção “Bastante” (30%), enquanto no sexo feminino foi para as opções “Moderada” (14%) e “Bastante” (11%).

O pessoal com idade entre os 31 e os 50 anos atribuiu 30 em 37 respostas (81%) à opção “*Bastante*”, enquanto o pessoal mais novo (18-30 anos) atribuiu 4 em 7 respostas (57%) à opção “*Muita*”.

A função *administrativa* imputou 20 em 37 respostas (54%) à opção “*Bastante*” e 5 em 7 à opção “*Muita*” (71%).

Os trabalhadores com antiguidade entre os 10 e os 20 anos atribuíram 16 em 37 respostas (43%) à opção “*Bastante*”, ao passo que os trabalhadores com antiguidade até 10 anos atribuíram 7 respostas (100%) à opção “*Muita*”. (tabela 9 + gráfico 13 + gráfico 14 + gráfico 15 + gráfico 16 + gráfico 17)

Tabela 9 – Reuniões com a Administração

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		1	1	15	16	28	31	37	41	7	8	3	3	91	100
Sexo	Masculino	1	1	11	12	15	17	27	30	2	2	1	1	57	63
	Feminino	0	0	4	4	13	14	10	11	5	6	2	2	34	37
Idade	18-30	0	0	2	2	10	11	2	2	4	5	2	2	20	22
	31-39	0	0	4	4	10	11	17	19	2	2	1	1	34	37
	40-49	1	1	5	6	6	7	13	14	1	1	0	0	26	29
	Sup.50	0	0	4	4	2	2	5	6	0	0	0	0	11	12
	Soma	1	1	15	16	28	31	37	41	7	8	3	3	91	100
	Função	Administrativa	0	0	5	5	11	12	20	22	5	6	0	0	41
Produção	1	1	4	5	6	7	1	1	0	0	1	1	13	15	
Comercial	0	0	5	5	5	5	10	11	1	1	1	1	22	23	
Outra	0	0	1	1	6	7	6	7	1	1	1	1	15	17	
Soma	1	1	15	16	28	31	37	41	7	8	3	3	91	100	
Antiguidade	1-5	0	0	2	2	8	9	6	6	3	3	1	1	20	21
	5-10	0	0	2	2	9	10	8	9	4	5	2	2	25	28
	10-20	1	1	6	7	8	9	16	18	0	0	0	0	31	35
	Sup.20	0	0	5	5	3	3	7	8	0	0	0	0	15	16
	Soma	1	1	15	16	28	31	37	41	7	8	3	3	91	100

Gráfico 13 – Reuniões com a Administração

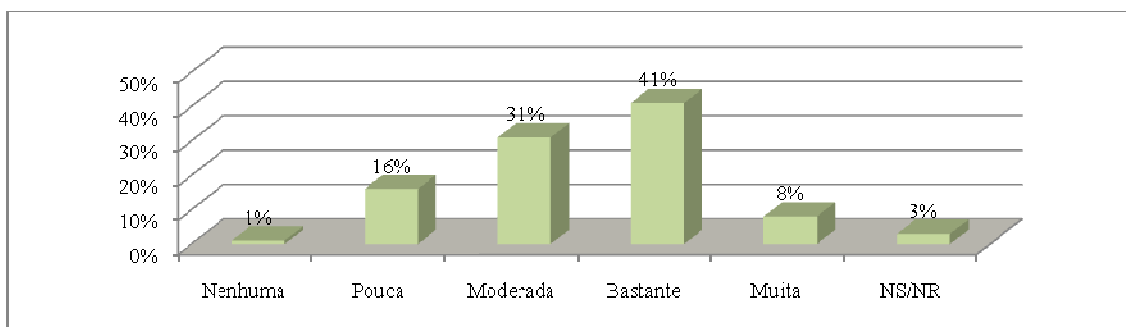


Gráfico 14 – Reuniões com a Administração (Sexo)

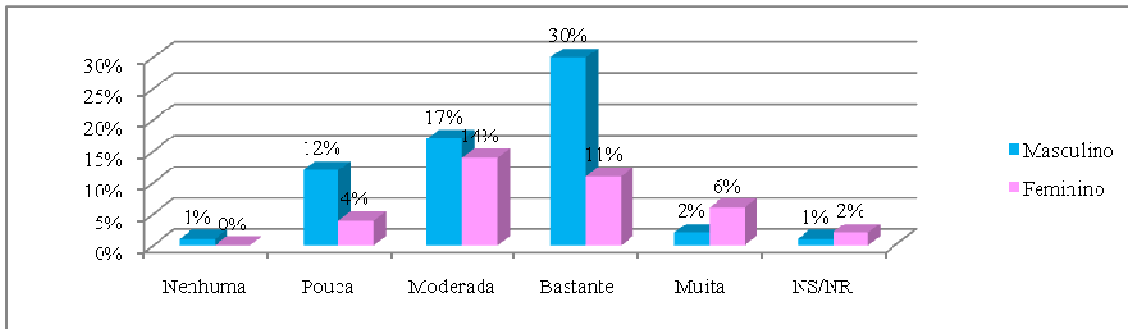


Gráfico 15 – Reuniões com a Administração (Idade)

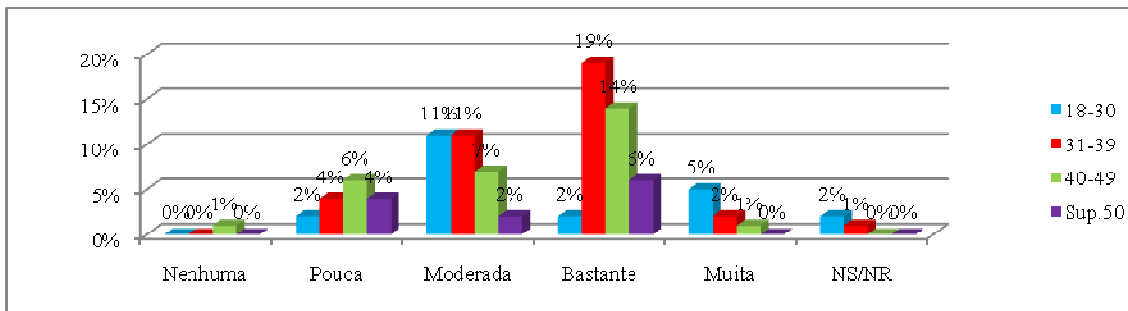


Gráfico 16 – Reuniões com a Administração (Função)

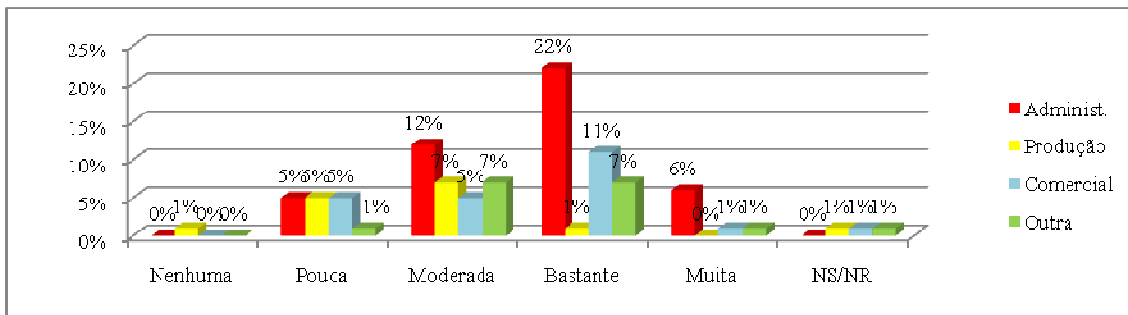
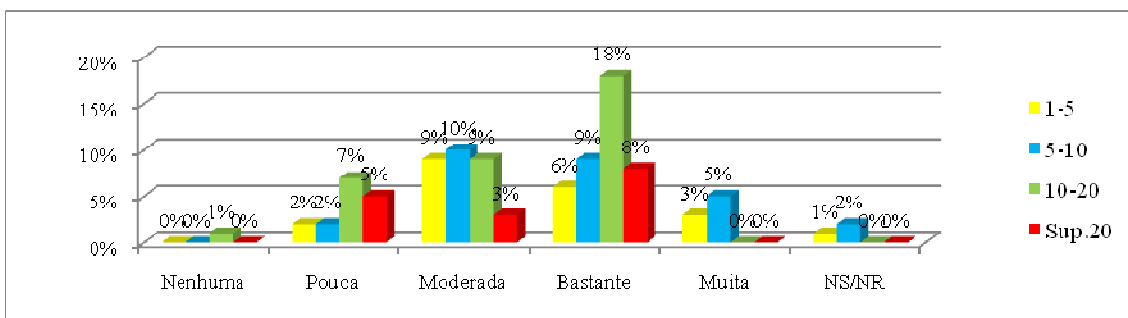


Gráfico 17 – Reuniões com a Administração (Antiguidade)



Reuniões Departamentais

As “Reuniões Departamentais” evidenciam uma influência significativa deste item na satisfação dos trabalhadores, na medida em que 34% indicou a opção de resposta “*Bastante*”, 14% a opção de resposta “*Muita*” e 28% a opção de resposta “*Moderada*”.

As principais opções do sexo masculino foram para as opções “*Moderada*” (20%) e “*Bastante*” (21%), ao passo que no sexo feminino foram para as opções “*Bastante*” (13%), e “*Moderada*” (8%).

O intervalo de idades 31-39 anos atribuiu à opção “*Bastante*” 15 em 31 respostas (48%), ao passo que na opção “*Muita*” atribuiu 4 em 13 respostas (31%). Nota para a opção “*Moderada*” ao receber 23 em 25 respostas (92%) do pessoal com idade inferior a 50 anos.

O departamento *administrativo* centrou as suas principais escolhas nas opções “*Moderada*” (14%) e “*Bastante*” (19%).

Os funcionários mais novos nas empresas (1-5 anos) distribuíram as suas principais escolhas pelas opções “*Moderada*” 7% e “*Bastante*” 9%. O intervalo seguinte (5-10 anos) atribuiu 6 em 13 respostas (46%) à opção “*Muita*” e o pessoal com antiguidade entre os 10 e os 20 anos atribuiu 11 em 31 respostas (35%) à opção “*Bastante*”. (tabela 10 + gráfico 18 + gráfico 19 + gráfico 20 + gráfico 21 + gráfico 22)

Tabela 10 – Reuniões Departamentais

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		6	6	14	16	25	28	31	34	13	14	2	2	91	100
Sexo	Masculino	4	4	8	9	18	20	19	21	8	9	0	0	57	63
	Feminino	2	2	6	7	7	8	12	13	5	5	2	2	34	37
Idade	18-30	0	0	5	6	7	8	3	3	4	4	1	1	20	22
	31-39	0	0	5	6	8	9	15	16	6	7	1	1	35	39
	40-49	4	4	2	2	8	9	9	10	2	2	0	0	25	27
	Sup.50	2	2	2	2	2	2	4	5	1	1	0	0	11	12
	Soma	6	6	14	16	25	28	31	34	13	14	2	2	91	100
Função	Administrativa	2	2	4	5	13	14	17	19	5	5	0	0	41	45
	Produção	3	3	2	2	5	6	2	2	0	0	1	1	13	14
	Comercial	1	1	3	3	7	8	7	8	3	3	1	1	22	24
	Outra	0	0	5	6	0	0	5	5	5	6	0	0	15	17
Soma	6	6	14	16	25	28	31	34	13	14	2	2	91	100	
Antiguidade	1-5	0	0	4	5	6	7	8	9	2	2	0	0	20	23
	5-10	0	0	3	3	9	10	6	7	6	7	1	1	25	28
	10-20	3	3	5	6	7	8	11	12	4	4	1	1	31	34
	Sup.20	3	3	2	2	3	3	6	6	1	1	0	0	15	15
Soma	6	6	14	16	25	28	31	34	13	14	2	2	91	100	

Gráfico 18 – Reuniões Departamentais

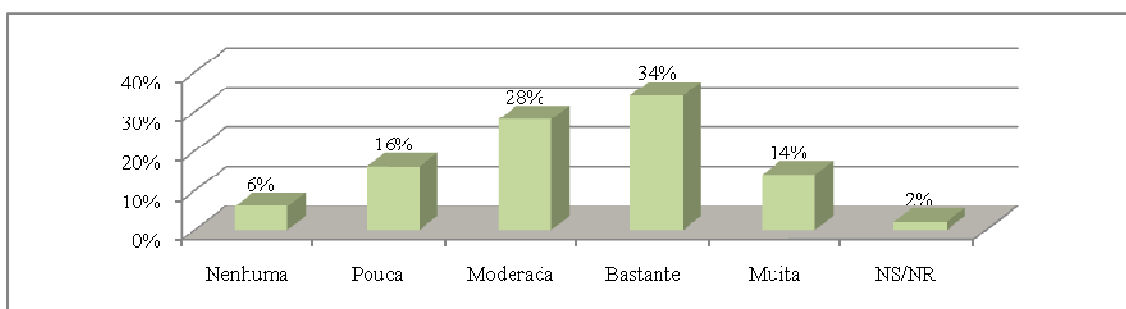


Gráfico 19 – Reuniões Departamentais (Sexo)

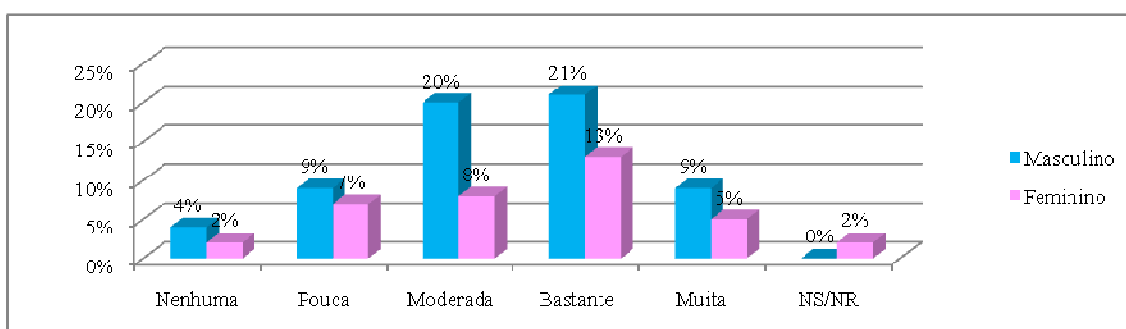


Gráfico 20 – Reuniões Departamentais (Idade)

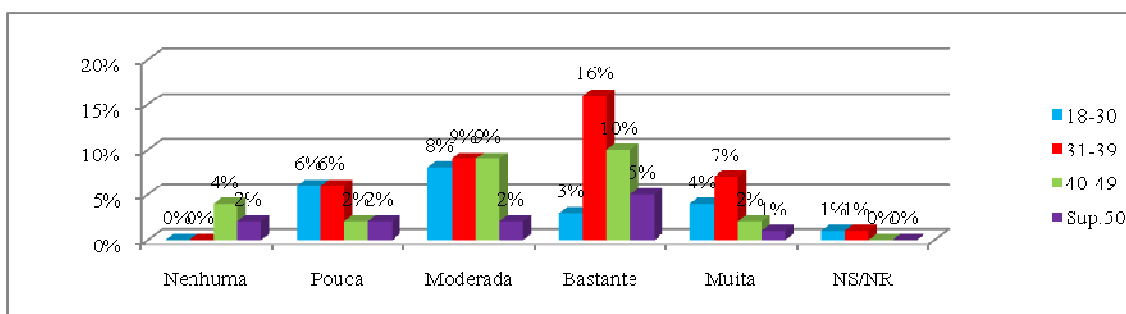


Gráfico 21 – Reuniões Departamentais (Função)

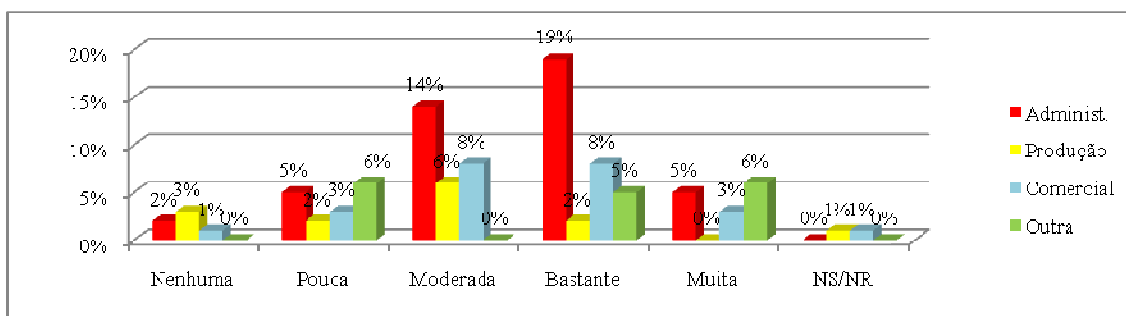
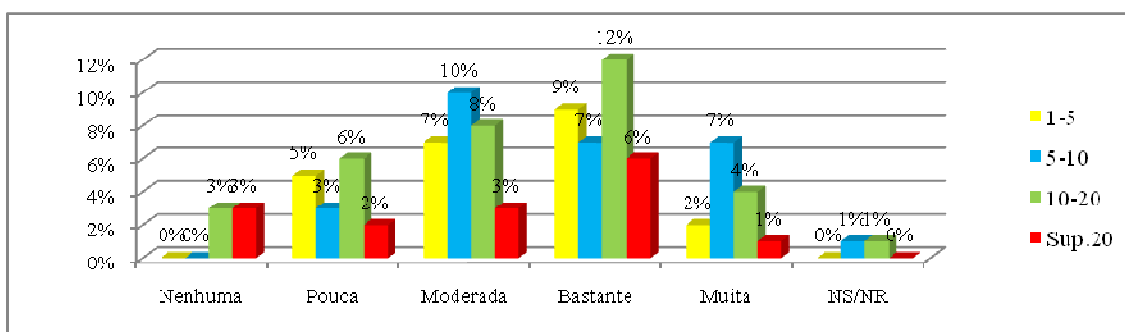


Gráfico 22 – Reuniões Departamentais (Antiguidade)



Conversas Formais Individuais

As “Conversas Formais individuais” indicam-nos que 81% dos indivíduos inquiridos se dividiu entre a opção “*Moderada*” (40%), a opção “*Bastante*” (36%) e a opção “*Muita*” (5%). Nota para a opção “*Pouca*” ao recolher 15% das opções de resposta.

O sexo masculino concentrou as suas principais escolhas nas opções “*Moderada*” (29%) e “*Bastante*” (21%), ao passo que no feminino essa concentração recaiu fundamentalmente na opção “*Bastante*” (15%).

Os trabalhadores com idade entre os 31 e os 50 anos incidiram 27 em 36 respostas (75%) à opção “*Moderada*”, ao passo que o intervalo de idades 31-39 anos atribuiu 16 em 33 respostas (48%) à opção “*Bastante*”.

A função *administrativa* evidencia uma tendência forte para as opções “*Moderada*” (21%) e “*Bastante*” (14%).

Os empregados com antiguidade até 5 anos optaram essencialmente pelas hipóteses “*Pouca*” (7%) e “*Moderada*” (8%). Os empregados com antiguidade entre os 10 e os 20 anos atribuíram 14 em 36 respostas (39%) à opção “*Moderada*” e 16 em 36 respostas (44%) à opção “*Bastante*”.

A opção “*Nenhuma*” obteve 3 respostas, sendo que pertencem a trabalhadores com mais de 40 anos de idade e há mais de 10 anos nas empresas. (*tabela 11 + gráfico 23 + gráfico 24 + gráfico 25 + gráfico 26 + gráfico 27*)

Tabela 11 – Conversas Formais Individuais

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		3	3	13	15	36	40	33	36	5	5	1	1	91	100
Sexo	Masculino	1	1	7	8	26	29	19	21	4	4	0	0	57	63
	Feminino	2	2	6	7	10	11	14	15	1	1	1	1	34	37
Idade	18-30	0	0	4	5	6	7	7	8	2	2	1	1	20	23
	31-39	0	0	4	5	14	15	16	17	1	1	0	0	35	38
	40-49	2	2	1	1	13	14	7	8	2	2	0	0	25	27
	Sup.50	1	1	4	4	3	4	3	3	0	0	0	0	11	12
	Soma	3	3	13	15	36	40	33	36	5	5	1	1	91	100
Função	Administrativa	2	2	5	6	19	21	13	14	2	2	0	0	41	45
	Produção	1	1	1	1	6	7	3	3	1	1	1	1	13	14
	Comercial	0	0	3	3	8	9	9	10	2	2	0	0	22	24
	Outra	0	0	4	5	3	3	8	9	0	0	0	0	15	17
	Soma	3	3	13	15	36	40	33	36	5	5	1	1	91	100
Antiguidade	1-5	0	0	6	7	7	8	5	5	2	2	0	0	20	22
	5-10	0	0	0	0	14	15	9	10	1	1	1	1	25	27
	10-20	2	2	3	3	10	11	14	16	2	2	0	0	31	34
	Sup.20	1	1	4	5	5	6	5	5	0	0	0	0	15	17
	Soma	3	3	13	15	36	40	33	36	5	5	1	1	91	100

Gráfico 23 – Conversas Formais Individuais

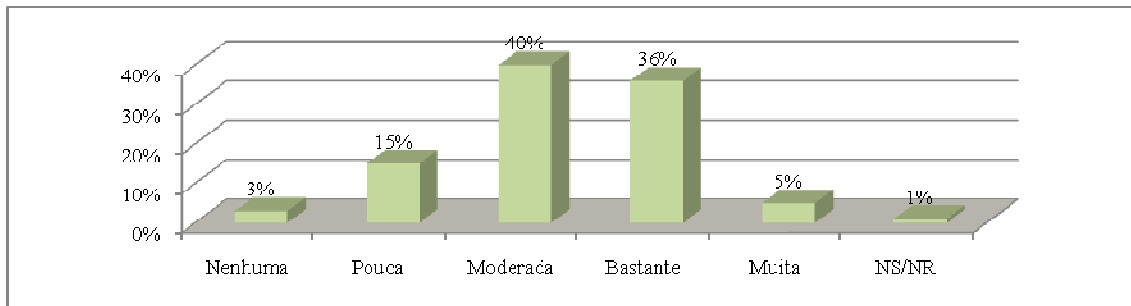


Gráfico 24 – Conversas Formais Individuais (Sexo)

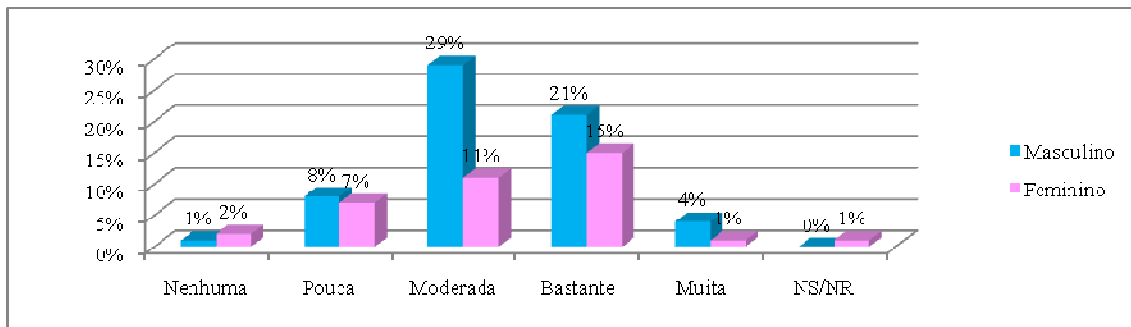


Gráfico 25 – Conversas Formais Individuais (Idade)

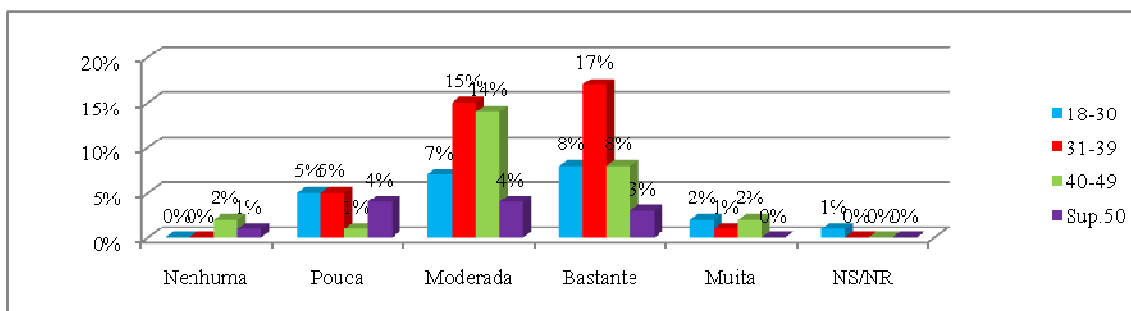


Gráfico 26 – Conversas Formais Individuais (Função)

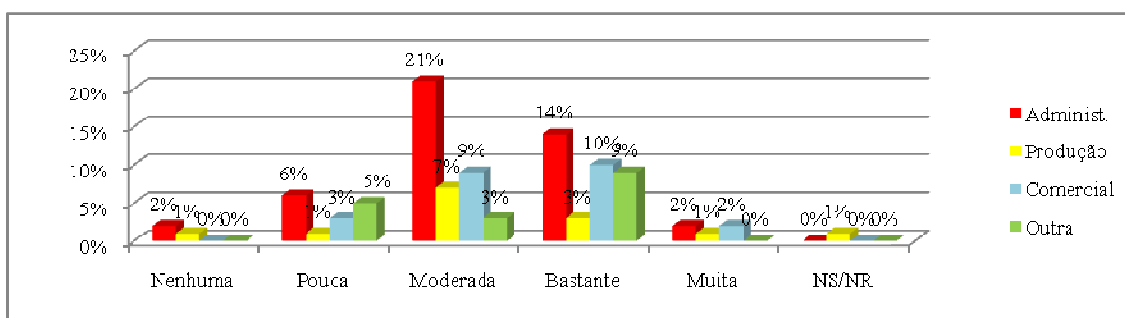
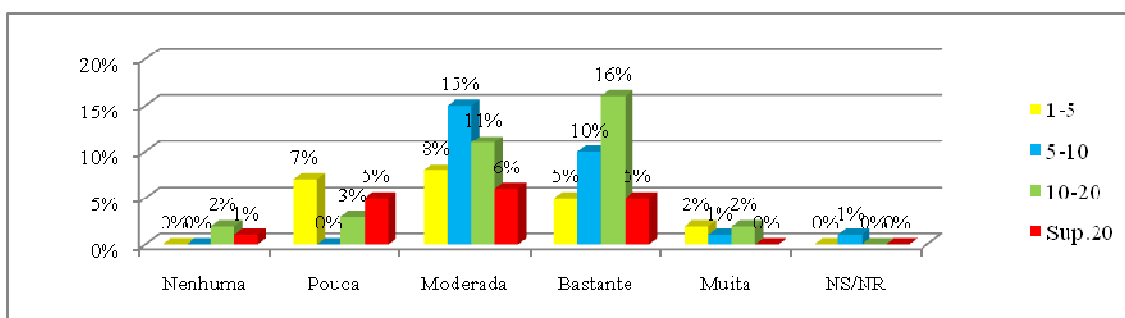


Gráfico 27 – Conversas Formais Individuais (Antiguidade)



Conversas Informais

Os dados obtidos permitem-nos afirmar que as “Conversas Informais” têm uma influência marcadamente “Moderada” na satisfação dos trabalhadores, dado que 49% dos inquiridos escolheu esta opção de resposta.

As principais escolhas do sexo masculino incidiram na opção “Moderada” (29%), assim como as do sexo feminino (20%). Nota para a opção “Pouca” ao receber 12 respostas do sexo masculino e apenas 4 do sexo feminino e para a opção “Muita” ao receber 5 respostas do sexo masculino e apenas 1 do sexo feminino.

A grande concentração de respostas foi para a opção “Moderada”. No entanto, pode destacar-se o facto do pessoal com idade entre os 18 e os 30 anos ter atribuído 4 em 6 respostas (67%) à opção “Muita”, além do facto do pessoal com mais de 50 anos não ter atribuído qualquer resposta às opções “Bastante” e “Muita”.

Em termos de função na empresa, destaca-se claramente a *administrativa* ao conceder 26 em 45 respostas (58%) à opção “Moderada”.

Apesar das principais escolhas terem recaído na opção “Moderada”, independentemente da antiguidade dos trabalhadores, destaca-se o intervalo 5-10 anos

já que atribuiu 7 em 16 respostas (44%) à opção “Muita” e 3 em 6 respostas (50%) à opção “Nenhuma”, mas também 4 em 16 respostas à opção “Pouca”. (tabela 12 + gráfico 28 + gráfico 29 + gráfico 30 + gráfico 31 + gráfico 32)

Tabela 12 – Conversas Informais

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		6	7	16	18	45	49	15	16	6	7	3	3	91	100
Sexo	Masculino	4	5	12	13	27	29	7	8	5	6	2	2	57	63
	Feminino	2	2	4	5	18	20	8	8	1	1	1	1	34	37
Idade	18-30	0	0	3	3	8	9	4	4	4	5	1	1	20	22
	31-39	2	2	5	6	19	21	6	7	2	2	1	1	35	39
	40-49	2	2	7	8	12	13	5	5	0	0	0	0	26	28
	Sup.50	2	3	1	1	6	6	0	0	0	0	1	1	10	11
	Soma	6	7	16	18	45	49	15	16	6	7	3	3	91	100
Função	Administrativa	3	3	6	7	26	29	6	7	1	1	0	0	42	47
	Produção	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	13	14
	Comercial	0	0	3	3	10	11	5	5	1	1	2	2	21	22
	Outra	0	0	4	5	7	7	2	2	2	3	0	0	15	17
	Soma	6	7	16	18	45	49	15	16	6	7	3	3	91	100
Antiguidade	1-5	1	1	5	6	8	9	3	3	2	2	0	0	19	21
	5-10	0	0	2	2	15	16	5	5	2	2	1	1	25	26
	10-20	3	4	4	4	17	19	6	7	2	3	1	1	33	38
	Sup.20	2	2	5	6	5	5	1	1	0	0	1	1	14	15
	Soma	6	7	16	18	45	49	15	16	6	7	3	3	91	100

Gráfico 28 – Conversas Informais

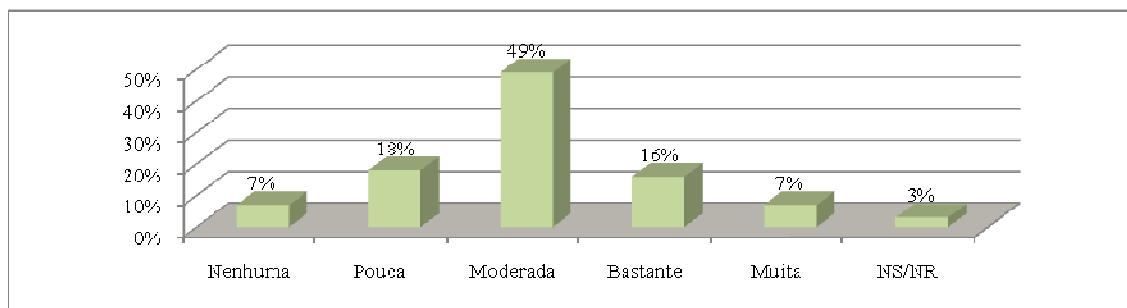


Gráfico 29 – Conversas Informais (Sexo)

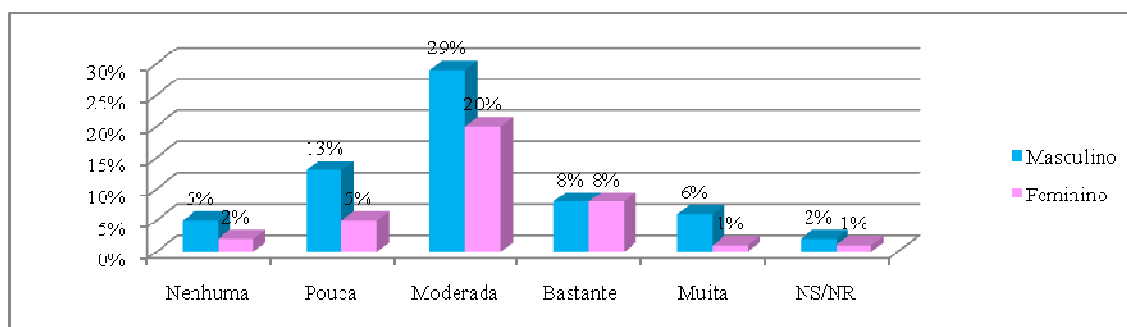


Gráfico 30 – Conversas Informais (Idade)

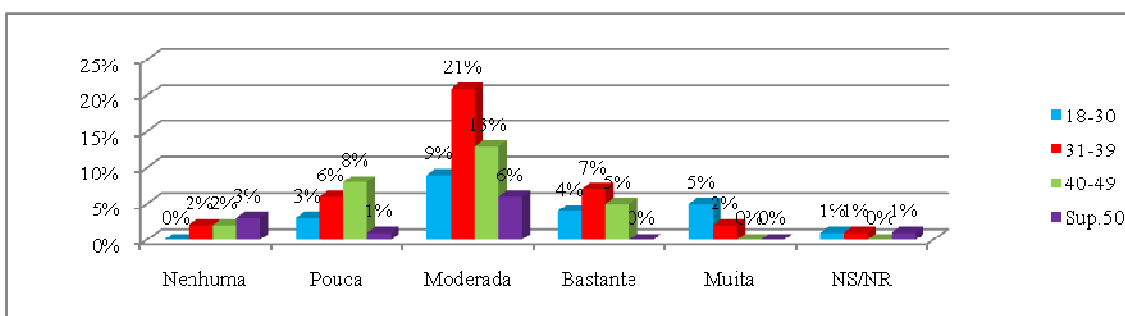


Gráfico 31 – Conversas Informais (Função)

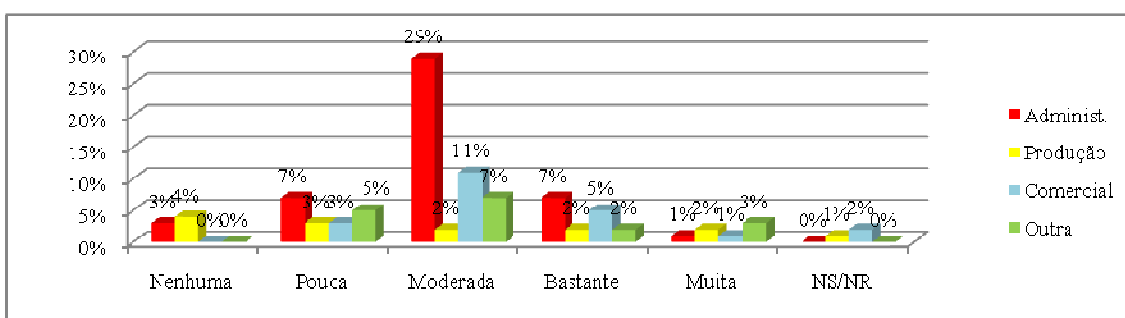
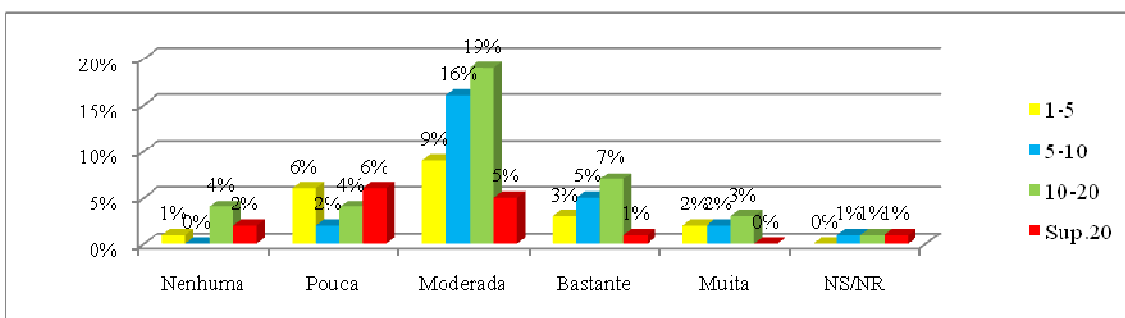


Gráfico 32 – Conversas Informais (Antiguidade)



Reuniões de Informação Profissional

As “Reuniões de Informação Profissional” são uma das formas de comunicar com maior influência na satisfação dos trabalhadores, dado que o somatório das diversas hipóteses, com exclusão dos 2% da opção “Nenhuma”, atinge o valor expressivo de 98%, contando com a opção “NS/NR” que, pela primeira vez, não teve qualquer resposta.

O sexo masculino centrou as suas principais escolhas na opção “Bastante” (30%), enquanto o sexo feminino as distribuiu pelas opções “Bastante” (16%),

“Moderada” (9%) e “Muita” (8%). As duas respostas da opção “Nenhuma” foram atribuídas por elementos de ambos os sexos.

Os trabalhadores com idades entre os 18 e os 50 anos concederam 38 em 42 respostas (90%) à opção “Bastante”, ao passo que a maior concentração de respostas dos trabalhadores com mais de 50 anos se verificou na opção “Muita”.

As escolhas dos diversos sectores recaíram fundamentalmente na opção “Bastante”.

A opção “Bastante” foi também a principal escolha dos trabalhadores independentemente da sua antiguidade. Nota para os trabalhadores com antiguidade superior a 20 anos, por ser o grupo com mais respostas atribuídas à opção “Pouca”. (tabela 13 + gráfico 33 + gráfico 34 + gráfico 35 + gráfico 36 + gráfico 37)

Tabela 13 – Reuniões de Informação Profissional

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		2	2	9	10	18	20	42	46	20	22	0	0	91	100
Sexo	Masculino	1	1	6	7	10	11	27	30	13	14	0	0	57	63
	Feminino	1	1	3	3	8	9	15	16	7	8	0	0	34	37
Idade	18-30	0	0	2	3	2	2	10	11	6	7	0	0	20	23
	31-39	1	1	3	3	7	8	19	21	5	5	0	0	35	38
	40-49	1	1	3	3	7	8	9	10	5	5	0	0	25	27
	Sup.50	0	0	1	1	2	2	4	4	4	5	0	0	11	12
	Soma	2	2	9	10	18	20	42	46	20	22	0	0	91	100
Função	Administrativa	1	1	4	5	9	10	17	19	10	11	0	0	41	46
	Produção	0	0	3	3	1	1	5	5	3	3	0	0	12	12
	Comercial	0	0	0	0	6	7	12	13	5	6	0	0	23	26
	Outra	1	1	2	2	2	2	8	9	2	2	0	0	15	16
	Soma	2	2	9	10	18	20	42	46	20	22	0	0	91	100
Antiguidade	1-5	0	0	2	2	5	6	9	10	4	5	0	0	20	23
	5-10	1	1	2	2	3	3	14	15	5	5	0	0	25	26
	10-20	1	1	2	2	9	10	13	14	6	7	0	0	31	34
	Sup.20	0	0	3	4	1	1	6	7	5	5	0	0	15	17
	Soma	2	2	9	10	18	20	42	46	20	22	0	0	91	100

Gráfico 33 – Reuniões de Informação Profissional

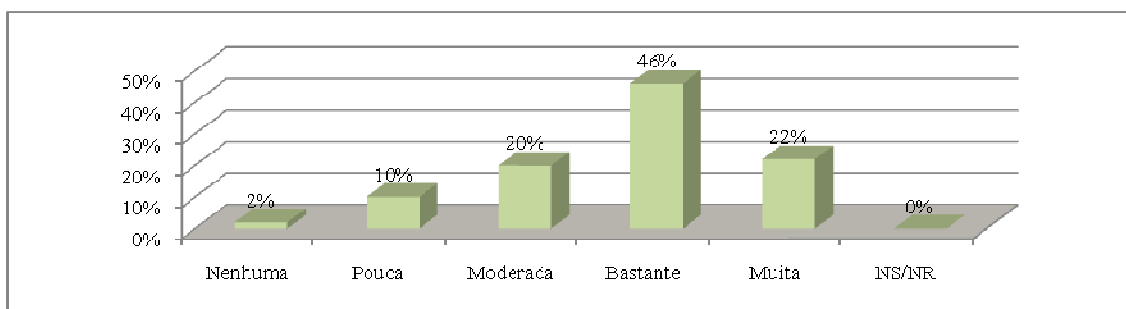


Gráfico 34 – Reuniões de Informação Profissional (Sexo)

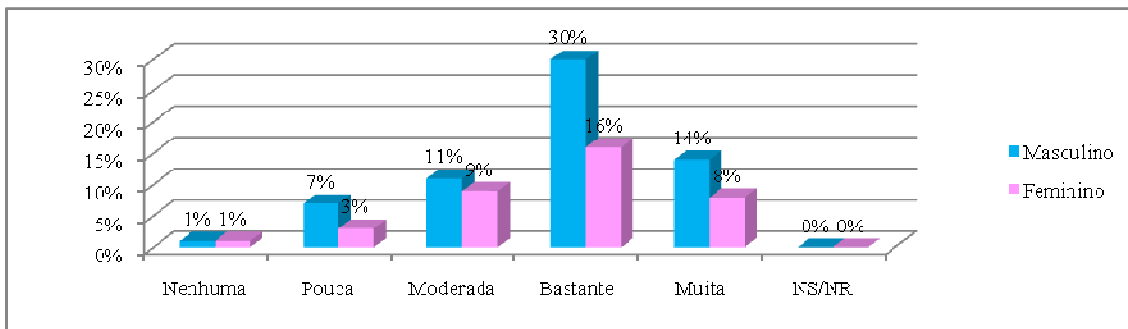


Gráfico 35 – Reuniões de Informação Profissional (Idade)

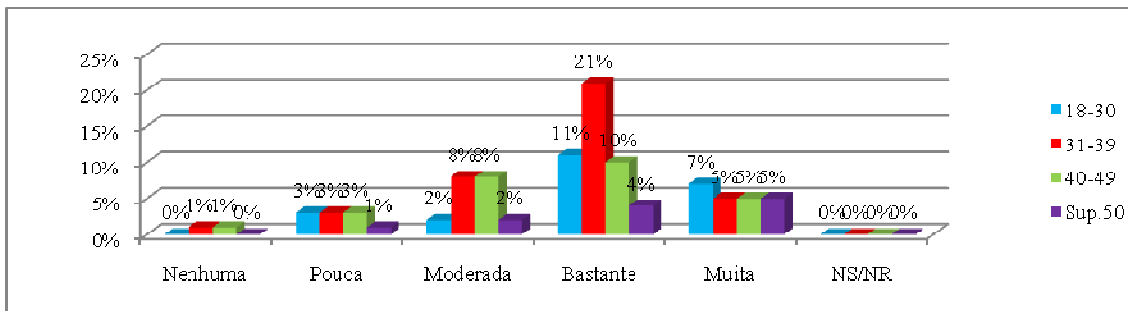


Gráfico 36 – Reuniões de Informação Profissional (Função)

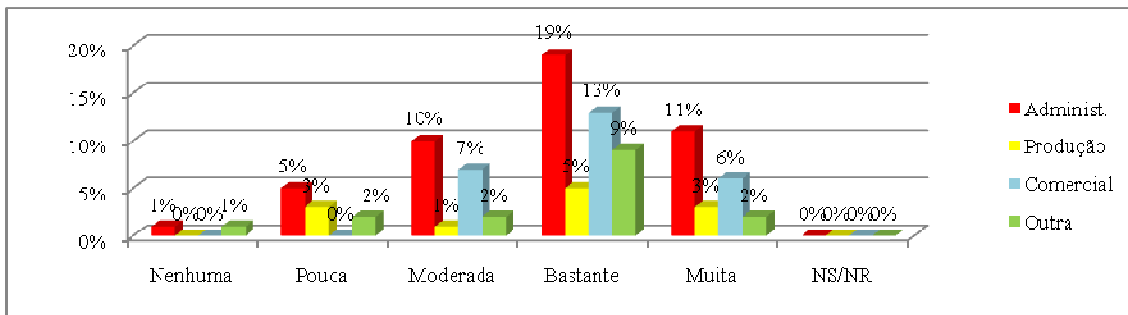
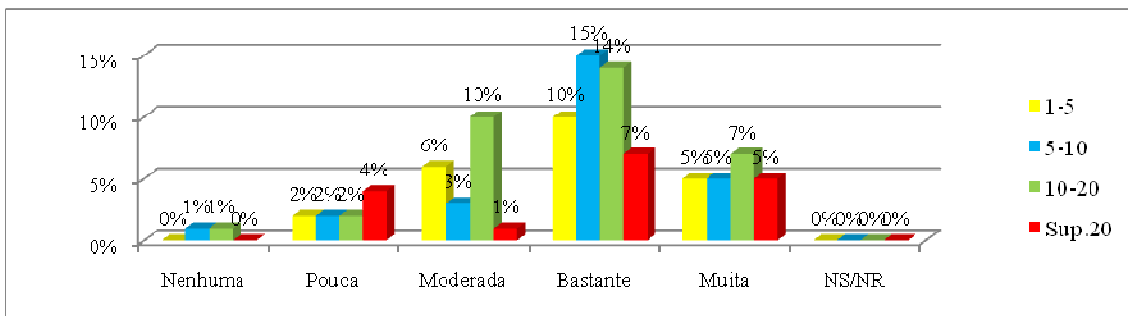


Gráfico 37 – Reuniões de Informação Profissional (Antiguidade)



Reuniões de Informação Geral

A influência das “Reuniões de Informação Geral” distribuiu-se, fundamentalmente, entre as opções “*Bastante*” (40%) e “*Moderada*” (38%).

As principais escolhas, de ambos os sexos, recaíram nas opções “*Bastante*” e “*Moderada*”. Nota para as duas respostas da opção “*Nenhuma*”, já que foram concedidas por elementos do sexo feminino.

Em termos de idade, verificou-se que a esmagadora maioria das respostas distribuíram-se pelas opções “*Bastante*” e “*Moderada*”. No entanto, o destaque vai para os trabalhadores com idade entre os 18 e os 30 ao atribuírem 12 respostas num total de 20 (60%) à opção “*Bastante*”.

O principal destaque vai para a função *administrativa* ao atribuir 20% de respostas à opção “*Bastante*” e 15% à opção “*Moderada*”.

Em termos de antiguidade, constata-se uma concentração acentuada de respostas nas opções “*Moderada*” e “*Bastante*”. Todavia, também se constata que foram os trabalhadores mais novos nas empresas (1-5 anos) que mais respostas atribuíram à opção “*Pouca*”, ao passo que foi o pessoal mais velho (mais de 20 anos) que mais respostas atribuíram à opção “*Muita*”. (tabela 14 + gráfico 38 + gráfico 39 + gráfico 40 + gráfico 41 + gráfico 42)

Tabela 14 – Reuniões de Informação Geral

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		2	2	10	11	35	38	36	40	7	8	1	1	91	100
Sexo	Masculino	0	0	8	9	23	25	20	22	6	7	0	0	57	63
	Feminino	2	2	2	2	12	13	16	18	1	1	1	1	34	37
Idade	18-30	0	0	2	2	3	3	12	13	3	3	0	0	20	21
	31-39	0	0	3	3	16	18	14	15	1	1	1	1	35	38
	40-49	1	1	5	6	11	12	7	8	1	1	0	0	25	28
	Sup.50	1	1	0	0	5	5	3	4	2	3	0	0	11	13
	Soma	2	2	10	11	35	38	36	40	7	8	1	1	91	100
Função	Administrativa	2	2	5	6	14	15	17	20	3	3	0	0	41	46
	Produção	0	0	3	3	2	2	5	5	3	3	0	0	13	13
	Comercial	0	0	0	0	12	13	9	10	0	0	1	1	22	24
	Outra	0	0	2	2	7	8	5	5	1	2	0	0	15	17
Soma	2	2	10	11	35	38	36	40	7	8	1	1	91	100	
Antiguidade	1-5	0	0	3	4	8	9	8	9	1	1	0	0	20	23
	5-10	0	0	2	2	8	9	14	15	1	1	0	0	25	27
	10-20	1	1	3	3	14	15	10	11	2	2	1	1	31	33
	Sup.20	1	1	2	2	5	5	4	5	3	4	0	0	15	17
	Soma	2	2	10	11	35	38	36	40	7	8	1	1	91	100

Gráfico 38 – Reuniões de Informação Geral

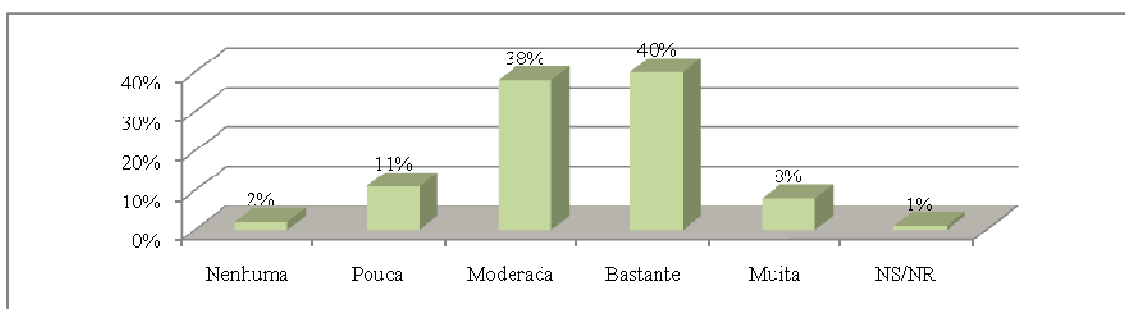


Gráfico 39 – Reuniões de Informação Geral (Sexo)

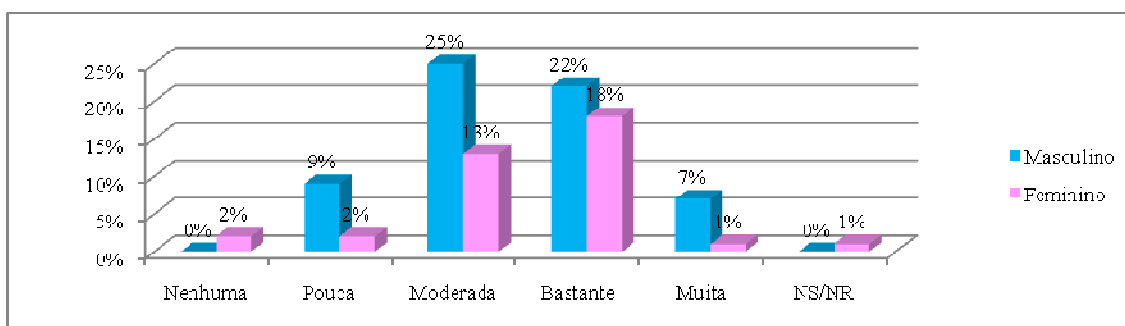


Gráfico 40 – Reuniões de Informação Geral (Idade)

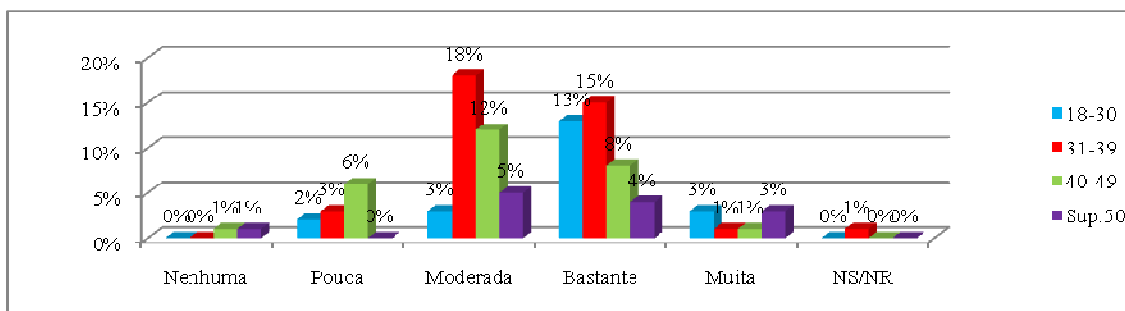


Gráfico 41 – Reuniões de Informação Geral (Função)

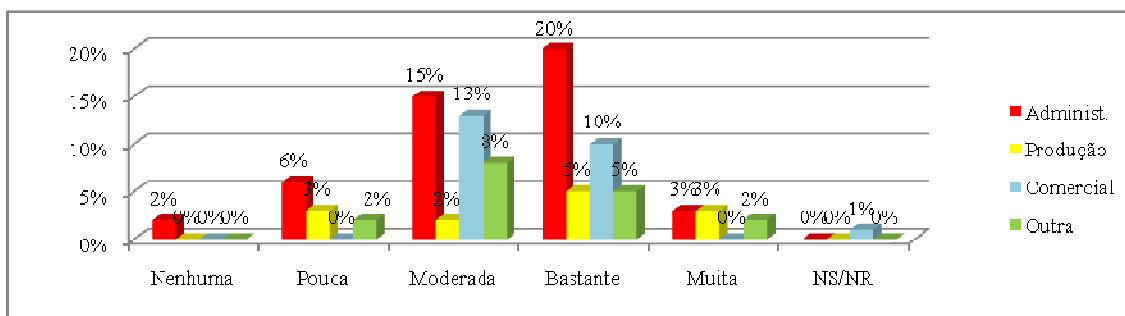
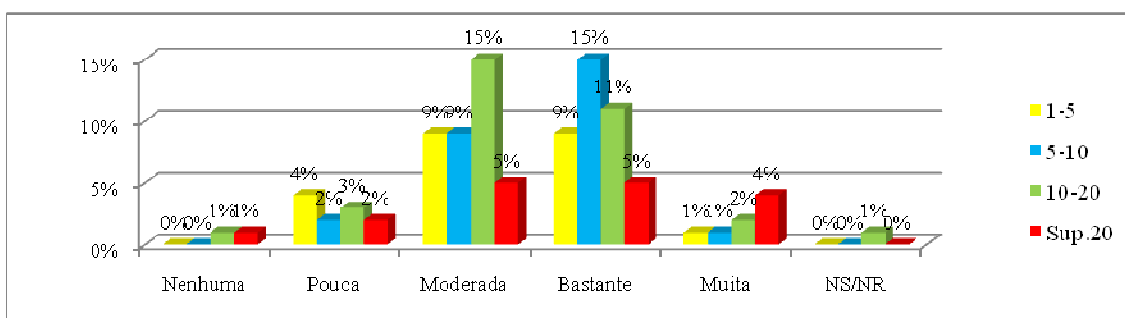


Gráfico 42 – Reuniões de Informação Geral (Antiguidade)



Cursos de Formação

A influência dos “Cursos de Formação” na satisfação dos trabalhadores é enorme visto que 35% dos inquiridos escolheu a opção “*Bastante*” e 41% a opção “*Muita*”, enquanto as restantes hipóteses receberam valores pouco expressivos.

As respostas do sexo feminino direccionaram-se essencialmente para as opções “*Bastante*” (15%) e “*Muita*” (15%), sucedendo a mesma situação para o sexo masculino onde a opção “*Bastante*” obteve 20% e a opção “*Muita*” 26%.

Em termos de idade detecta-se que o pessoal com mais de 31 e menos de 39 anos atribuiu 17 em 37 respostas (46%) à opção “*Muita*”, ao passo que o pessoal com idade inferior a 50 anos atribuiu 31 em 32 respostas (97%).

Os funcionários *administrativos* e *produtivos* atribuíram as suas principais escolhas à opção “*Muita*”, ao passo que os funcionários *comerciais* atribuíram às opções “*Bastante*” e “*Muita*” e as *outras* funções à opção “*Bastante*”.

Evidenciou-se uma certa concentração de respostas na opção “*Muita*”, sobretudo dos indivíduos com antiguidade entre os 10 e os 20 anos, ao passo que na opção “*Bastante*” se verificou que o pessoal com menos de 20 anos de antiguidade atribuiu 31 em 32 respostas (97%). As três respostas da opção “*Nenhuma*” foram atribuídas por trabalhadores com idades entre os 40 e os 49 anos e com mais de 10 anos de antiguidade. (tabela 15 + gráfico 43 + gráfico 44 + gráfico 45 + gráfico 46 + gráfico 47)

Tabela 15 – Cursos de Formação

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		3	3	8	9	10	11	32	35	37	41	1	1	91	100
Sexo	Masculino	2	2	6	7	7	8	18	20	24	26	0	0	57	63
	Feminino	1	1	2	2	3	3	14	15	13	15	1	1	34	37
Idade	18-30	0	0	0	0	2	2	11	12	6	7	1	1	20	22
	31-39	0	0	4	5	3	3	12	13	17	19	0	0	36	40
	40-49	3	3	2	2	2	2	8	9	9	10	0	0	24	26
	Sup.50	0	0	2	2	3	4	1	1	5	5	0	0	11	12
	Soma	3	3	8	9	10	11	32	35	37	41	1	1	91	100
Função	Administrativa	1	1	4	5	4	5	12	13	20	22	0	0	41	46
	Produção	2	2	1	1	2	2	3	3	5	6	0	0	13	14
	Comercial	0	0	2	2	3	3	8	9	9	10	0	0	22	24
	Outra	0	0	1	1	1	1	9	10	3	3	1	1	15	16
	Soma	3	3	8	9	10	11	32	35	37	41	1	1	91	100
Antiguidade	1-5	0	0	1	1	1	1	10	11	7	8	1	1	20	22
	5-10	0	0	2	2	4	4	11	12	8	9	0	0	25	27
	10-20	1	1	4	5	1	1	10	11	15	16	0	0	31	34
	Sup.20	2	2	1	1	4	5	1	1	7	8	0	0	15	17
	Soma	3	3	8	9	10	11	32	35	37	41	1	1	91	100

Gráfico 43 – Cursos de Formação

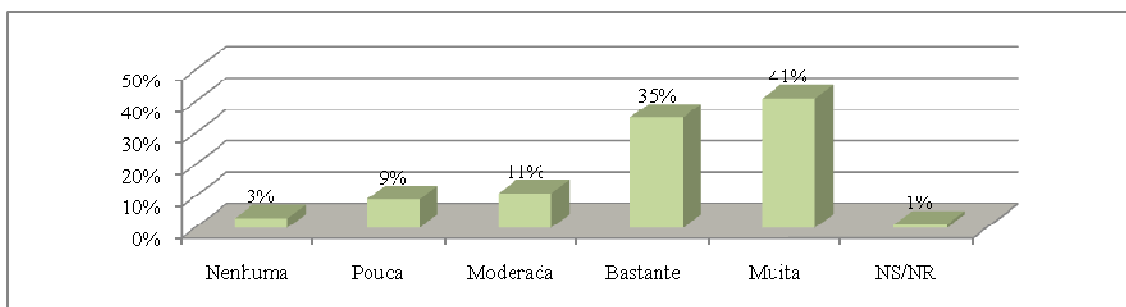


Gráfico 44 – Cursos de Formação (Sexo)

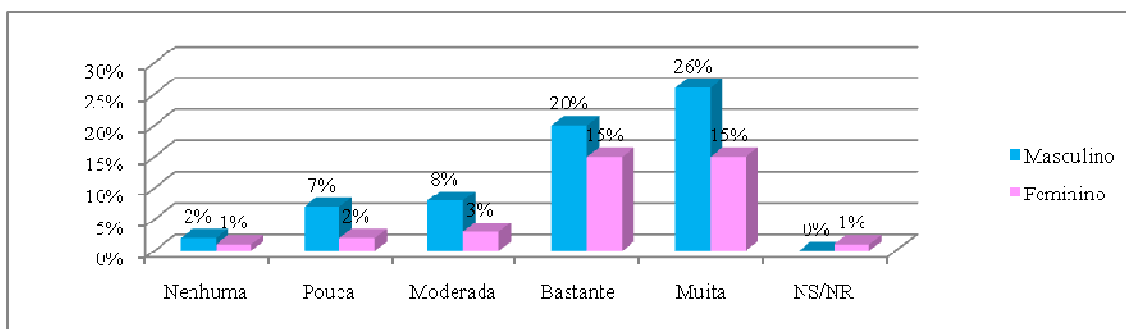


Gráfico 45 – Cursos de Formação (Idade)

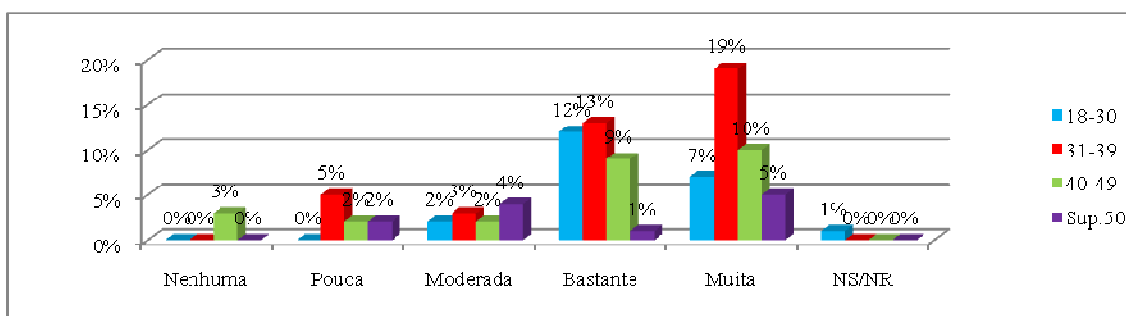


Gráfico 46 – Cursos de Formação (Função)

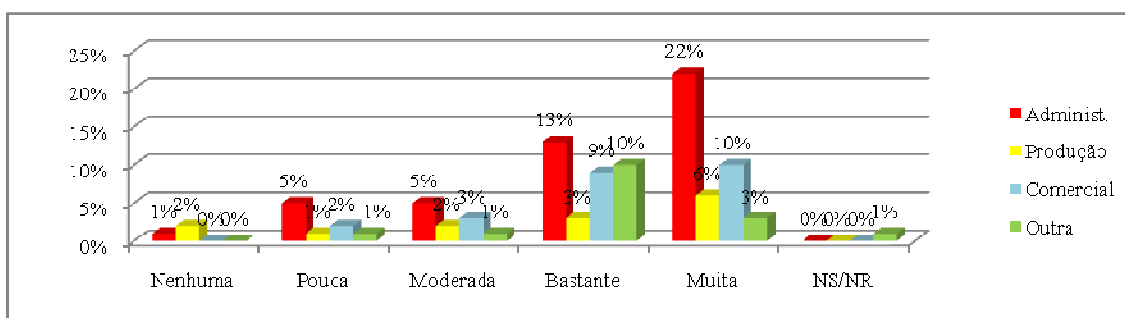
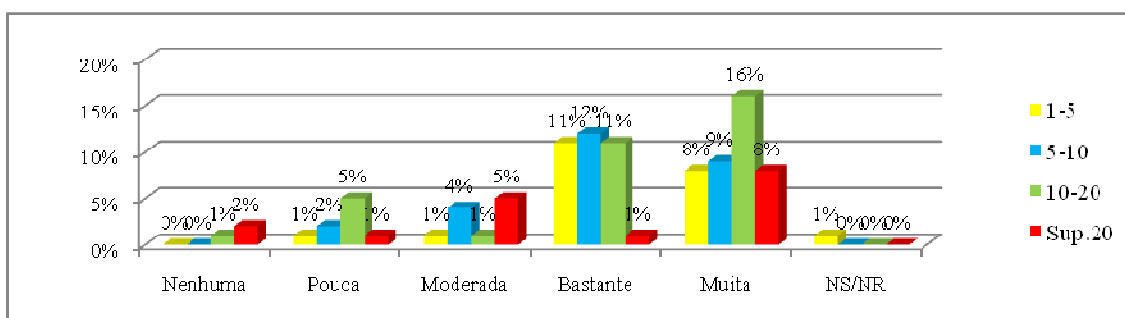


Gráfico 47 – Cursos de Formação (Antiguidade)



Seminários

A influência dos “Seminários” na satisfação dos trabalhadores não é tão evidente como outras já aqui apresentadas, na medida em que o somatório das opções “*Bastante*” (16%) e “*Muita*” (14%) não ultrapassa os 30%. Corroborando com este cenário está o facto da opção “*Pouca*” ter recebido 27% e a opção “*Nenhuma*” 11%.

Embora se verifique uma certa distribuição das escolhas pelas várias opções, o sexo masculino deu preferência à opção “*Moderada*”, ao passo que o sexo feminino preferiu a opção “*Pouca*”.

Destaque para o pessoal com idades entre os 31 e os 39 anos, ao atribuir 7 em 12 respostas (58%) à opção “*Muita*” e ao pessoal com mais de 50 anos já que não atribuiu qualquer resposta a esta opção.

Enquanto a função *administrativa* distribuiu as suas preferências pelas diversas alternativas, a função *produção* fê-lo pelas opções “*Nenhuma*” e “*Moderada*”, a função *comercial* pela opção “*Pouca*” e “*Moderada*” e as *outras* funções pela opção “*Pouca*”.

O grupo de indivíduos com menor antiguidade (5-10 anos) foi o que mais respostas atribuiu à opção “Muita”, ao passo que à opção “Nenhuma” foi o grupo com mais antiguidade (mais de 20 anos) a atribuir o maior número de respostas.

(tabela 16 + gráfico 48 + gráfico 49 + gráfico 50 + gráfico 51 + gráfico 52)

Tabela 16 – Seminários

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		10	11	25	27	25	28	15	16	12	14	4	4	91	100
Sexo	Masculino	7	8	12	13	17	19	13	14	7	8	1	1	57	63
	Feminino	3	3	13	14	8	9	2	2	5	6	3	3	34	37
Idade	18-30	1	1	6	7	6	7	2	2	3	4	2	2	20	23
	31-39	1	1	11	11	9	10	5	5	7	8	2	2	35	37
	40-49	5	6	6	7	7	8	5	5	2	2	0	0	25	28
	Sup.50	3	3	2	2	3	3	3	4	0	0	0	0	11	12
	Soma	10	11	25	27	25	28	15	16	12	14	4	4	91	100
Função	Administrativa	3	3	11	11	11	12	8	9	8	9	0	0	41	44
	Produção	4	5	1	1	5	6	0	0	1	1	2	2	13	15
	Comercial	3	3	7	8	5	6	3	3	3	4	1	1	22	25
	Outra	0	0	6	7	4	4	4	4	0	0	1	1	15	16
	Soma	10	11	25	27	25	28	15	16	12	14	4	4	91	100
Antiguidade	1-5	1	1	6	6	6	7	1	1	5	6	1	1	20	22
	5-10	2	2	8	9	8	9	3	3	2	2	2	2	25	27
	10-20	2	2	9	10	8	9	7	8	4	5	1	1	31	35
	Sup.20	5	6	2	2	3	3	4	4	1	1	0	0	15	16
	Soma	10	11	25	27	25	28	15	16	12	14	4	4	91	100

Gráfico 48 – Seminários

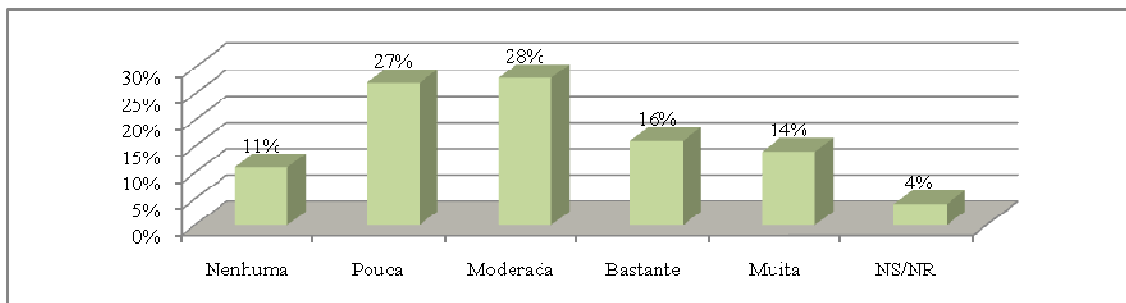


Gráfico 49 – Seminários (Sexo)

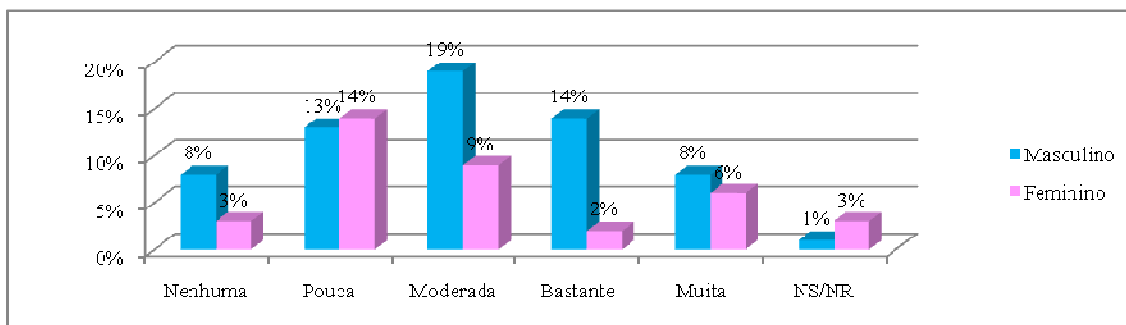


Gráfico 50 – Seminários (Idade)

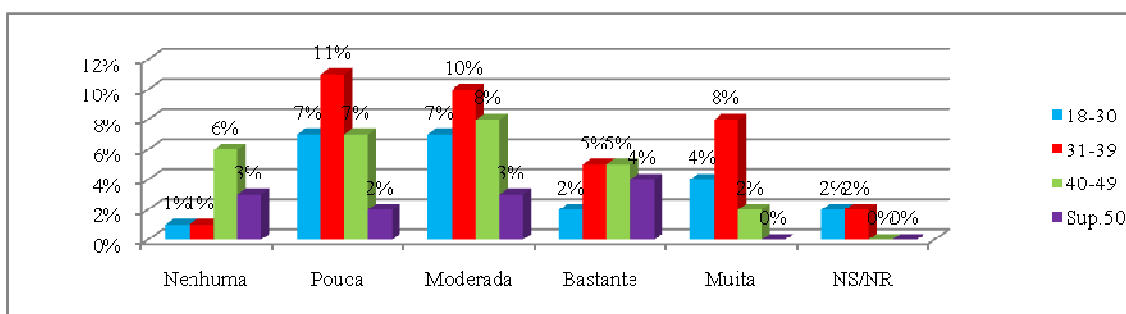


Gráfico 51 – Seminários (Função)

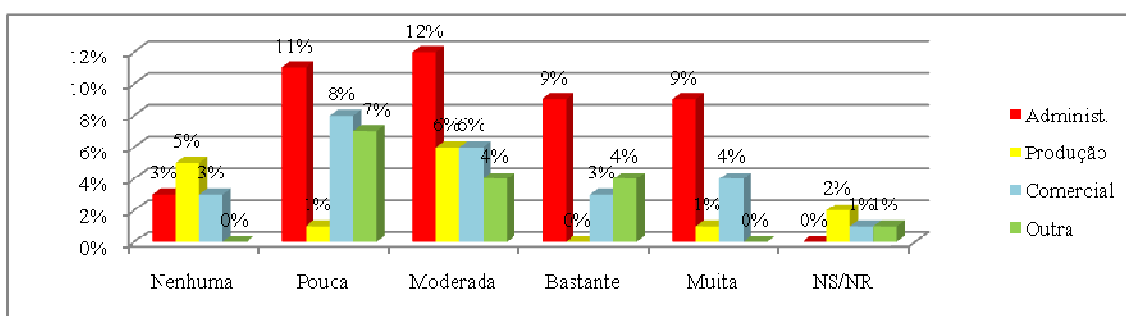
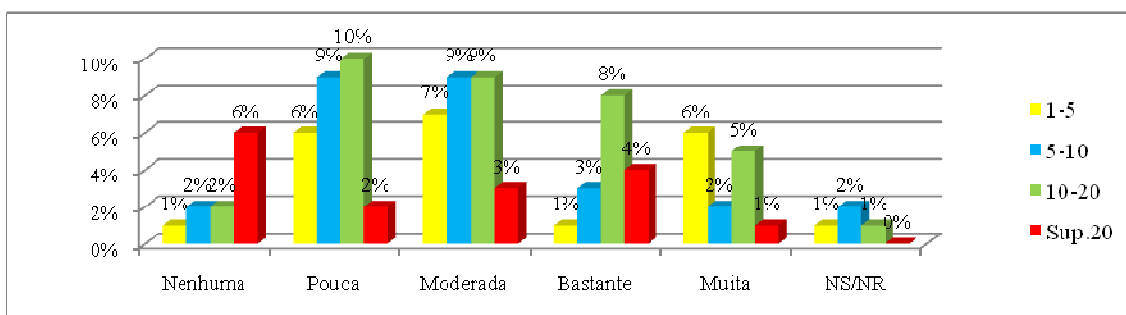


Gráfico 52 – Seminários (Antiguidade)



Encontros de Convívio

Apesar das opções “*Bastante*” (19%) e “*Muita*” (18%) reunirem 37% das escolhas, o principal destaque vai para a opção “*Moderada*” ao receber 45% de respostas.

Tanto as opções do sexo masculino como as do sexo feminino concentraram as suas principais escolhas na hipótese “*Moderada*”.

Os trabalhadores com idades entre os 31 e os 39 anos atribuíram 8 em 16 respostas (50%) à opção “*Muita*”, aqueles com idades entre os 40 e os 49 anos

atribuíram 5 em 9 respostas (56%) à opção “*Pouca*” e os com idades entre os 18 e os 30 anos atribuíram 6 em 17 respostas (35%) à opção “*Bastante*”.

A função *administrativa* atribuiu 7 em 9 respostas (78%) à opção “*Pouca*” e 6 em 16 respostas (38%) à opção “*Muita*”. Paralelamente, a função *comercial* e as *outras* funções atribuíram apenas 1 resposta à opção “*Bastante*”. Também a função *comercial* atribuiu 7 em 16 respostas (44%).

Os trabalhadores com antiguidade até aos 20 anos atribuíram 41 em 45 respostas (91%) à opção “*Moderada*”. Os trabalhadores com antiguidade até aos 5 anos, assim como os trabalhadores com antiguidade entre os 10 e os 20 anos, foram os grupos a atribuir mais respostas à opção “*Muita*”. (*tabela 17 + gráfico 53 + gráfico 54 + gráfico 55 + gráfico 56 + gráfico 57*)

Tabela 17 – Encontros de Convívio

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		6	6	9	10	41	45	17	19	16	18	2	2	91	100
Sexo	Masculino	5	5	5	6	23	25	11	12	12	14	1	1	57	63
	Feminino	1	1	4	4	18	20	6	7	4	4	1	1	34	37
Idade	18-30	0	0	1	1	10	11	6	8	3	3	0	0	20	23
	31-39	1	1	2	2	19	21	3	3	8	9	2	2	35	38
	40-49	2	2	5	6	10	11	4	4	4	5	0	0	25	28
	Sup.50	3	3	1	1	2	2	4	4	1	1	0	0	11	11
	Soma	6	6	9	10	41	45	17	19	16	18	2	2	91	100
Função	Administrativa	3	3	7	8	14	15	11	12	6	7	0	0	41	45
	Produção	1	1	0	0	7	8	4	5	1	1	0	0	13	15
	Comercial	2	2	1	1	9	10	1	1	7	8	2	2	22	24
	Outra	0	0	1	1	11	12	1	1	2	2	0	0	15	16
	Soma	6	6	9	10	41	45	17	19	16	18	2	2	91	100
Antiguidade	1-5	0	0	0	0	10	11	4	4	6	7	0	0	20	22
	5-10	1	1	3	3	16	18	4	4	2	2	1	1	27	29
	10-20	1	1	5	6	11	12	4	5	7	8	1	1	29	33
	Sup.20	4	4	1	1	4	4	5	6	1	1	0	0	15	16
	Soma	6	6	9	10	41	45	17	19	16	18	2	2	91	100

Gráfico 53 – Encontros de Convívio

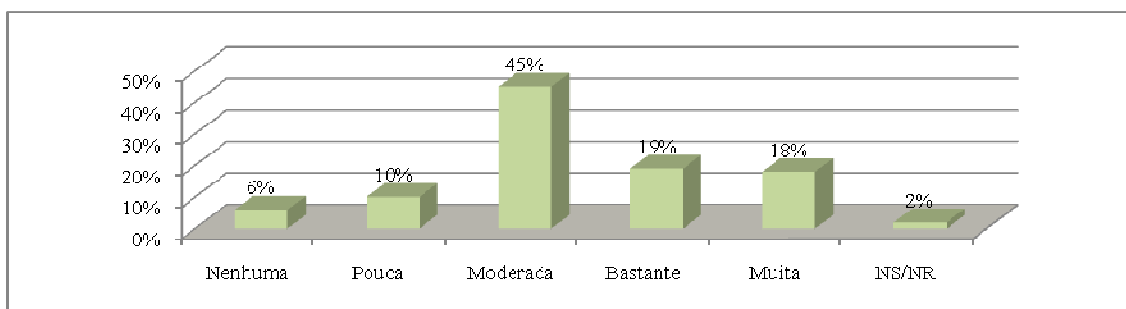


Gráfico 54 – Encontros de Convívio (Sexo)

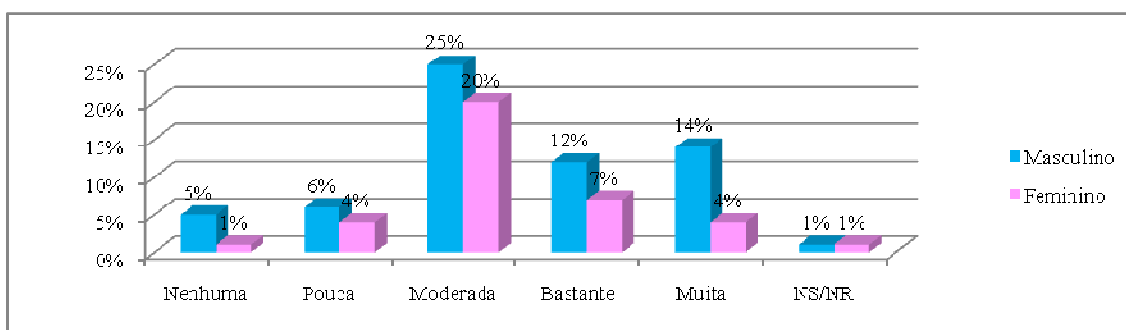


Gráfico 55 – Encontros de Convívio (Idade)

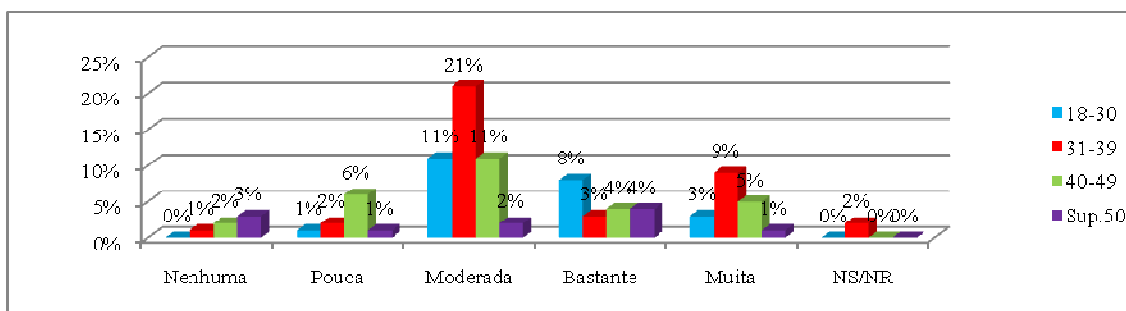


Gráfico 56 – Encontros de Convívio (Função)

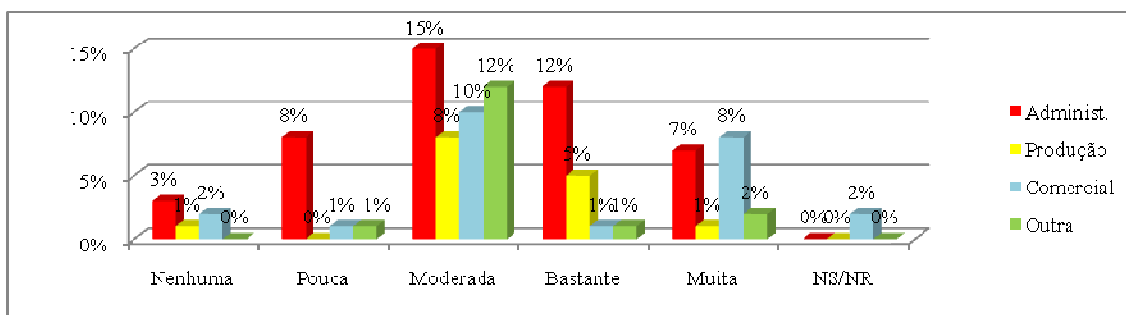
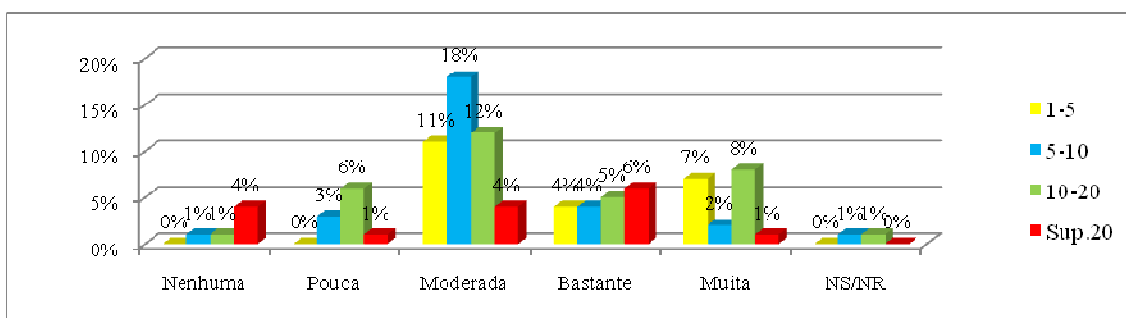


Gráfico 57 – Encontros de Convívio (Antiguidade)



Comunicação Escrita

A Comunicação Escrita corresponde ao segundo grupo de questões colocadas no questionário e engloba 9 itens:

- *Placards* e Quadros Informativos
- Jornal e Boletim Interno
- Brochuras e Folhetos Informativos
- Correio Interno
- Notas Internas
- Memorandos
- Relatórios de Actividade
- Sistema de Sugestões e Reclamações
- Manual do Empregado

Seguindo o método utilizado em relação à comunicação oral, iremos proceder à análise dos dados recolhidos seguindo a ordem acima apresentada e socorrendo-nos também de tabelas e gráficos auxiliares.

Placards e Quadros Informativos

Apesar da opção “*Bastante*” ter obtido 27% de respostas e a opção “*Nenhuma*” apenas 2%, a verdade é que 39% dos trabalhadores inquiridos considerou que os “*Placards* e Quadros Informativos” tinham uma influência “*Moderada*” na sua satisfação, e 22% que tinham “*Pouca*”.

O sexo feminino concentrou metade das suas respostas na opção “*Moderada*” (17), enquanto o sexo masculino as dividiu essencialmente entre as opções “*Pouca*”, “*Moderada*” e “*Bastante*”.

O pessoal com idades entre os 18 e os 50 anos direccionou 34 em 35 respostas (97%) para a opção “*Moderada*”, enquanto o pessoal com idades entre os 18 e os 40 anos atribuiu 5 em 7 respostas (71%) à opção “*Muita*”.

As principais escolhas do sector *administrativo* recaíram nas opções “*Moderada*” (17%) e “*Bastante*” (15%). Nota para a opção “*Muita*”, já que das 7 respostas recebidas, 5 foram da função *administrativa* e 2 das *outras* funções, pelo que a função *produtiva* e a função *comercial* não atribuíram qualquer resposta a esta opção.

Os funcionários com antiguidade nas empresas entre os 10 e os 20 anos atribuíram 11 em 25 respostas (44%) à opção “*Bastante*” ao passo que as 8 respostas da opção “*Muita*” foram atribuídas de forma igual (2 por função) por todas as funções.

As 2 respostas da opção “*Nenhuma*” foram efectuadas por elementos do sexo masculino e pertencentes ao sector *administrativo* e ao sector *comercial*. (tabela 18 + gráfico 58 + gráfico 59 + gráfico 60 + gráfico 61 + gráfico 62)

Tabela 18 – Placards e Quadros Informativos

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		2	2	20	22	35	39	25	27	7	8	2	2	91	100
Sexo	Masculino	2	2	14	15	18	20	20	22	2	3	1	1	57	63
	Feminino	0	0	6	7	17	19	5	5	5	5	1	1	34	37
Idade	18-30	0	0	2	2	7	8	6	6	3	4	1	1	19	21
	31-39	1	1	9	10	16	18	7	8	2	2	1	1	36	40
	40-49	0	0	6	7	11	12	7	8	1	1	0	0	25	28
	Sup.50	1	1	3	3	1	1	5	5	1	1	0	0	11	11
	Soma	2	2	20	22	35	39	25	27	7	8	2	2	91	100
Função	Administrativa	1	1	7	8	15	17	14	15	5	6	0	0	42	47
	Produção	0	0	3	3	4	4	5	6	0	0	1	1	13	14
	Comercial	1	1	9	10	8	9	3	3	0	0	1	1	22	24
	Outra	0	0	1	1	8	9	3	3	2	2	0	0	14	15
	Soma	2	2	20	22	35	39	25	27	7	8	2	2	91	100
Antiguidade	1-5	0	0	2	2	10	11	4	4	2	2	1	1	19	20
	5-10	0	0	7	8	9	10	5	5	2	2	0	0	23	25
	10-20	1	1	7	8	12	13	11	12	2	2	1	1	34	37
	Sup.20	1	1	4	4	4	5	5	6	1	2	0	0	15	18
	Soma	2	2	20	22	35	39	25	27	7	8	2	2	91	100

Gráfico 58 – Placards e Quadros Informativos

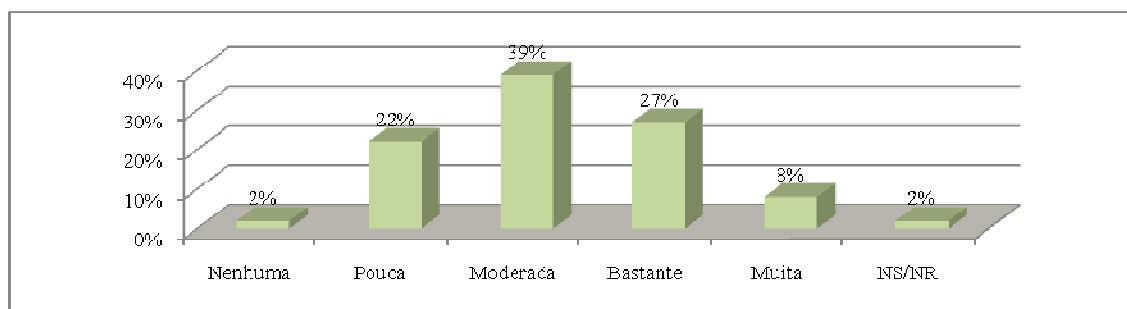


Gráfico 59 – Placards e Quadros Informativos (Sexo)

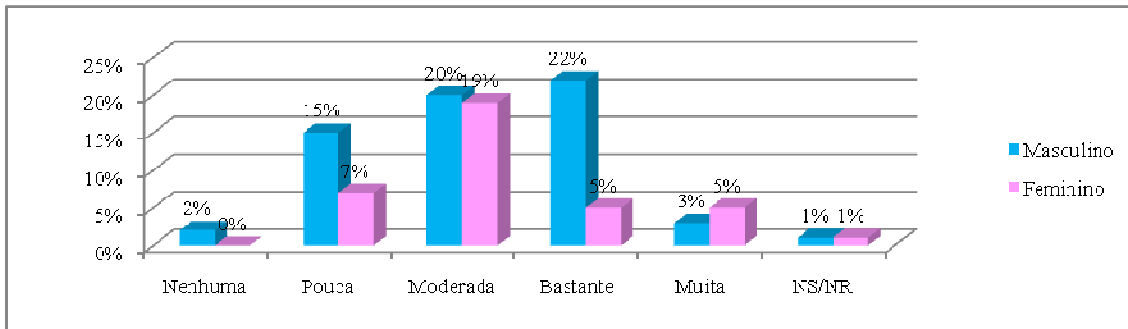


Gráfico 60 – Placards e Quadros Informativos (Idade)

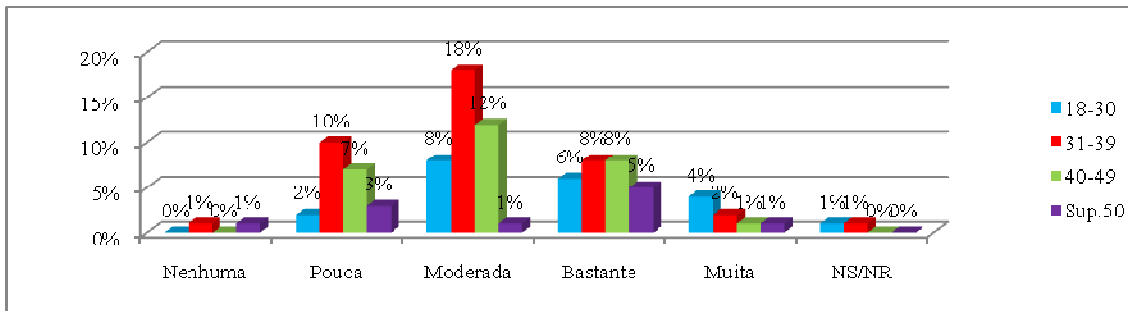


Gráfico 61 – Placards e Quadros Informativos (Função)

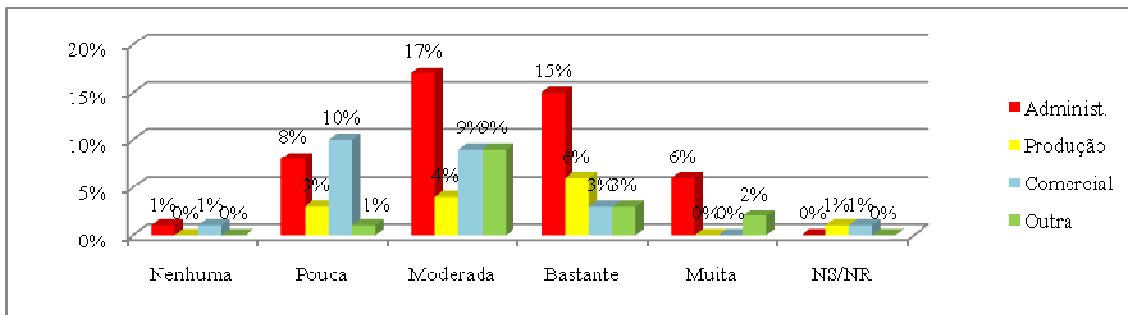
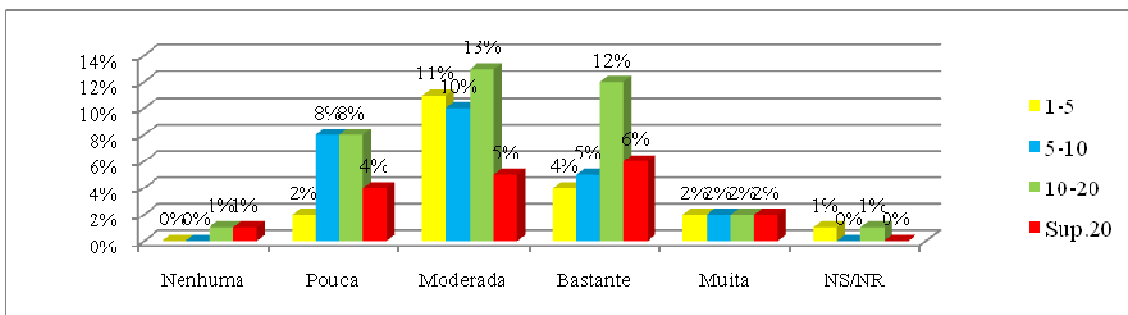


Gráfico 62 – Placards e Quadros Informativos (Antiguidade)



Jornal e Boletim Interno

Apesar de apenas 8% dos indivíduos auscultados terem optado pela hipótese “Nenhuma”, o destaque principal vai para a ausência de respostas para a opção “Muita”. Nota ainda para os 42% da opção “Moderada” e para os valores das opções “NS/NR” (10%) e “Pouca” (23%).

A principal escolha do sexo masculino foi para a opção “Moderada” com 28%, embora mereça também destaque os 5% da opção “Nenhuma” e os 7% da opção “NS/NR”. O sexo feminino dividiu as suas principais preferências pelas hipóteses “Moderada” (14%), “Pouca” (9%) e “Bastante” (8%).

Os trabalhadores com idades entre os 18 e os 30 anos não atribuíram qualquer resposta à opção “Nenhuma”, ao passo que os indivíduos com idades entre os 31 e os 39 anos atribuíram 7 em 15 respostas (47%) à opção “Bastante” e 5 em 9 respostas (56%) à opção “NS/NR”.

A função *administrativa* atribuiu 9 em 21 (43%) à opção “Pouca”, 9 em 15 respostas (60%) à opção “Bastante” e 5 em 9 respostas (56%) à opção “NS/NR”. Nota para a ausência de respostas do pessoal da *produção* para as opções “Bastante” e “Muita”.

O pessoal com antiguidade até 5 anos não atribuiu qualquer resposta à opção “Nenhuma” e atribuiu 6 em 15 (40%) à opção “Bastante”. As respostas da opção “NS/NR” foram atribuídas por funcionários com antiguidade até aos 20 anos. (tabela 19 + gráfico 63 + gráfico 64 + gráfico 65 + gráfico 66 + gráfico 67)

Tabela 19 – Jornal e Boletim Interno

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
				8	8	21	23	38	42	15	17	0	0	9	10
Sexo	Masculino	5	5	13	14	25	28	8	9	0	0	6	7	57	63
	Feminino	3	3	8	9	13	14	7	8	0	0	3	3	34	37
Idade	18-30	0	0	6	7	9	10	3	3	0	0	2	2	20	22
	31-39	3	3	5	5	16	18	7	8	0	0	5	6	36	40
	40-49	2	2	9	10	8	9	3	3	0	0	2	2	24	26
	Sup.50	3	3	1	1	5	5	2	3	0	0	0	0	11	12
	Soma	8	8	21	23	38	42	15	17	0	0	9	10	91	100
Função	Administrativa	3	3	9	10	16	18	9	10	0	0	5	6	42	47
	Produção	2	2	4	4	5	5	0	0	0	0	2	2	13	13
	Comercial	2	2	5	6	12	14	2	2	0	0	1	1	22	25
	Outra	1	1	3	3	5	5	4	5	0	0	1	1	14	15
	Soma	8	8	21	23	38	42	15	17	0	0	9	10	91	100
Antiguidade	1-5	0	0	5	5	7	8	6	8	0	0	1	2	19	23
	5-10	3	3	6	7	10	11	3	3	0	0	4	4	26	28
	10-20	3	3	7	8	15	16	3	3	0	0	4	4	32	34
	Sup.20	2	2	3	3	6	7	3	3	0	0	0	0	14	15
	Soma	8	8	21	23	38	42	15	17	0	0	9	10	91	100

Gráfico 63 – Jornal e Boletim Interno

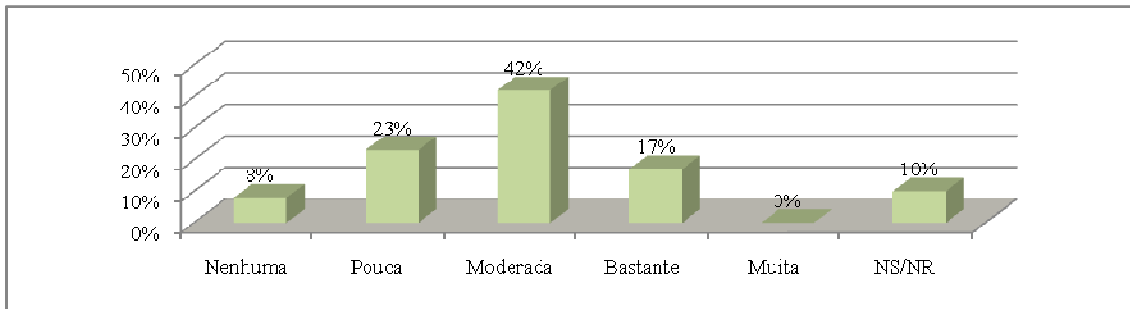


Gráfico 64 – Jornal e Boletim Interno (Sexo)

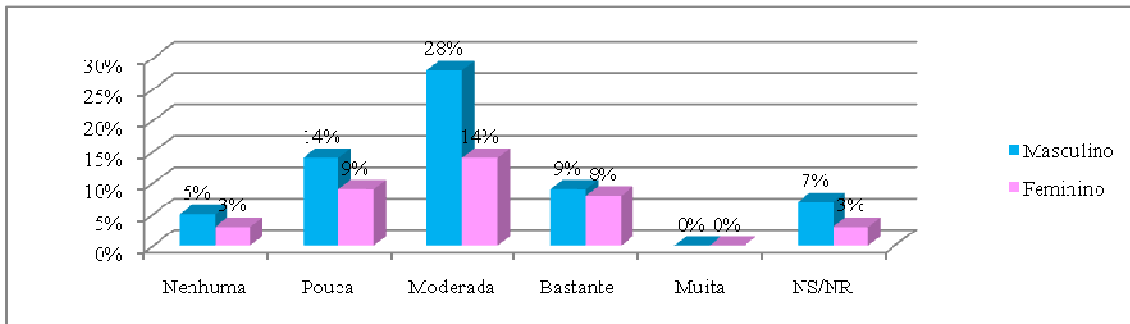


Gráfico 65 – Jornal e Boletim Interno (Idade)

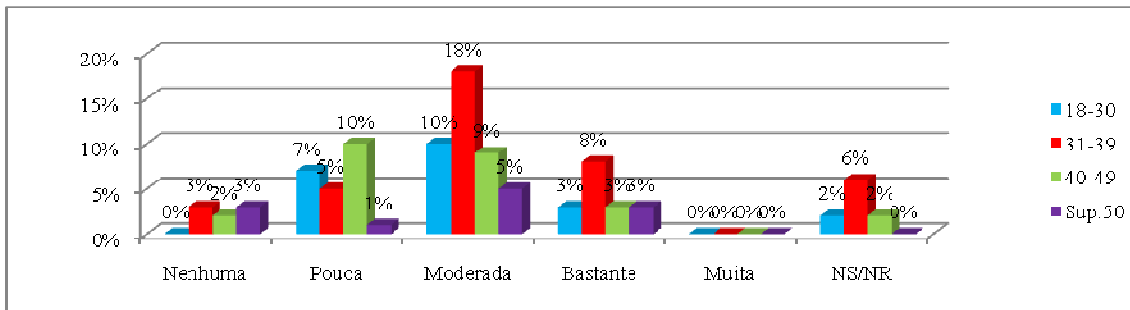


Gráfico 66 – Jornal e Boletim Interno (Função)

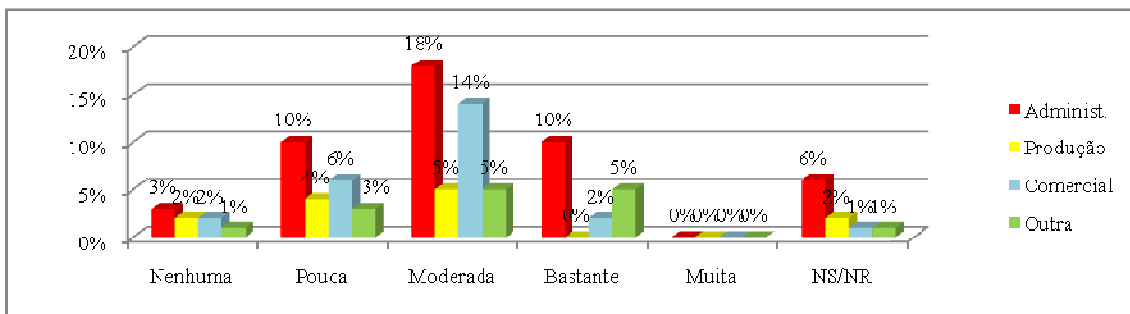
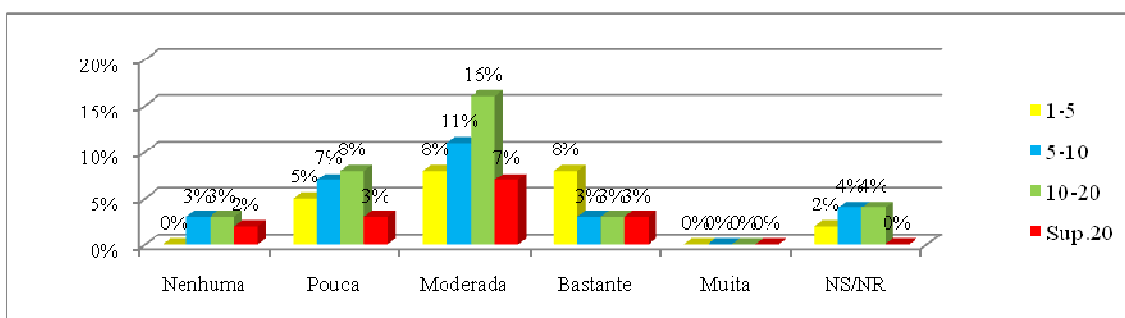


Gráfico 67 – Jornal e Boletim Interno (Antiguidade)



Brochuras e Folhetos Informativos

Vislumbra-se mais uma vez a ausência de respostas para a opção “*Muita*”, assim como se verifica que as “Brochuras e os Folhetos Informativos” têm uma influência inequivocamente “*Moderada*” na satisfação dos trabalhadores das empresas indagadas, na medida em que esta hipótese recolheu 48% das opções de escolha.

Os elementos do sexo masculino optaram por uma grande concentração de respostas na hipótese “*Moderada*” (30%), enquanto o sexo feminino as distribuiu essencialmente pelas opções “*Moderada*” (18%), “*Bastante*” (8%) e “*Pouca*” (8%).

As principais escolhas dos trabalhadores, independentemente da sua idade, recaíram na opção “*Moderada*”. Todavia, destacam-se os indivíduos com idades entre os 31 e os 39 anos ao atribuírem 10 em 20 respostas (50%) à opção “*Bastante*” e a ausência de respostas à opção “*Nenhuma*” por parte do pessoal mais novo (18-30 anos).

Mais de metade das escolhas do sector *administrativo* foram para a opção “*Moderada*” ao atribuir 23 em 44 respostas (52%). Nota para as *outras* funções ao atribuírem 7 em 20 respostas (35%) à opção “*Bastante*”.

As principais respostas da opção “*Bastante*” foram concedidas pelos indivíduos com antiguidade até 5 anos ao atribuírem 8 em 20 respostas (40%) e pelos indivíduos com antiguidade entre os 10 e os 20 anos ao atribuírem 7 em 20 respostas (35%).

As respostas concedidas à opção “*Nenhuma*” foram atribuídas pelos funcionários mais velhos e há mais tempo nas empresas. (*tabela 20 + gráfico 68 + gráfico 69 + gráfico 70 + gráfico 71 + gráfico 72*)

Tabela 20 – Brochuras e Folhetos Informativos

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		4	4	17	19	44	48	20	22	0	0	6	7	91	100
Sexo	Masculino	3	3	10	11	27	30	13	14	0	0	4	5	57	63
	Feminino	1	1	7	8	17	18	7	8	0	0	2	2	34	37
Idade	18-30	0	0	5	6	8	9	5	6	0	0	2	2	20	23
	31-39	1	1	4	4	17	19	10	11	0	0	3	4	35	39
	40-49	2	2	6	7	12	13	4	4	0	0	1	1	25	27
	Sup.50	1	1	2	2	7	7	1	1	0	0	0	0	11	11
	Soma	4	4	17	19	44	48	20	22	0	0	6	7	91	100
Função	Administrativa	1	1	5	6	23	25	9	10	0	0	4	5	42	47
	Produção	1	1	5	6	4	5	1	1	0	0	2	2	13	15
	Comercial	1	1	4	4	14	15	3	3	0	0	0	0	22	23
	Outra	1	1	3	3	3	3	7	8	0	0	0	0	14	15
	Soma	4	4	17	19	44	48	20	22	0	0	6	7	91	100
Antiguidade	1-5	0	0	5	6	6	6	8	9	0	0	1	1	20	22
	5-10	2	2	3	3	14	15	3	3	0	0	3	4	25	27
	10-20	1	1	5	6	16	18	7	8	0	0	2	2	31	35
	Sup.20	1	1	4	4	8	9	2	2	0	0	0	0	15	16
	Soma	4	4	17	19	44	48	20	22	0	0	6	7	91	100

Gráfico 68 – Brochuras e Folhetos Informativos

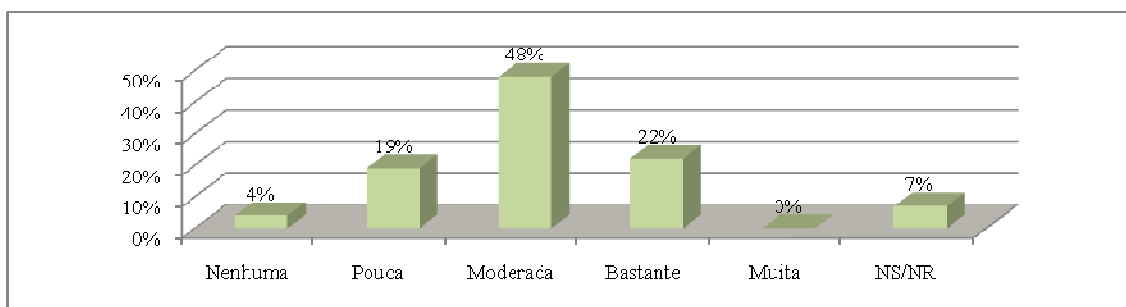


Gráfico 69 – Brochuras e Folhetos Informativos (Sexo)

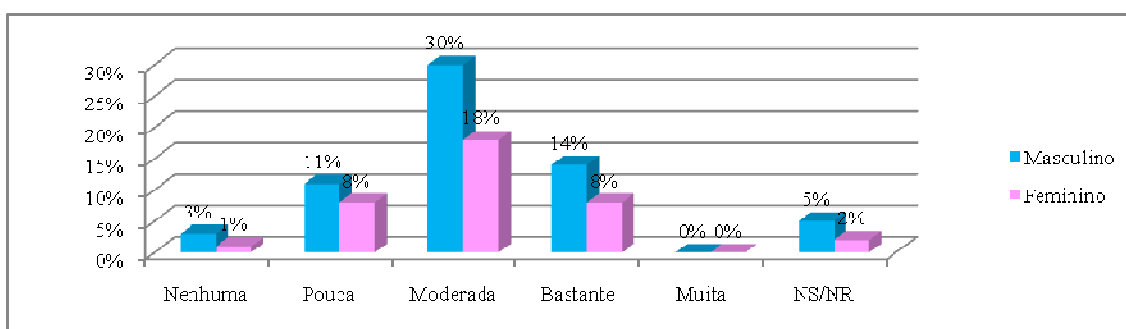


Gráfico 70 – Brochuras e Folhetos Informativos (Idade)

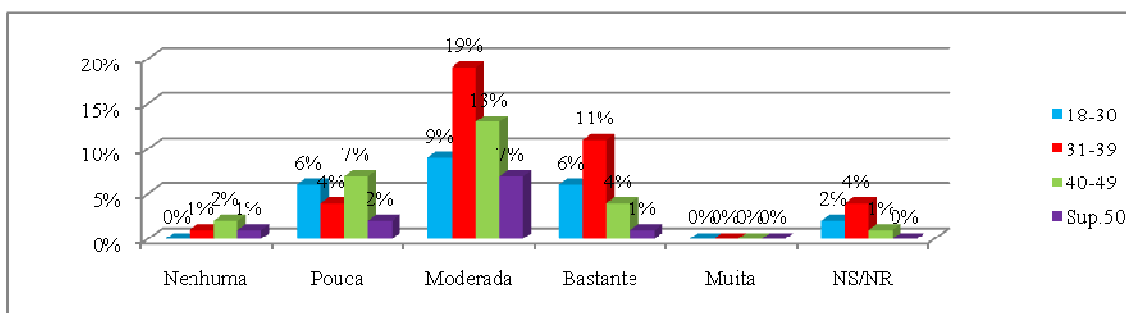


Gráfico 71 – Brochuras e Folhetos Informativos (Função)

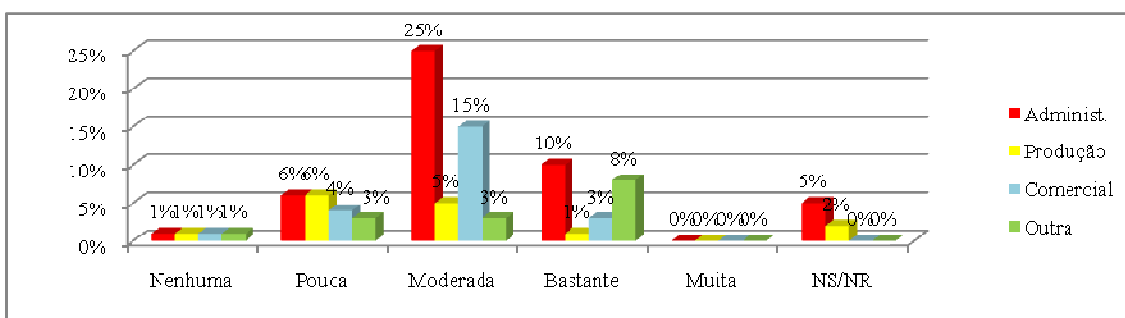
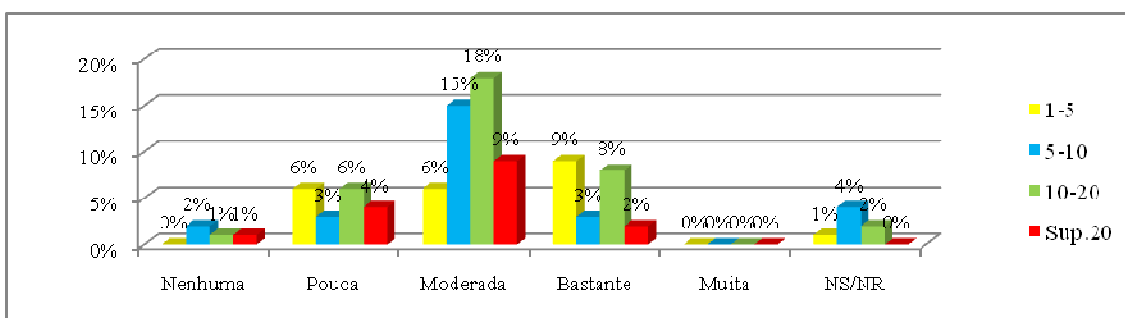


Gráfico 72 – Brochuras e Folhetos Informativos (Antiguidade)



Correio Interno

O “Correio Interno” é uma ferramenta comunicacional com grande influência na satisfação dos trabalhadores, uma vez que o somatório das opções “*Bastante*” (38%), “*Moderada*” (34%) e “*Muita*” (8%) atingiu o valor de 80%.

O sexo masculino distribuiu as suas escolhas pelas várias opções, com maior preponderância para a hipótese “*Moderada*”, ao passo que o sexo feminino atribuiu 50% das suas escolhas (17), tantas como o sexo oposto, à opção “*Bastante*”.

Os operários com idades entre os 31 e os 39 anos atribuíram 17 em 34 respostas (50%) à opção “*Bastante*” e 3 em 7 respostas (43%) à opção “*Muita*”. O pessoal com idade entre os 40 e os 49 anos atribuíram 5 respostas (100%) à opção “*Nenhuma*”.

O pessoal da função *administrativa* conferiu 48% das suas respostas (20 em 42) à opção “*Bastante*”, enquanto a função *produção* conferiu 55% das suas respostas (12 em 22) à opção “*Moderada*”.

As principais escolhas, independentemente da antiguidade, recaíram nas opções “*Bastante*” e “*Moderada*”. No entanto, destaque para o pessoal com antiguidade entre

os 10 e os 20 anos, já que foi o único a não imputar qualquer resposta à opção “Muita”.
(tabela 21 + gráfico 73 + gráfico 74 + gráfico 75 + gráfico 76 + gráfico 77)

Tabela 21 – Correio Interno

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
			5	5	11	12	31	34	34	38	7	8	3	3	91
Sexo	Masculino	4	4	6	7	23	25	17	19	5	6	2	2	57	63
	Feminino	1	1	5	5	8	9	17	19	2	2	1	1	34	37
Idade	18-30	0	0	4	5	8	9	6	7	1	1	1	1	20	23
	31-39	0	0	2	2	11	12	17	19	3	4	2	2	35	39
	40-49	5	5	2	2	8	9	8	9	2	2	0	0	25	27
	Sup.50	0	0	3	3	4	4	3	3	1	1	0	0	11	11
	Soma	5	5	11	12	31	34	34	38	7	8	3	3	91	100
Função	Administrativa	1	1	5	6	13	14	20	22	3	3	0	0	42	46
	Produção	3	3	1	1	4	5	3	3	1	2	1	1	13	15
	Comercial	1	1	2	2	12	13	5	6	0	0	2	2	22	24
	Outra	0	0	3	3	2	2	6	7	3	3	0	0	14	15
	Soma	5	5	11	12	31	34	34	38	7	8	3	3	91	100
Antiguidade	1-5	0	0	4	4	5	5	7	8	3	3	1	1	20	21
	5-10	1	1	1	1	8	9	14	15	0	0	1	1	25	27
	10-20	2	2	4	4	13	15	8	9	3	3	1	1	31	34
	Sup.20	2	2	2	3	5	5	5	6	1	2	0	0	15	18
	Soma	5	5	11	12	31	34	34	38	7	8	3	3	91	100

Gráfico 73 – Correio Interno

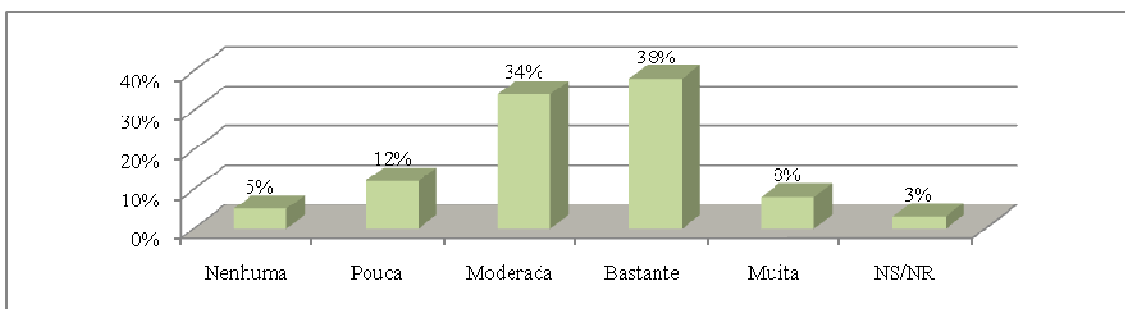


Gráfico 74 – Correio Interno (Sexo)

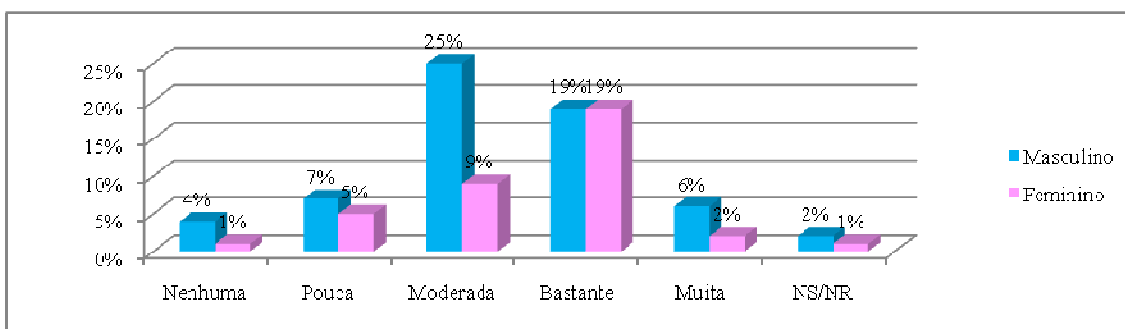


Gráfico 75 – Correio Interno (Idade)

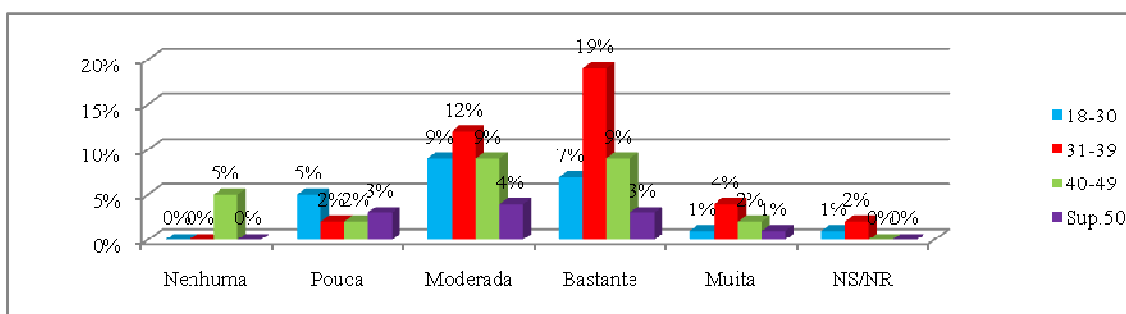


Gráfico 76 – Correio Interno (Função)

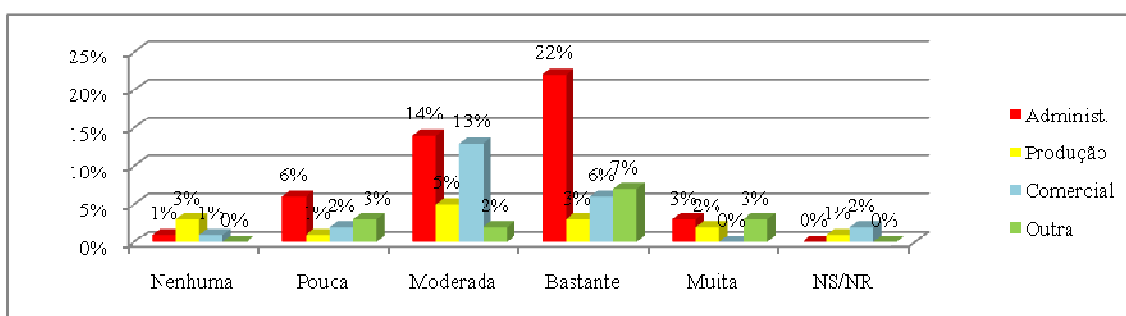
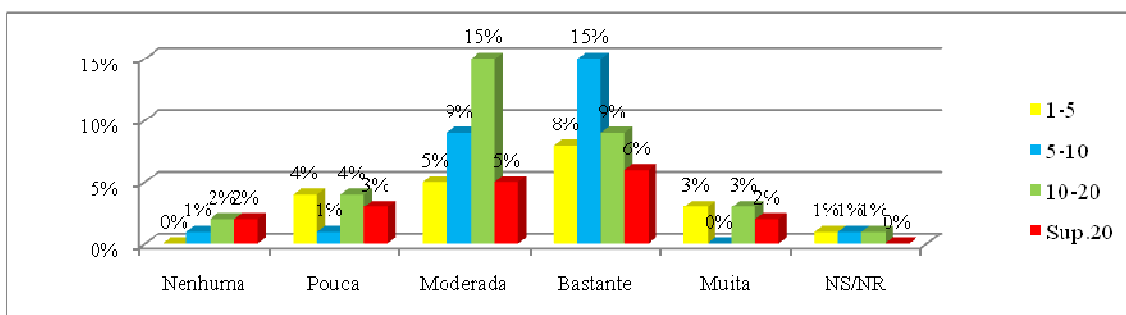


Gráfico 77 – Correio Interno (Antiguidade)



Notas Internas

O destaque das “Notas Internas” vai para as hipóteses “*Moderada*” (49%) e “*Bastante*” (35%) que em conjunto arrecadaram 84% das respostas, sendo ainda de realçar a opção “*Muita*” ao receber apenas 2% de respostas.

Os empregados de ambos os sexos concentraram as suas respostas nas opções “*Moderada*” e “*Bastante*”.

O pessoal com idades inferior a 50 anos imputou 39 em 43 respostas (91%) à opção “Moderada”, ao passo que o pessoal com idade entre os 31 e os 50 anos imputou 25 em 32 respostas (78%) à opção “Bastante”.

Os elementos do sector *administrativo* conferiram 57% das suas respostas (24 em 42) à opção “Moderada”, enquanto a função *comercial* conferiu 55% das suas respostas (12 em 22) à opção “Bastante”.

As opções “Moderada” e “Bastante” correspondem às principais escolhas dos trabalhadores indagados. No entanto, podemos realçar o facto dos indivíduos com antiguidade inferior a 20 anos terem atribuído 39 em 43 respostas (91%) à opção “Moderada”.

As três respostas imputadas à opção “Nenhuma” dizem respeito a elementos do sexo masculino, afectos à *produção*, com idades entre os 40 e os 49 anos e estarem nas empresas há mais de 10 anos. (tabela 22 + gráfico 78 + gráfico 79 + gráfico 80 + gráfico 81 + gráfico 82)

Tabela 22 – Notas Internas

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		3	3	6	6	43	49	32	35	2	2	5	5	91	100
Sexo	Masculino	3	3	3	3	26	30	21	23	1	1	3	3	57	63
	Feminino	0	0	3	3	17	19	11	12	1	1	2	2	34	37
Idade	18-30	0	0	1	1	14	16	3	3	0	0	2	2	20	22
	31-39	0	0	3	3	15	17	15	16	0	0	2	2	35	38
	40-49	3	3	0	0	10	12	10	11	1	1	1	1	25	28
	Sup.50	0	0	2	2	4	4	4	5	1	1	0	0	11	12
	Soma	3	3	6	6	43	49	32	35	2	2	5	5	91	100
Função	Administrativa	0	0	2	2	24	27	13	14	1	1	2	2	42	46
	Produção	3	3	1	1	5	6	2	2	0	0	2	2	13	14
	Comercial	0	0	1	1	8	9	12	13	0	0	1	1	22	24
	Outra	0	0	2	2	6	7	5	6	1	1	0	0	14	16
Soma	3	3	6	6	43	49	32	35	2	2	5	5	91	100	
Antiguidade	1-5	0	0	1	1	11	13	6	7	1	1	1	1	20	23
	5-10	0	0	3	3	13	15	8	8	0	0	1	1	25	27
	10-20	1	1	0	0	15	17	12	13	0	0	3	3	31	34
	Sup.20	2	2	2	2	4	4	6	7	1	1	0	0	15	16
Soma	3	3	6	6	43	49	32	35	2	2	5	5	91	100	

Gráfico 78 – Notas Internas

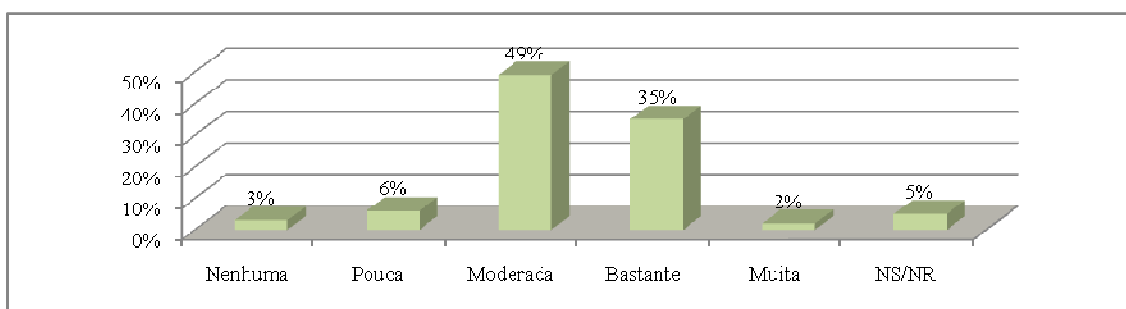


Gráfico 79 – Notas Internas (Sexo)

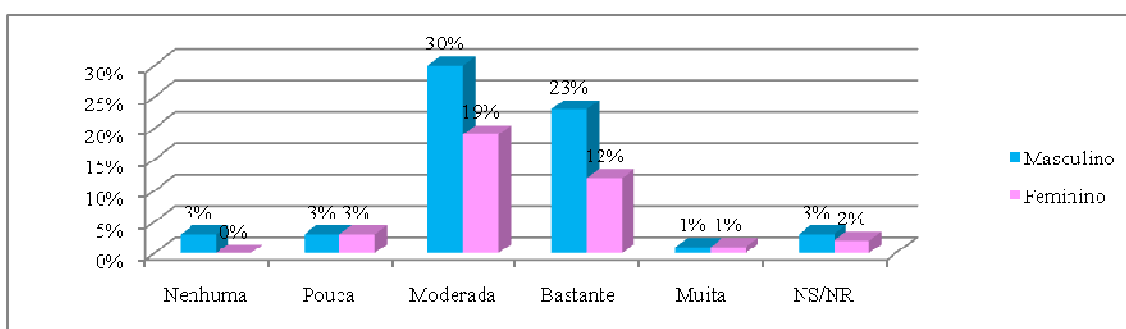


Gráfico 80 – Notas Internas (Idade)

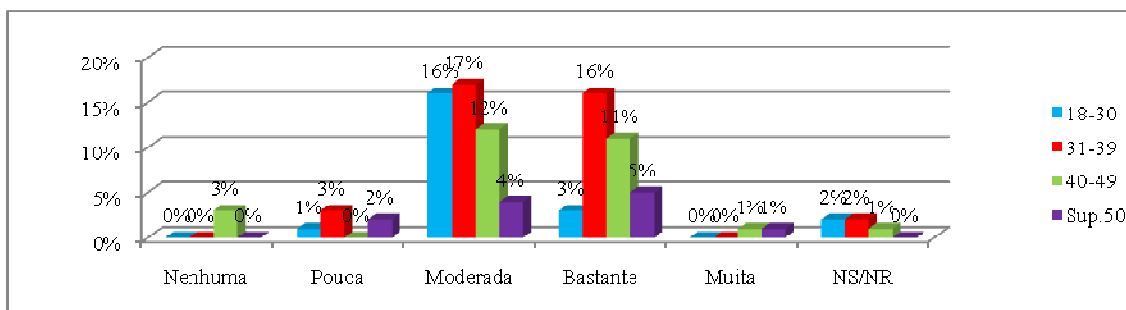


Gráfico 81 – Notas Internas (Função)

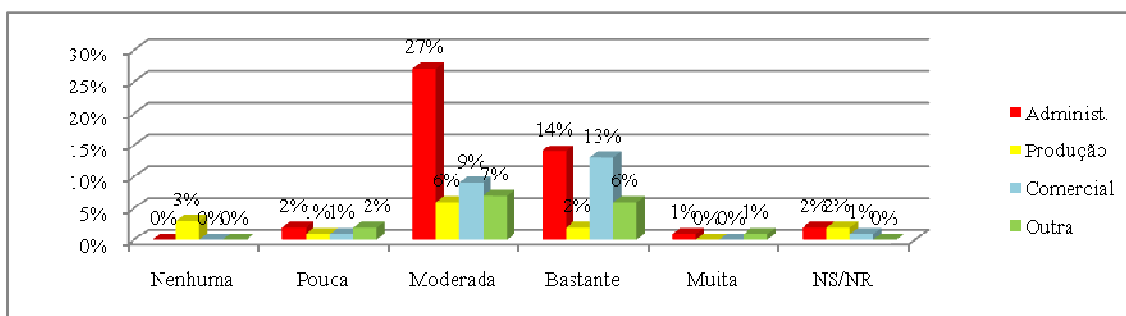
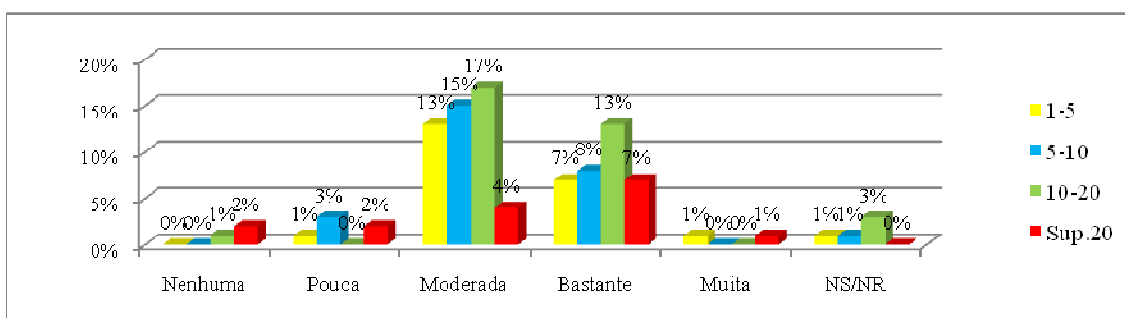


Gráfico 82 – Notas Internas (Antiguidade)



Memorandos

A opção “*Moderada*” ao recolher 45% das respostas concedidas demarcou-se claramente das demais e atribuiu aos “Memorandos” uma influência manifestamente moderada na satisfação dos trabalhadores das PME’s. Todavia, é ainda de realçar que o somatório das opções “*Moderada*” (45%), “*Bastante*” (19%) e “*Muita*” (5%) atingiu o valor de 66%.

Os elementos de ambos os sexos conferiram as suas principais escolhas à opção “*Moderada*”. Destaque para as 8 respostas dadas à opção “*Nenhuma*”, já que foram atribuídas apenas por elementos do sexo masculino.

Os operários com idades entre os 31 e os 50 anos conferiram 29 em 40 respostas (73%) à opção “*Moderada*”, enquanto os operários com idade, entre os 18 e os 39 anos conferiram 13 em 17 respostas (71%) à opção “*Bastante*”.

Os inquiridos da função *administrativa* atribuíram 52% das suas respostas à opção “*Moderada*”, enquanto a função *comercial* atribuiu à mesma opção 59%, verificando-se que a função *produção* atribuiu 39% das suas respostas à opção “*Nenhuma*”.

Os trabalhadores com antiguidade entre os 5 e os 20 anos atribuíram 26 em 40 respostas (65%) à opção “*Moderada*” e 11 em 17 respostas (65%) à opção “*Bastante*”. (tabela 23 + gráfico 83 + gráfico 84 + gráfico 85 + gráfico 86 + gráfico 87 + gráfico 88)

Tabela 23 – Memorandos

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Sexo	Masculino	8	9	8	9	24	27	11	12	3	3	3	3	57	63
	Feminino	0	0	7	7	16	18	6	7	2	2	3	3	34	37
Idade	18-30	2	2	5	5	6	7	4	5	1	1	2	2	20	22
	31-39	1	1	6	7	15	17	9	10	1	1	3	3	35	39
	40-49	4	5	2	2	14	16	2	2	2	2	1	1	25	28
	Sup.50	1	1	2	2	5	5	2	2	1	1	0	0	11	11
	Soma	8	9	15	16	40	45	17	19	5	5	6	6	91	100
Função	Administrativa	1	1	4	4	22	25	9	10	3	3	3	3	42	46
	Produção	5	6	3	3	2	2	1	1	0	0	2	2	13	14
	Comercial	1	1	3	3	13	15	4	5	0	0	1	1	22	25
	Outra	1	1	5	6	3	3	3	3	2	2	0	0	14	15
	Soma	8	9	15	16	40	45	17	19	5	5	6	6	91	100
Antiguidade	1-5	0	0	6	7	7	8	4	4	2	2	1	1	20	22
	5-10	1	1	5	5	11	12	6	7	0	0	2	2	25	27
	10-20	5	6	2	2	15	17	5	6	1	1	3	3	31	35
	Sup.20	2	2	2	2	7	8	2	2	2	2	0	0	15	16
	Soma	8	9	15	16	40	45	17	19	5	5	6	6	91	100

Gráfico 83 – Memorandos

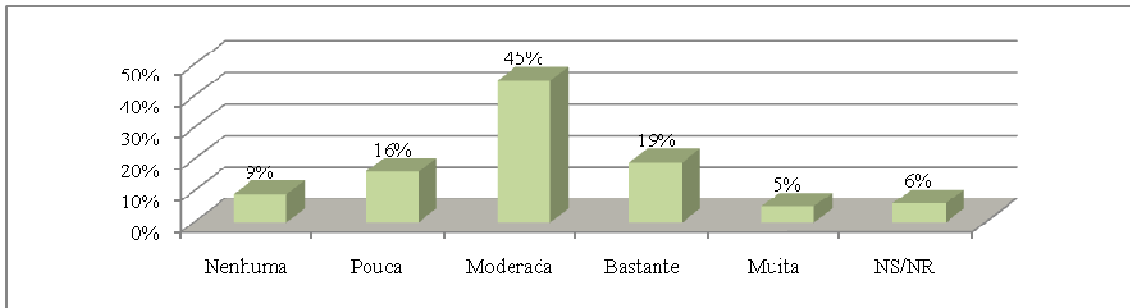


Gráfico 84 – Memorandos (Sexo)

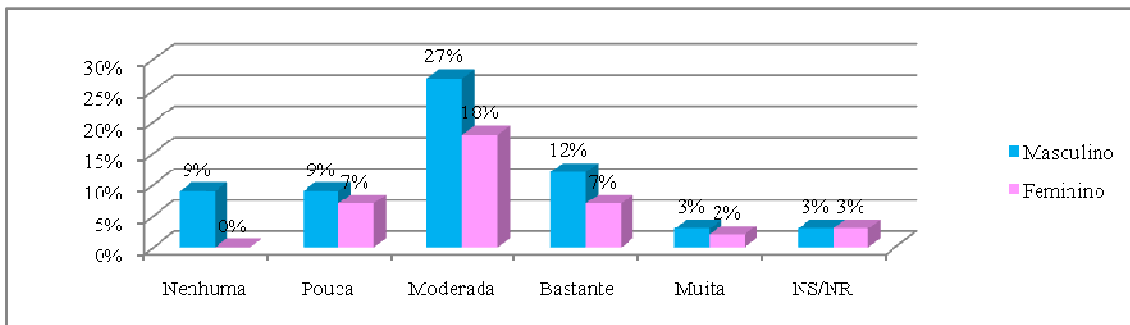


Gráfico 85 – Memorandos (Idade)

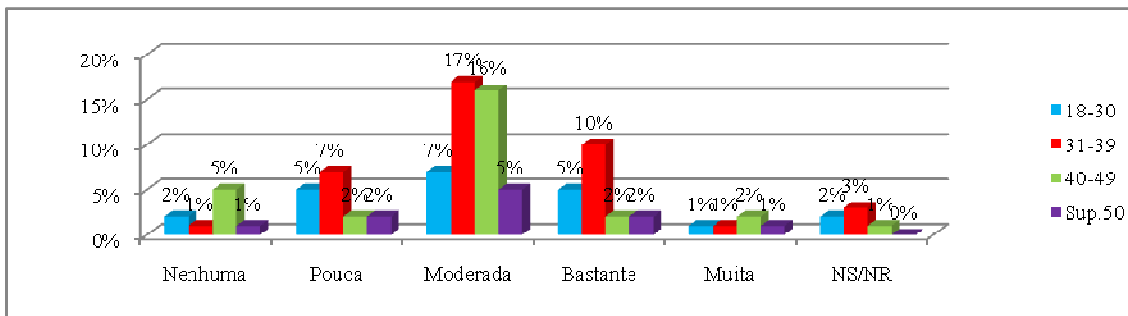


Gráfico 86 – Memorandos (Função)

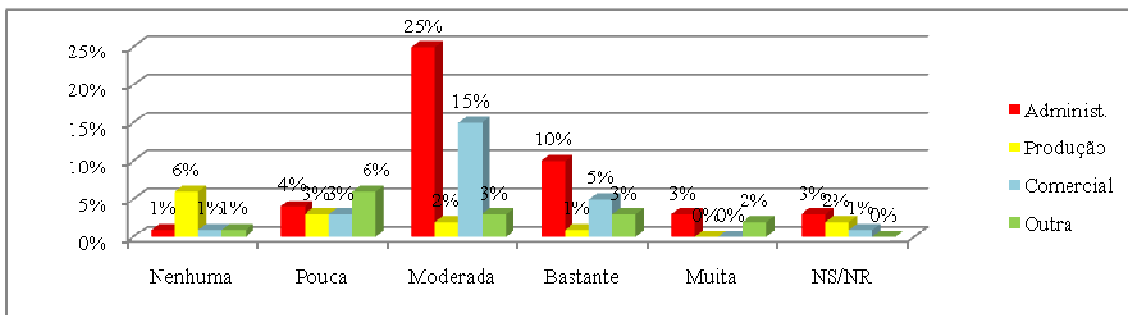
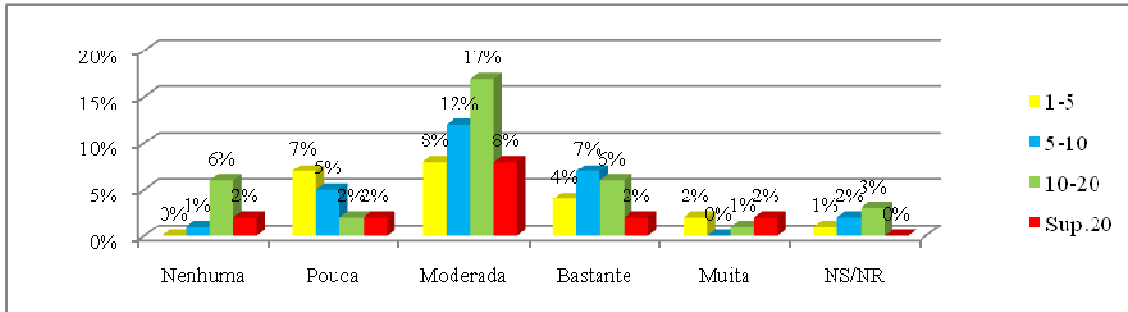


Gráfico 87 – Memorandos (Antiguidade)



Relatórios de Actividade

A influência dos “Relatórios de Actividade” na satisfação dos trabalhadores ficou bem evidenciada com os valores das opções “*Muita*” (8%), “*Bastante*” (43%) e “*Moderada*” (32%) que reuniram em conjunto 83% das respostas.

O sexo feminino encaminhou as suas principais escolhas para as opções “*Moderada*” (16%) e “*Bastante*” (15%), assim como o sexo masculino que atribuiu à primeira opção 16% e à segunda 28%.

Os trabalhadores com idades entre os 31 e os 39 anos imputaram 20 em 38 respostas (53%) à opção “*Bastante*”, ao passo que a opção “*Moderada*” recebeu 25 em 30 respostas (83%) dos trabalhadores com menos de 50 anos.

As principais preferências do pessoal *administrativo* recaíram nas alternativas “*Bastante*” (20%) e “*Moderada*” (15%), enquanto o sector *comercial* atribuiu 55% das suas respostas (12 em 22) à opção “*Bastante*”.

O pessoal com antiguidade até aos 20 anos atribuiu 34 em 38 respostas (89%) à opção “*Bastante*”, o pessoal com antiguidade entre os 5 e os 20 anos atribuiu 18 em 30 respostas (60%) à opção “*Moderada*” e o pessoal com antiguidade entre os 10 e os 20 anos atribuiu 5 em 8 respostas (63%) à opção “*Pouca*”. (tabela 24 + gráfico 88 + gráfico 89 + gráfico 90 + gráfico 91 + gráfico 92)

Tabela 24 – Relatórios de Actividade

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		2	2	8	9	30	32	38	43	7	8	6	6	91	100
Sexo	Masculino	1	1	7	8	15	16	25	28	5	6	4	4	57	63
	Feminino	1	1	1	1	15	16	13	15	2	2	2	2	34	37
Idade	18-30	0	0	1	1	7	7	7	8	2	2	2	2	19	20
	31-39	0	0	3	3	8	9	20	22	1	2	3	3	35	39
	40-49	1	1	3	4	10	11	8	9	2	2	1	1	25	28
	Sup.50	1	1	1	1	5	5	3	4	2	2	0	0	12	13
	Soma	2	2	8	9	30	32	38	43	7	8	6	6	91	100
Função	Administrativa	1	1	2	2	14	15	18	20	4	5	3	3	42	46
	Produção	1	1	2	2	6	6	2	2	0	0	2	2	13	13
	Comercial	0	0	3	4	4	4	12	14	2	2	1	1	22	25
	Outra	0	0	1	1	6	7	6	7	1	1	0	0	14	16
	Soma	2	2	8	9	30	32	38	43	7	8	6	6	91	100
Antiguidade	1-5	0	0	0	0	5	5	13	15	1	2	1	1	20	23
	5-10	0	0	2	2	9	10	10	11	2	2	2	2	25	27
	10-20	1	1	5	6	9	10	11	12	2	2	3	3	31	34
	Sup.20	1	1	1	1	7	7	4	5	2	2	0	0	15	16
	Soma	2	2	8	9	30	32	38	43	7	8	6	6	91	100

Gráfico 88 – Relatórios de Actividade

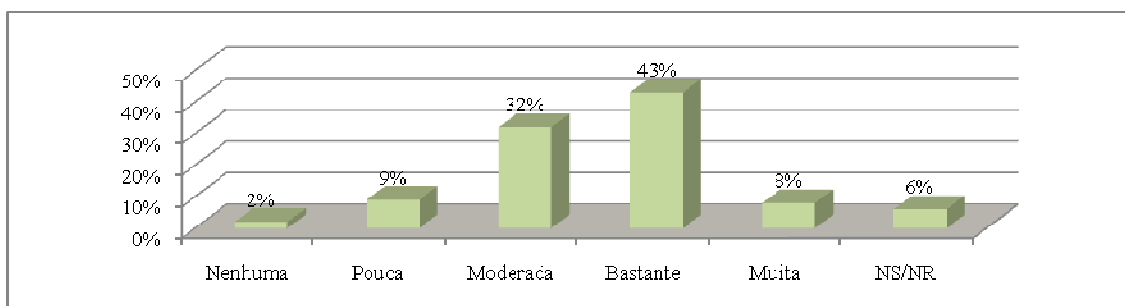


Gráfico 89 – Relatórios de Actividade (Sexo)

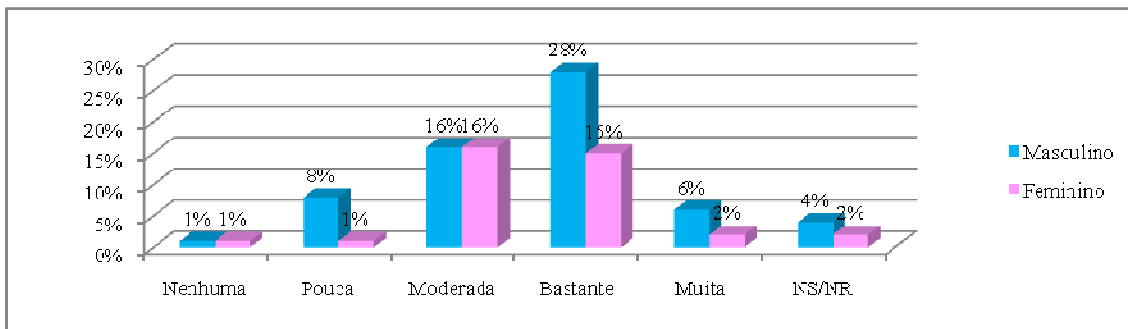


Gráfico 90 – Relatórios de Actividade (Idade)

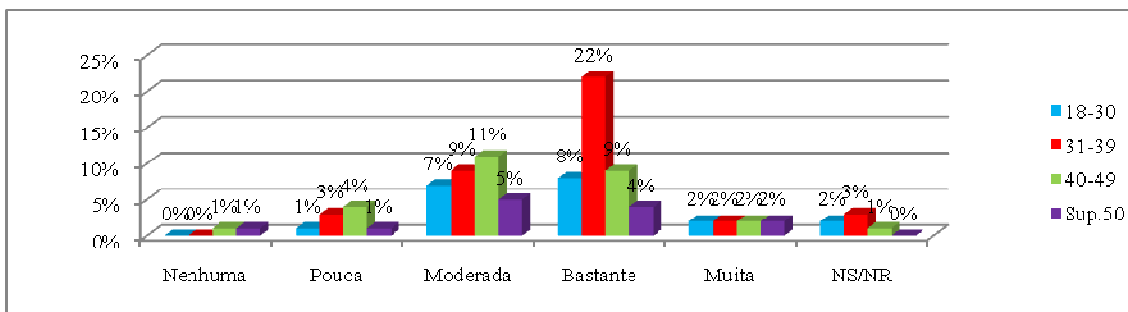


Gráfico 91 – Relatórios de Actividade (Função)

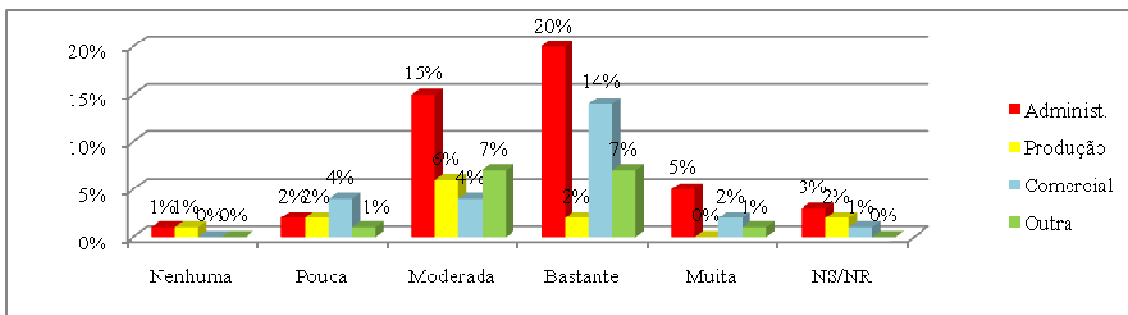
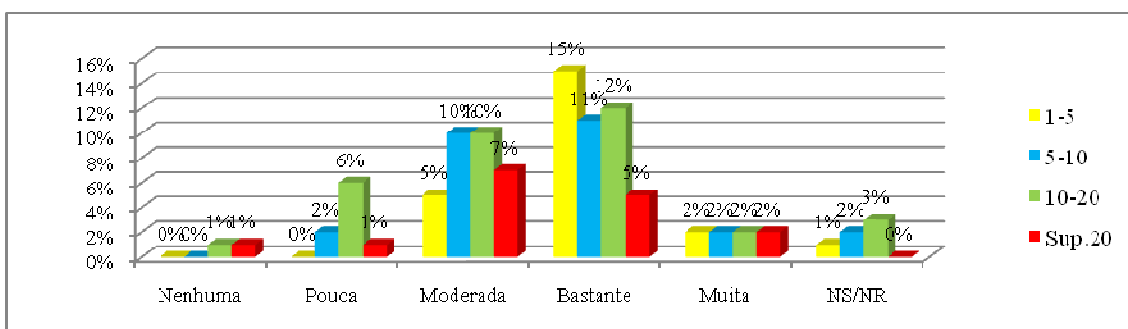


Gráfico 92 – Relatórios de Actividade (Antiguidade)



Sistema de Sugestões e Reclamações

A opção “*Moderada*” obteve 35% das respostas, a opção “*Bastante*” 24% e a opção “*Muita*” 15%, o que perfaz o valor relevante de 74%.

Os elementos do sexo masculino distribuíram as suas principais escolhas pelas opções “*Moderada*” (21%), “*Bastante*” (14%), “*Pouca*” (11%) e “*Muita*” (10%), ao passo que o sexo feminino optou essencialmente pelas opções “*Moderada*” (14%) e “*Bastante*” (10%).

Os recursos humanos com idades entre os 31 e os 39 anos imputaram 13 em 22 respostas (59%) à opção “*Bastante*”, enquanto os recursos humanos com idades entre 40 e os 49 anos imputaram 14 em 35 respostas (40%) à opção “*Moderada*”.

Destaque para o pessoal *administrativo* ao conferir 19% de respostas à opção “*Moderada*” e por atribuir três respostas (100%) à opção “*Nenhuma*”.

O pessoal com antiguidade entre os 10 e os 20 anos atribuiu 9 em 14 respostas (64%) à opção “*Muita*”, o pessoal com antiguidade entre os 5 e os 10 anos atribuiu 10 em 22 respostas (45%) à opção “*Bastante*” e o pessoal com antiguidade até aos 20 anos atribuiu 8 respostas (100%) à opção “*NS/NR*”.

As três respostas da opção “*Nenhuma*”, além de serem do sector *administrativo*, foram concedidas pelo pessoal mais velho e há mais tempo nas empresas. (*tabela 25 + gráfico 93 + gráfico 94 + gráfico 95 + gráfico 96 + gráfico 97*)

Tabela 25 – Sistema de Sugestões e Reclamações

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		3	3	13	14	31	35	22	24	14	15	8	9	91	100
Sexo	Masculino	1	1	10	11	19	21	13	14	9	10	5	6	57	63
	Feminino	2	2	3	3	12	14	9	10	5	5	3	3	34	37
Idade	18-30	0	0	3	3	8	9	3	3	4	4	2	2	20	21
	31-39	0	0	4	4	7	8	13	14	6	7	5	6	35	39
	40-49	2	2	2	3	13	14	4	5	3	3	1	1	25	26
	Sup.50	1	1	4	4	3	4	2	2	1	1	0	0	11	12
	Soma	3	3	13	14	31	35	22	24	14	15	8	9	91	100
Função	Administrativa	3	3	4	4	17	19	10	12	5	6	4	5	43	49
	Produção	0	0	2	3	4	5	2	2	2	2	2	2	12	14
	Comercial	0	0	3	3	8	9	5	5	4	4	2	2	22	23
	Outra	0	0	4	4	2	2	5	5	3	3	0	0	14	14
Soma	3	3	13	14	31	35	22	24	14	15	8	9	91	100	
Antiguidade	1-5	0	0	4	5	7	8	5	5	3	3	1	1	20	22
	5-10	0	0	2	2	9	10	10	12	1	1	4	5	26	30
	10-20	2	2	2	2	10	11	5	5	9	10	3	3	31	33
	Sup.20	1	1	5	5	5	6	2	2	1	1	0	0	14	15
Soma	3	3	13	14	31	35	22	24	14	15	8	9	91	100	

Gráfico 93 – Sistema de Sugestões e Reclamações

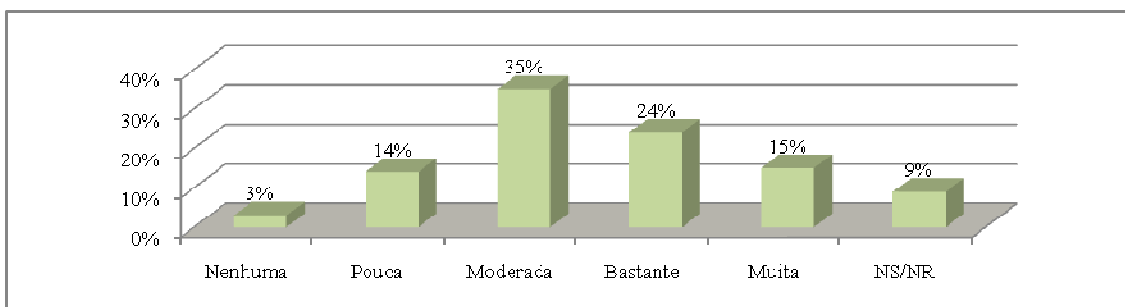


Gráfico 94 – Sistema de Sugestões e Reclamações (Sexo)

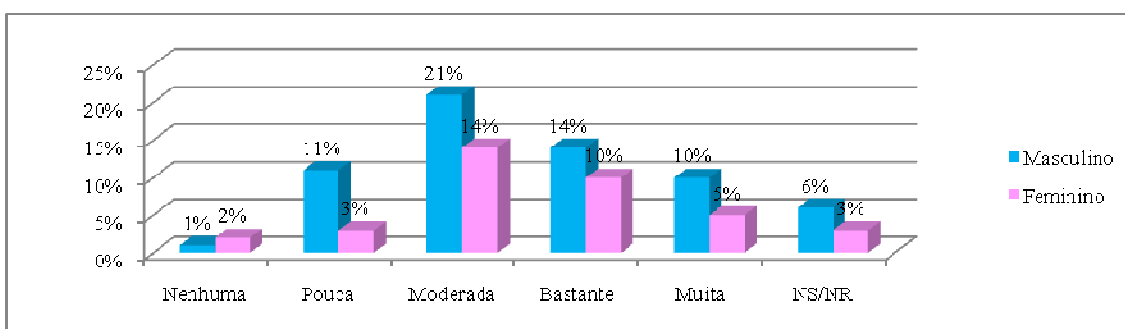


Gráfico 95 – Sistema de Sugestões e Reclamações (Idade)

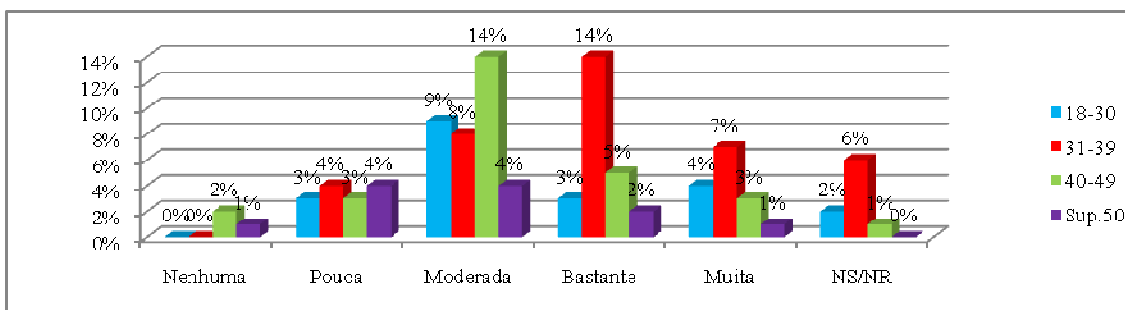


Gráfico 96 – Sistema de Sugestões e Reclamações (Função)

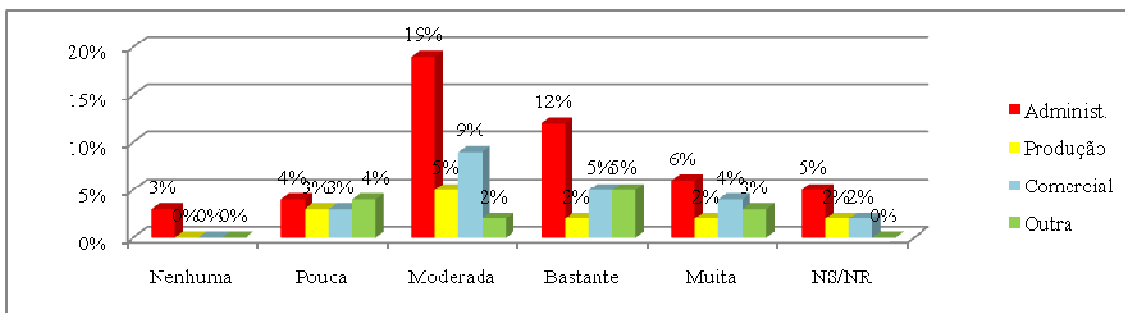
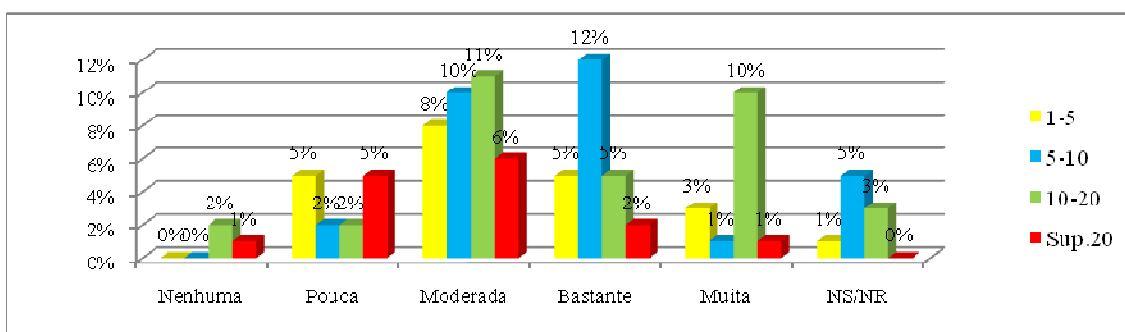


Gráfico 97 – Sistema de Sugestões e Reclamações (Antiguidade)



Manual do Empregado

Apesar de se verificar alguma diversidade de opiniões, as hipóteses “*Moderada*” (32%), “*Bastante*” (25%) e “*Muita*” (8%) recolheram, em conjunto, 65% das respostas. Destaque ainda para os 17% da opção “*Pouca*” e para os 12% da opção “*NS/NR*”.

O sexo masculino concentrou a maioria das suas respostas nas opções “*Moderada*” (22%) e “*Bastante*” (17%), ao passo que no sexo feminino essa concentração se registou nas opções “*Moderada*” (10%), “*Pouca*” (9%) e “*Bastante*” (8%).

O pessoal com idades entre os 31 e os 39 anos encaminhou 13 em 22 respostas (59%) para a opção “*Bastante*” e 6 em 11 respostas (54%) para a opção “*NS/NR*”, por sua vez, o pessoal com idade inferior a 50 anos encaminhou 15 respostas (100%) para a opção “*Pouca*”.

Os elementos do sector *administrativo* optaram fundamentalmente pelas hipóteses “*Moderada*” (17%), “*Bastante*” (9%), “*Pouca*” (7%) e “*NS/NR*” (7%), enquanto o sector *comercial* optou essencialmente pelas opções “*Moderada*” (11%) e “*Bastante*” (8%).

O pessoal com antiguidade entre os 5 e os 20 anos imputou 17 em 22 respostas (77%) à opção “*Bastante*” e 10 em 11 respostas (91%) à opção “*NS/NR*”, enquanto o pessoal com antiguidade superior a 20 anos atribuiu 60% das suas respostas (9 em 15) à opção “*Moderada*”. (tabela 26 + gráfico 98 + gráfico 99 + gráfico 100 + gráfico 101 + gráfico 102 + gráfico 103)

Tabela 26 – Manual do Empregado

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		6	6	15	17	29	32	22	25	8	8	11	12	91	100
Sexo	Masculino	3	3	7	8	20	22	15	17	4	4	8	9	57	63
	Feminino	3	3	8	9	9	10	7	8	4	4	3	3	34	37
Idade	18-30	1	1	4	4	6	7	4	5	3	3	2	2	20	22
	31-39	0	0	5	6	10	11	13	15	2	2	6	7	36	41
	40-49	3	3	6	7	7	7	3	3	2	2	3	3	24	25
	Sup.50	2	2	0	0	6	7	2	2	1	1	0	0	11	12
	Soma	6	6	15	17	29	32	22	25	8	8	11	12	91	100
Função	Administrativa	3	3	6	7	15	17	8	9	4	4	6	7	42	47
	Produção	1	1	2	2	2	2	4	5	2	2	2	2	13	14
	Comercial	1	1	1	1	10	11	7	8	1	1	2	2	22	24
	Outra	1	1	6	7	2	2	3	3	1	1	1	1	14	15
	Soma	6	6	15	17	29	32	22	25	8	8	11	12	91	100
Antiguidade	1-5	1	1	6	7	7	8	3	3	2	2	1	2	20	23
	5-10	0	0	2	2	8	9	8	9	2	2	5	5	25	27
	10-20	4	4	5	6	5	5	9	11	3	3	5	5	31	34
	Sup.20	1	1	2	2	9	10	2	2	1	1	0	0	15	16
	Soma	6	6	15	17	29	32	22	25	8	8	11	12	91	100

Gráfico 98 – Manual do Empregado

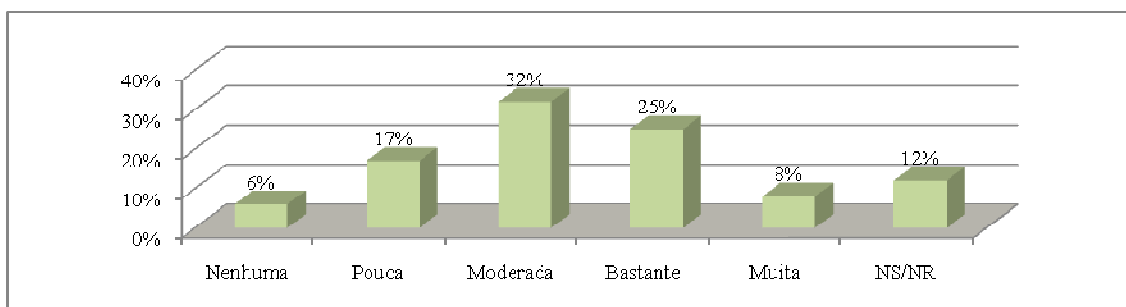


Gráfico 99 – Manual do Empregado (Sexo)

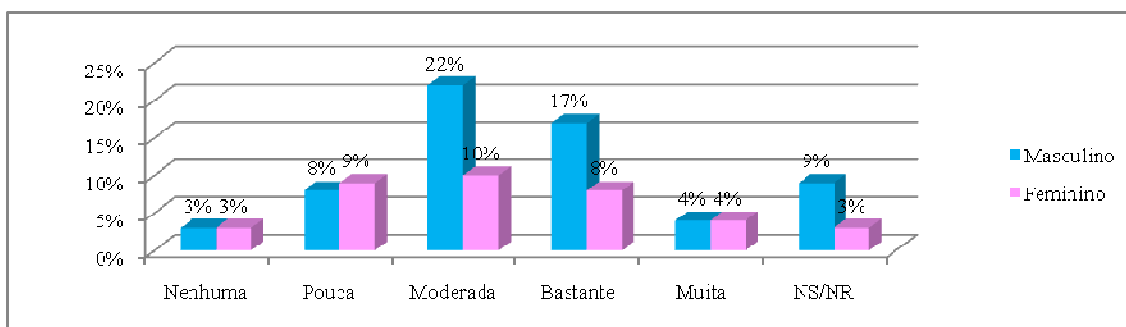


Gráfico 100 – Manual do Empregado (Idade)

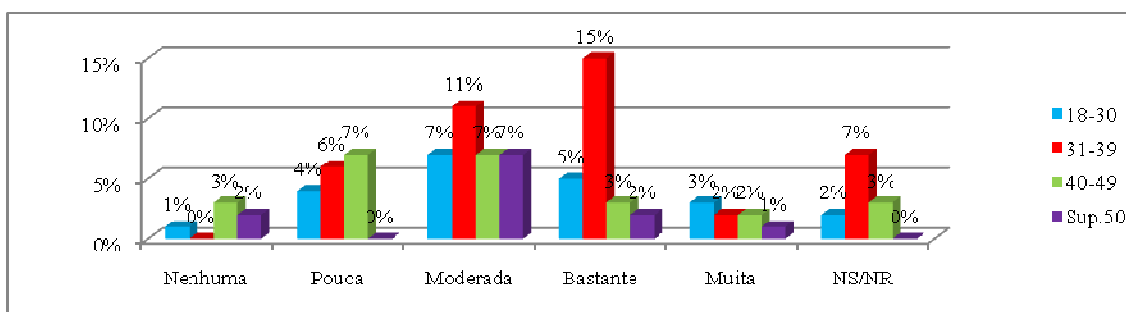


Gráfico 101 – Manual do Empregado (Função)

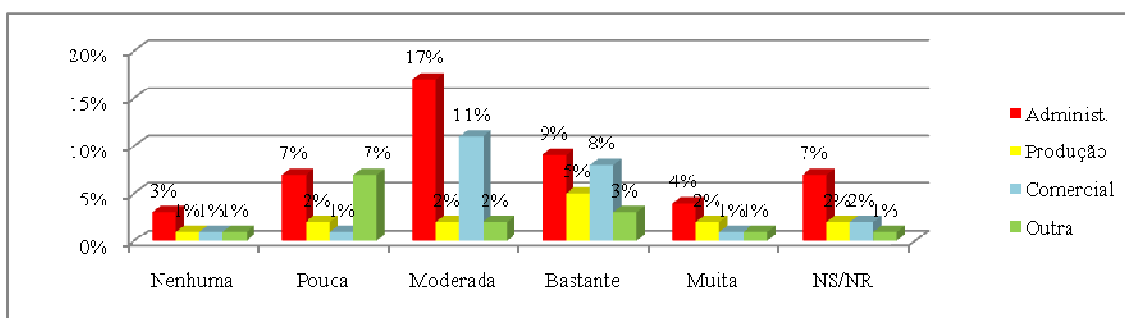
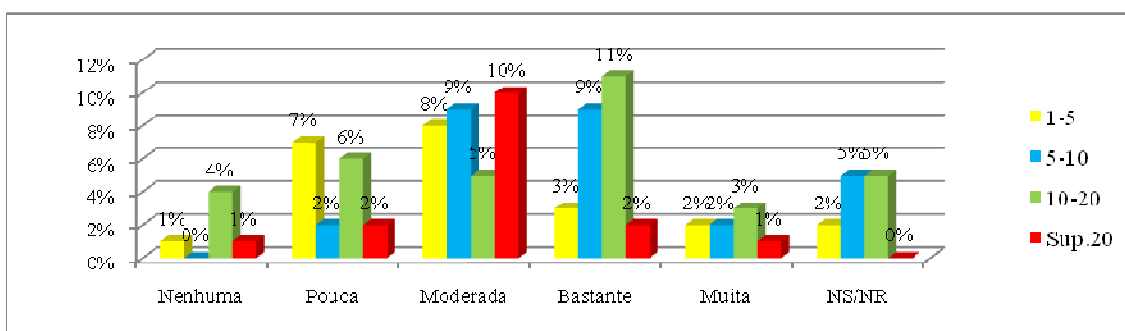


Gráfico 102 – Manual do Empregado (Antiguidade)



Novas Tecnologias de Informação

As Novas Tecnologias de Informação correspondem ao terceiro e último grupo de questões colocadas no questionário e engloba 6 itens:

- Correio Electrónico
- Fax
- Videotexto
- Videoconferência
- Audiovisuais
- Intranet

Deste modo, iremos proceder à análise, da mesma forma que fizemos para a comunicação oral e para a comunicação escrita, dos dados recolhidos, seguindo a ordem acima apresentada e socorrendo-nos sempre de tabelas e gráficos auxiliares.

Correio Electrónico

O “Correio Electrónico” é uma ferramenta de enormíssima influência na satisfação dos trabalhadores das PME’s, uma vez que as hipóteses “*Muita*” (40%) e “*Bastante*” (38%) recolheram 78% das opções de resposta. No entanto, se a este valor adicionarmos os valores da opção “*Moderada*” (14%) e da opção “*Pouca*” (5%), obtemos um somatório de 97%.

Registou-se alguma convergência de respostas do sexo feminino para a opção “*Muita*” (20%) e do sexo masculino para as opções “*Muita*” (20%) e “*Bastante*” (26%).

Tanto em termos de idade, como de antiguidade, verificou-se que as principais escolhas dos trabalhadores das empresas se direccionaram para as opções “*Bastante*” e “*Muita*”.

O pessoal da função administrativa imputou 22 em 36 respostas (61%) à opção “*Muita*”

As três respostas atribuídas à opção “*Nenhuma*”, além de pertencerem a indivíduos do sexo masculino e ligados ao sector *produtivo*, têm idades entre os 40 e os 49 anos e estão nas empresas há mais de 10 anos. (*tabela 27 + gráfico 103 + gráfico 104 + gráfico 105 + gráfico 106 + gráfico 107*)

Tabela 27 – Correio Electrónico

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		3	3	5	5	12	14	35	38	36	40	0	0	91	100
Sexo	Masculino	3	3	4	4	8	10	24	26	18	20	0	0	57	63
	Feminino	0	0	1	1	4	4	11	12	18	20	0	0	34	37
Idade	18-30	0	0	1	1	3	4	11	12	5	6	0	0	20	23
	31-39	0	0	0	0	5	6	14	15	16	18	0	0	35	39
	40-49	3	3	2	2	2	2	7	8	11	12	0	0	25	27
	Sup.50	0	0	2	2	2	2	3	3	4	4	0	0	11	11
	Soma	3	3	5	5	12	14	35	38	36	40	0	0	91	100
Função	Administrativa	0	0	2	2	4	5	14	15	22	24	0	0	42	46
	Produção	3	3	1	1	3	3	5	5	1	1	0	0	13	13
	Comercial	0	0	2	2	5	6	8	9	7	8	0	0	22	25
	Outra	0	0	0	0	0	0	8	9	6	7	0	0	14	16
Soma	3	3	5	5	12	14	35	38	36	40	0	0	91	100	
Antiguidade	1-5	0	0	0	0	2	2	10	11	8	9	0	0	20	22
	5-10	0	0	2	2	4	5	8	9	11	12	0	0	25	28
	10-20	1	1	1	1	5	6	12	13	12	13	0	0	31	34
	Sup.20	2	2	2	2	1	1	5	5	5	6	0	0	15	16
	Soma	3	3	5	5	12	14	35	38	36	40	0	0	91	100

Gráfico 103 – Correio Eletrônico

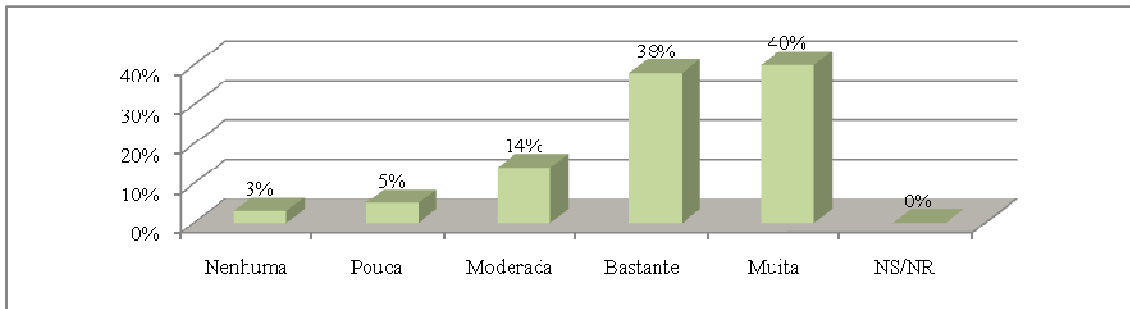


Gráfico 104 – Correio Eletrônico (Sexo)

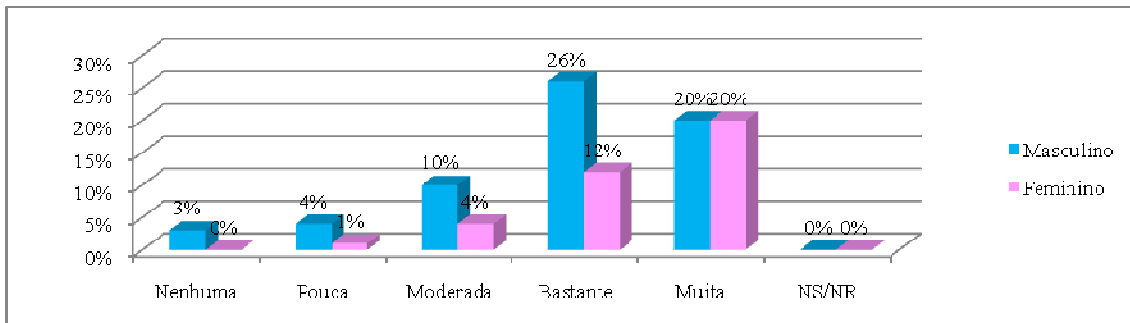


Gráfico 105 – Correio Eletrônico (Idade)

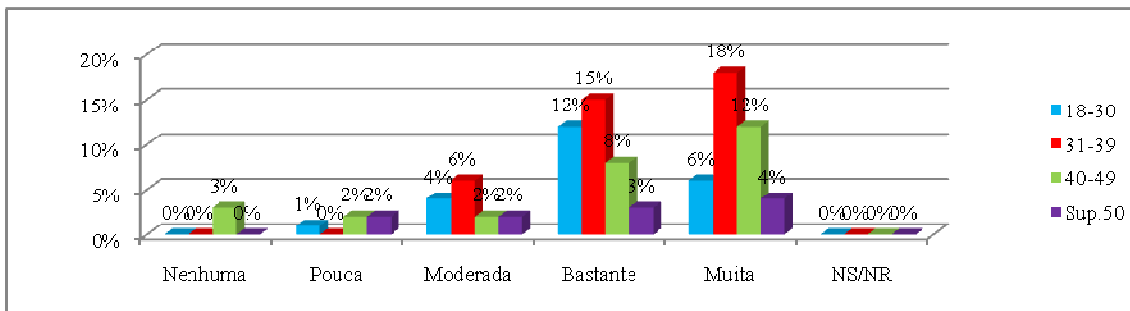


Gráfico 106 – Correio Eletrônico (Função)

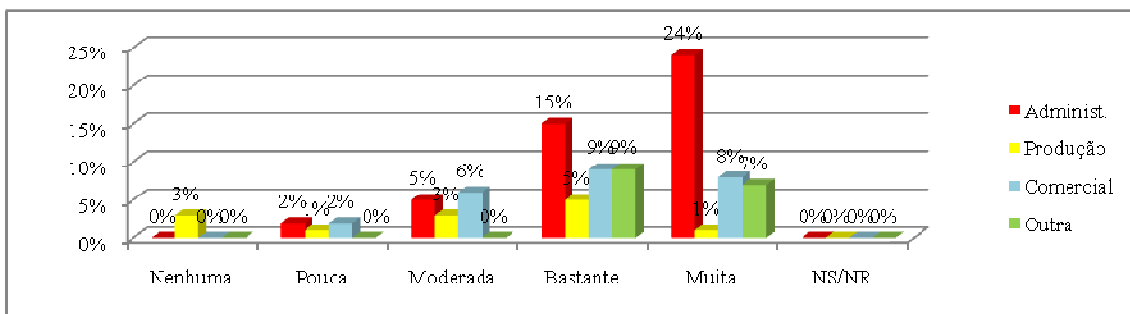
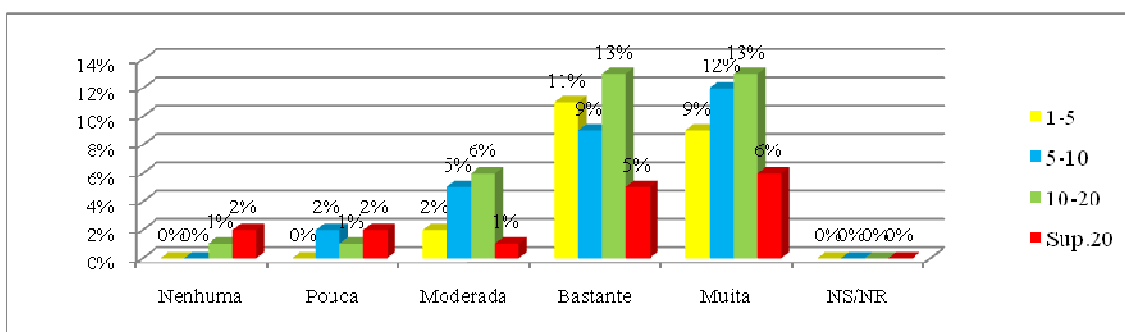


Gráfico 107 – Correio Electrónico (Antiguidade)



Fax

Em relação ao “Fax” verificou-se que, com o somatório das opções “*Moderada*” (30%), “*Bastante*” (26%) e “*Muita*” (21%), se obteve o valor relativamente expressivo de 77%.

As respostas do sexo feminino concentraram-se fundamentalmente nas opções “*Bastante*”, “*Muita*” e “*Moderada*”, ao passo que no sexo masculino se verificou uma maior diversidade de escolhas com relevo para as opções “*Nenhuma*” e “*Pouca*”, visto que as respostas obtidas foram essencialmente de elementos do sexo masculino.

Os indivíduos com idades entre os 18 e os 39 anos imputaram 19 em 27 respostas (70%) à opção “*Moderada*”, enquanto os indivíduos com idades entre os 31 e os 39 anos imputaram 14 em 24 respostas (58%) à opção “*Bastante*” e os indivíduos com idade superior a 40 anos atribuíram 15 em 19 respostas (79%) à opção “*Muita*”.

O pessoal afecto à função *administrativa* conferiu 15 em 19 respostas (79%) à opção “*Muita*”.

O pessoal com antiguidade entre os 5 e os 20 anos imputou 7 em 9 respostas (78%) à opção “*Nenhuma*” e 8 em 10 respostas (80%) à opção “*Pouca*”.

Não se verificou qualquer resposta atribuída às opções “*Nenhuma*” e “*Pouca*” de trabalhadores com mais de 50 anos de idade. (*tabela 28 + gráfico 108 + gráfico 109 + gráfico 110 + gráfico 111 + gráfico 112*)

Tabela 28 – Fax

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		9	10	10	11	27	30	24	26	19	21	2	2	91	100
Sexo	Masculino	8	9	9	10	19	21	11	12	8	9	2	2	57	63
	Feminino	1	1	1	1	8	9	13	14	11	12	0	0	34	37
Idade	18-30	1	2	1	1	12	13	3	3	2	2	1	1	20	22
	31-39	4	4	7	8	7	8	14	15	2	2	1	1	35	38
	40-49	4	4	2	2	3	3	6	7	10	11	0	0	25	27
	Sup.50	0	0	0	0	5	6	1	1	5	6	0	0	11	13
	Soma	9	10	10	11	5	30	24	26	19	21	2	2	91	100
Função	Administrativa	2	2	3	3	11	12	11	12	15	17	0	0	42	46
	Produção	4	5	1	1	5	6	2	2	0	0	1	1	13	15
	Comercial	1	1	6	7	4	4	9	10	2	2	0	0	22	24
	Outra	2	2	0	0	7	8	2	2	2	2	1	1	14	15
	Soma	9	10	10	11	27	30	24	26	19	21	2	2	91	100
Antiguidade	1-5	1	1	1	1	7	8	6	7	4	4	1	1	20	22
	5-10	3	3	4	4	9	10	6	7	2	2	1	1	25	27
	10-20	4	5	4	5	6	7	10	10	8	9	0	0	32	36
	Sup.20	1	1	1	1	5	5	2	2	5	6	0	0	14	15
	Soma	9	10	10	11	27	30	24	26	19	21	2	2	91	100

Gráfico 108 – Fax

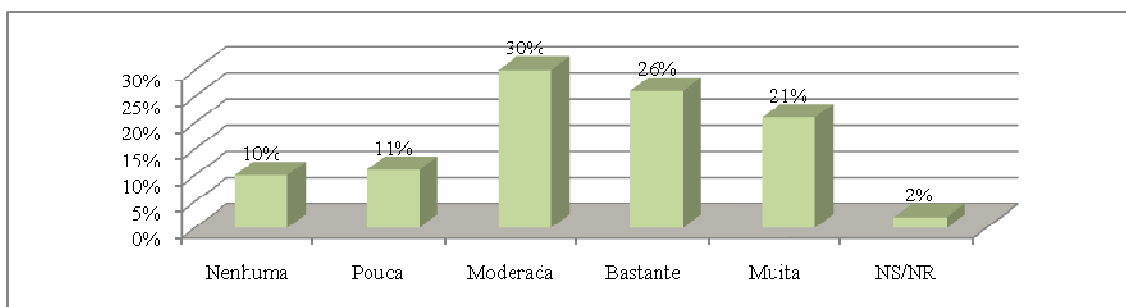


Gráfico 109 – Fax (Sexo)

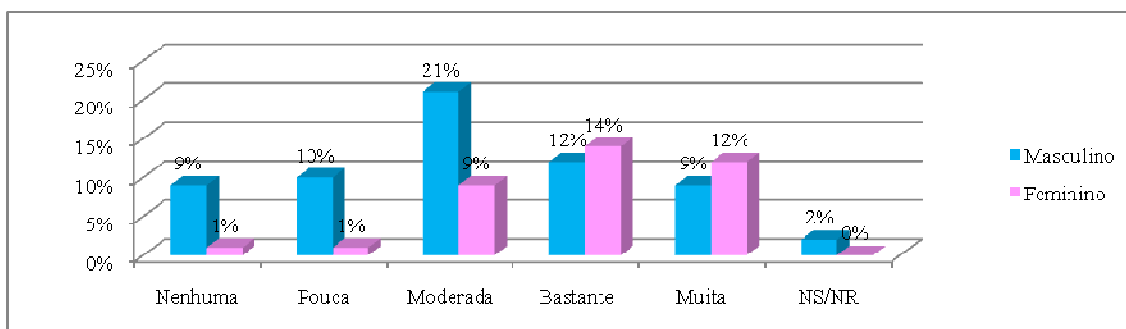


Gráfico 110 – Fax (Idade)

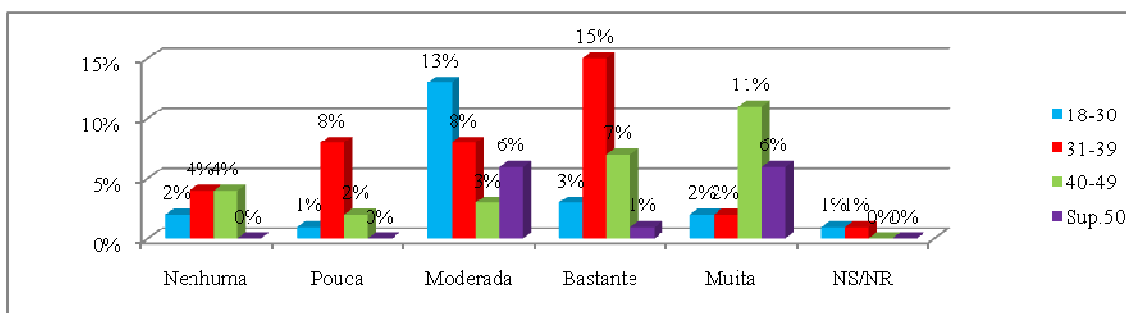


Gráfico 111 – Fax (Função)

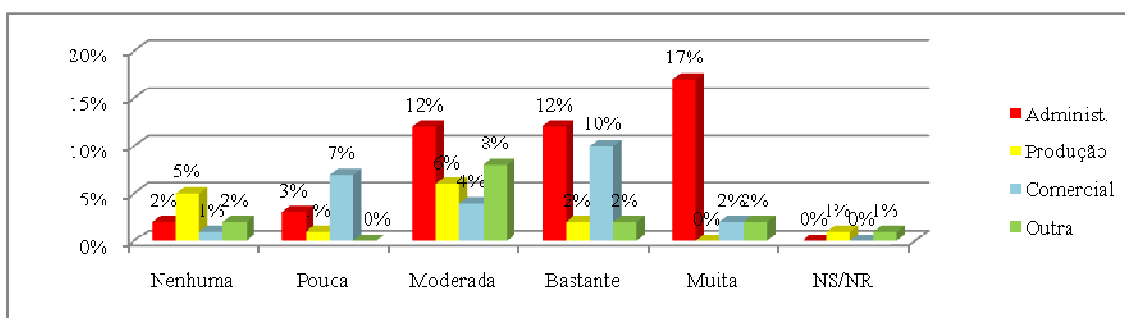
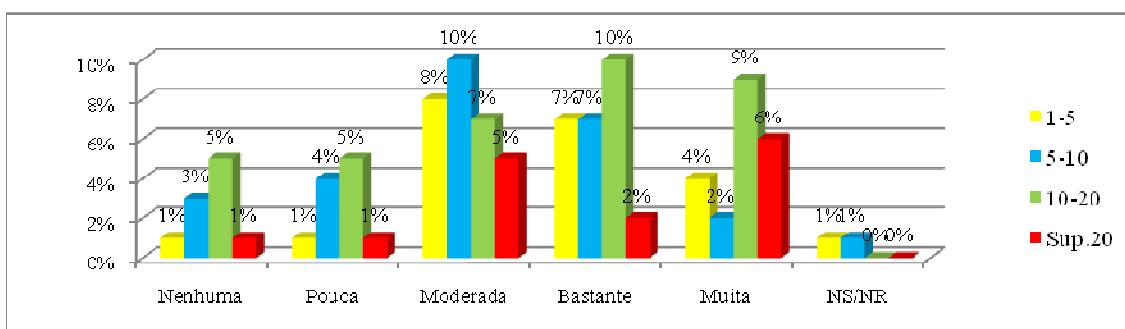


Gráfico 112 – Fax (Antiguidade)



Videotexto

O “Videotexto” é uma ferramenta ainda pouco conhecida ou difundida, já que os valores das opções “Nenhuma” (20%) e “NS/NR” (16%) atingiram os 36%. No entanto, os valores das restantes opções somaram 64% de respostas.

As escolhas do sexo masculino distribuíram-se de forma similar pela maioria das hipóteses, enquanto as opções do sexo feminino incidiram sobretudo nas hipóteses “Moderada”, “Bastante” e “Nenhuma”.

Os trabalhadores com idades entre os 31 e os 39 anos conferiram 14 em 23 respostas (61%) à opção “Moderada”, enquanto os trabalhadores com idades entre os 18 e os 39 anos atribuíram 15 em 18 respostas (83%) à opção “Bastante”. Nota ainda para o pessoal com idades entre os 40 e 49 anos, já que foi quem mais contribuiu para as opções “Nenhuma”, “NS/NR” e “Muita”.

O pessoal adstrito ao sector *administrativo* direccionou as suas escolhas principais para as opções “Moderada” (14%), “Nenhuma” (12%), “NS/NR” (9%).

O pessoal com antiguidade até 5 anos imputou 10 em 18 respostas (56%) à opção “*Bastante*”, ao passo que o pessoal com antiguidade entre os 5 e os 20 anos imputou 17 em 23 respostas (74%) à opção “*Moderada*”.

As 18 respostas da opção “*Nenhuma*” pertenceram maioritariamente a indivíduos do sexo masculino, do sector administrativo e com mais de 5 anos de antiguidade. (tabela 29 + gráfico 113 + gráfico 114 + gráfico 115 + gráfico 116 + gráfico 117)

Tabela 29 – Videotexto

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		18	20	12	13	23	26	18	20	5	5	15	16	91	100
Sexo	Masculino	12	13	11	12	12	14	11	12	1	1	10	11	57	63
	Feminino	6	7	1	1	11	12	7	8	4	4	5	5	34	37
Idade	18-30	3	3	5	6	4	4	5	6	0	0	3	3	20	22
	31-39	4	4	3	3	14	17	10	11	0	0	4	4	35	39
	40-49	7	9	2	2	4	4	2	2	4	4	6	7	25	28
	Sup.50	4	4	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	11	11
	Soma	18	20	12	13	23	26	18	20	5	5	15	16	91	100
Função	Administrativa	10	12	1	1	13	14	6	7	4	4	8	9	42	47
	Produção	4	4	6	7	0	0	1	1	0	0	2	2	13	14
	Comercial	3	3	4	4	6	7	6	7	0	0	3	3	22	24
	Outra	1	1	1	1	4	5	5	5	1	1	2	2	14	15
	Soma	18	20	12	13	23	26	18	20	5	5	15	16	91	100
Antiguidade	1-5	1	1	1	1	4	5	10	12	1	1	3	4	20	24
	5-10	5	5	4	4	9	10	3	3	0	0	4	4	25	26
	10-20	7	9	5	6	8	9	4	4	3	3	4	4	31	35
	Sup.20	5	5	2	2	2	2	1	1	1	1	4	4	15	15
	Soma	18	20	12	13	23	26	18	20	5	5	15	16	91	100

Gráfico 113 – Videotexto

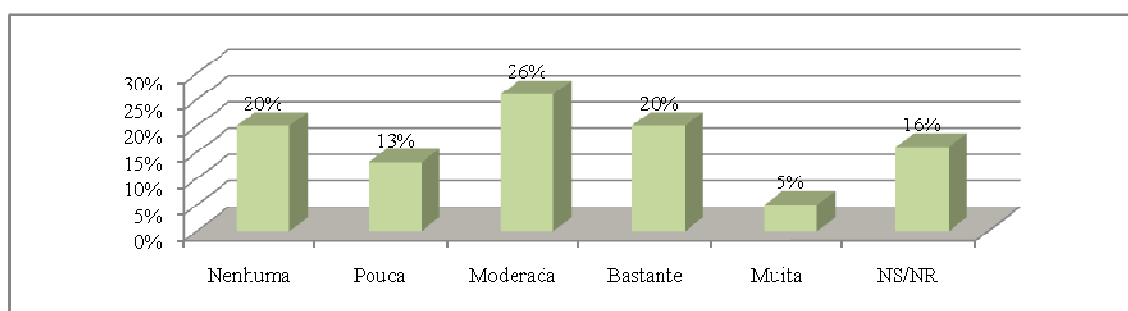


Gráfico 114 – Videotexto (Sexo)

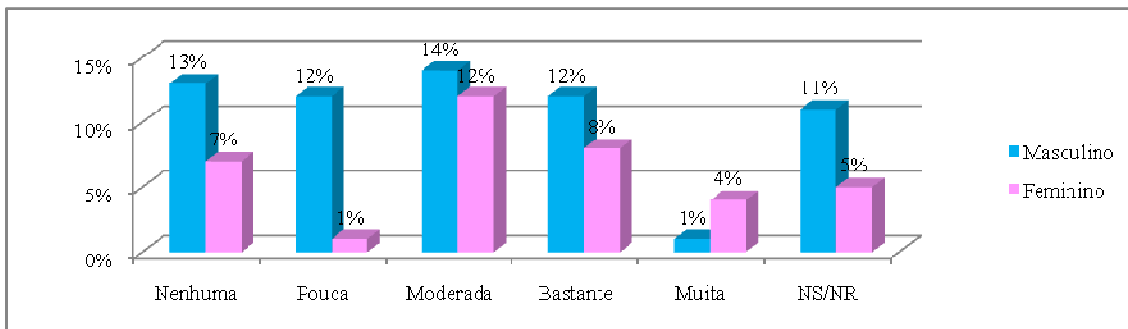


Gráfico 115 – Videotexto (Idade)

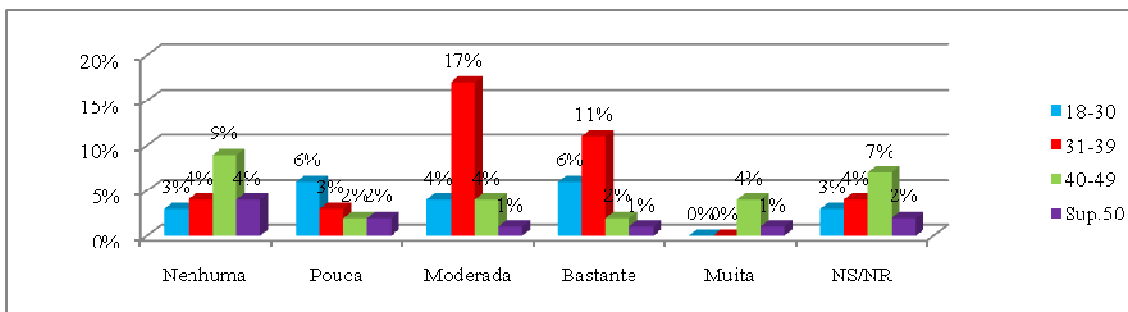


Gráfico 116 – Videotexto (Função)

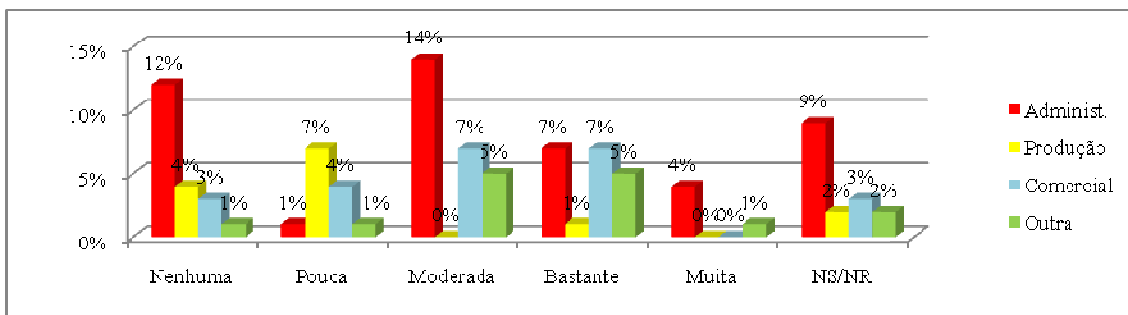
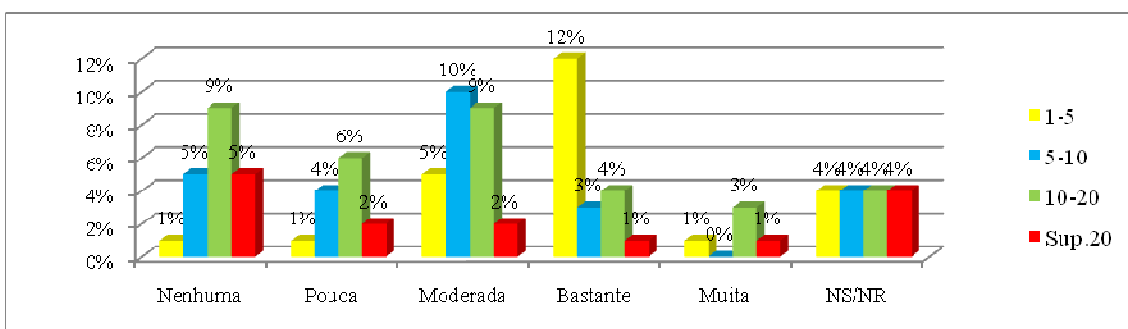


Gráfico 117 – Videotexto (Antiguidade)



Videoconferência

A “Videoconferência” é uma ferramenta com uma influência ainda ténue na satisfação dos trabalhadores, na medida em que as opções “*Nenhuma*” (20%), “*Pouca*” (14%) e “*NS/NR*” (16%) somaram em conjunto 50% das respostas.

As respostas do sexo masculino concentram-se fundamentalmente nas hipóteses “*Nenhuma*” (15%) e “*Moderada*” (16%), enquanto o sexo feminino incidiu as suas principais escolhas nas opções “*Moderada*” (11%) e “*Bastante*” (8%).

Os trabalhadores com idades entre os 31 e os 39 anos imputaram 10 em 14 respostas (71%) à opção “*Bastante*”, enquanto os trabalhadores com idades entre os 18 e os 30 anos atribuíram 18 em 25 respostas (72%) à opção “*Moderada*” e o pessoal com idades entre os 40 e os 49 anos concedeu 4 em 6 respostas (67%) à opção “*NS/NR*”.

A função *administrativa* distribuiu as suas principais escolhas pelas opções “*Nenhuma*” (11%), *Bastante*” (10%), “*Moderada*” (10%) e “*NS/NR*” (9%).

O pessoal com antiguidade até 10 anos imputou 10 em 14 respostas (71%) à opção “*Bastante*”, enquanto o pessoal com antiguidade entre os 10 e os 20 anos atribuiu 3 em 6 respostas (50%) à opção “*Muita*”. Nota para o pessoal com antiguidade até aos 5 anos, já que não atribuiu qualquer resposta à opção “*Nenhuma*”. (tabela 30 + gráfico 118 + gráfico 119 + gráfico 120 + gráfico 121 + gráfico 122)

Tabela 30 – Videoconferência

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Sexo	Masculino	13	15	10	11	15	16	7	8	2	2	10	11	57	63
	Feminino	5	5	3	3	10	11	7	8	4	5	5	5	34	37
Idade	18-30	2	2	6	7	8	9	1	1	0	0	3	3	20	22
	31-39	5	6	4	4	10	11	10	12	1	1	4	4	34	38
	40-49	7	8	3	3	2	2	3	3	4	5	6	7	25	28
	Sup.50	4	4	0	0	5	5	0	0	1	1	2	2	12	12
	Soma	18	20	13	14	25	27	14	16	6	7	15	16	91	100
Função	Administrativa	10	11	3	3	9	10	8	10	4	5	8	9	42	48
	Produção	4	5	6	7	0	0	1	1	0	0	2	2	13	15
	Comercial	3	3	2	2	9	10	4	4	1	1	3	3	22	23
	Outra	1	1	2	2	7	7	1	1	1	1	2	2	14	14
	Soma	18	20	13	14	25	27	14	16	6	7	15	16	91	100
Antiguidade	1-5	0	0	2	2	9	9	5	6	1	1	3	3	20	21
	5-10	6	7	4	4	6	7	5	6	1	1	3	3	25	28
	10-20	7	8	7	8	6	7	3	3	3	4	5	6	31	36
	Sup.20	5	5	0	0	4	4	1	1	1	1	4	4	15	15
	Soma	18	20	13	14	25	27	14	16	6	7	15	16	91	100

Gráfico 118 – Videoconferência

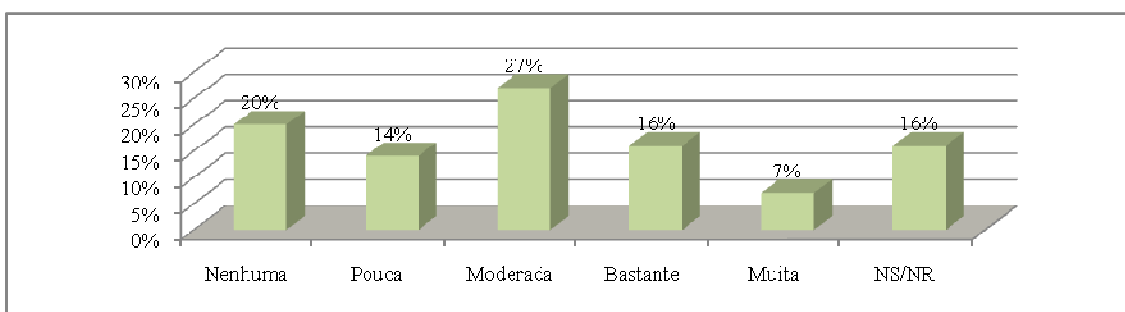


Gráfico 119 – Videoconferência (Sexo)

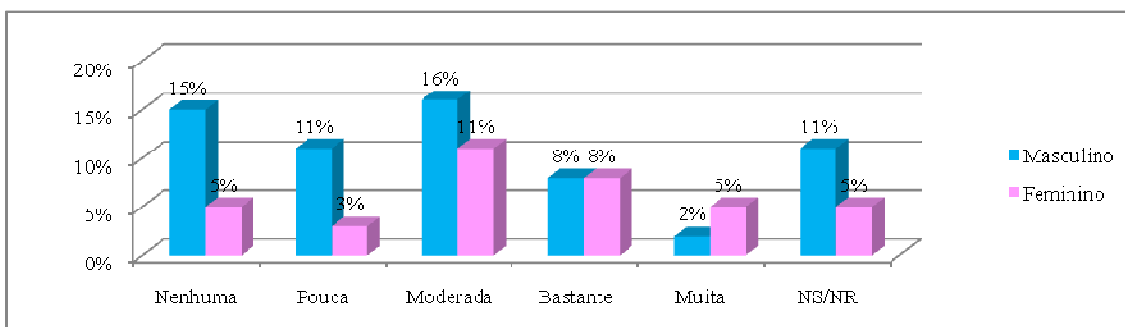


Gráfico 120 – Videoconferência (Idade)

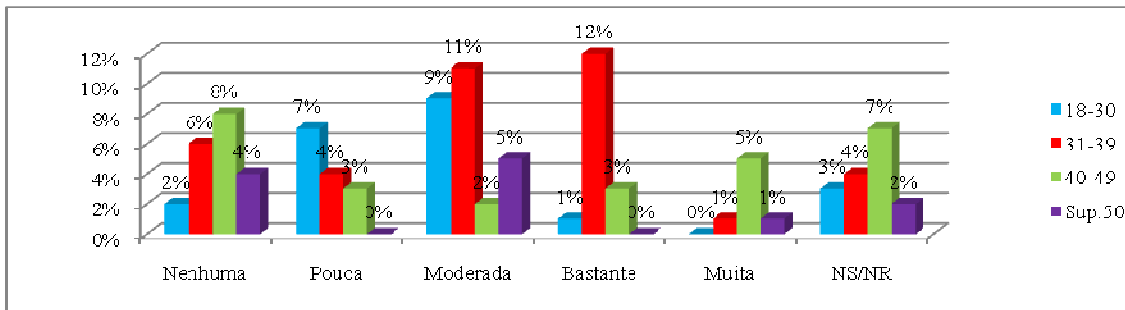


Gráfico 121 – Videoconferência (Função)

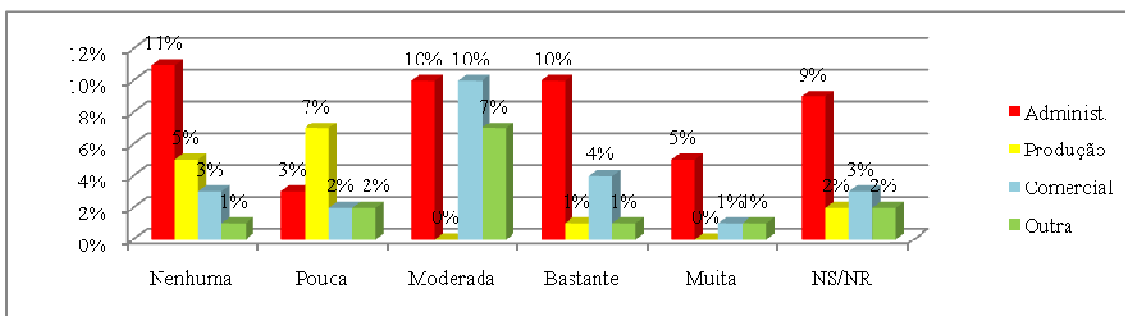
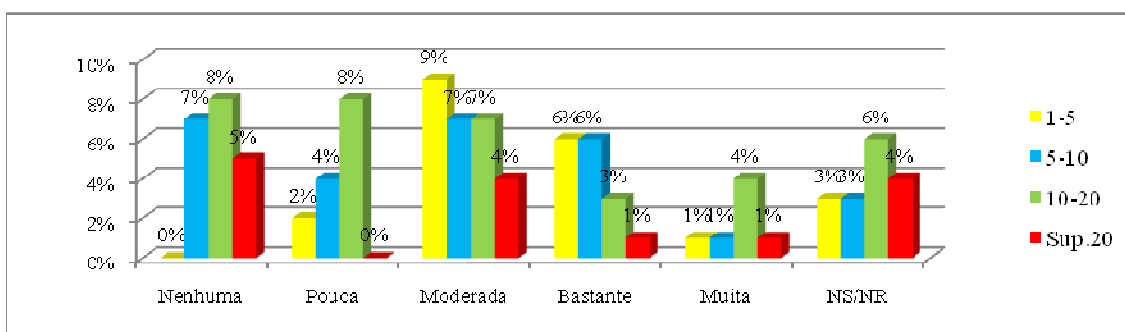


Gráfico 122 – Videoconferência (Antiguidade)



Audiovisuais

Verificou-se que 58% da população inquirida considerou que a influência dos “Audiovisuais” se devia repartir pelas opções “Muita” (8%), “Bastante” (24%) e “Moderada” (26%).

O sexo feminino distribuiu as suas principais escolhas pelas opções “Bastante” (12%), “Moderada” (8%) e “Pouca” (6%), assim como o sexo masculino que escolheu as hipóteses “Moderada” (18%), “Pouca” (14%) e “Bastante” (12%).

O pessoal com idades entre os 31 e os 39 anos atribuiu 14 em 22 respostas (64%) à opção “Bastante” e 12 em 23 respostas (52%) à opção “Moderada”. Os funcionários com idades entre os 40 e os 49 anos imputaram 6 em 8 respostas (75%) à opção “Muita”.

A principal escolha do pessoal *administrativo* recaiu na opção “Moderada” (16%), ao passo que no sector *comercial* recaiu na opção “Bastante” (8%).

Os funcionários com antiguidade até aos 20 anos atribuíram 21 em 22 respostas (95%) à opção “Bastante” e os funcionários com antiguidade entre os 10 e os 20 anos concederam 4 em 9 respostas (44%) à opção “NS/NR”.

A opção “Nenhuma” obteve 11 respostas, sendo que apenas uma foi atribuída por elementos com idade até 30 anos e cuja antiguidade não ia além dos 5 anos. Nota ainda para as 6 respostas dadas pelo sector *administrativo* a esta opção. (*tabela 31 + gráfico 123 + gráfico 124 + gráfico 125 + gráfico 126 + gráfico 127*)

Tabela 31 – Audiovisuais

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		11	12	18	20	23	26	22	24	8	8	9	10	91	100
Sexo	Masculino	7	8	13	14	16	18	11	12	3	3	7	8	57	63
	Feminino	4	4	5	6	7	8	11	12	5	5	2	2	34	37
Idade	18-30	1	1	7	8	3	3	6	7	1	1	2	2	20	22
	31-39	3	3	3	3	12	13	14	15	0	0	3	3	35	37
	40-49	3	3	6	7	4	5	2	2	6	6	4	5	25	28
	Sup.50	4	5	2	2	4	5	0	0	1	1	0	0	11	13
	Soma	11	12	18	20	23	26	22	24	8	8	9	10	91	100
Função	Administrativa	6	7	7	8	14	16	6	6	5	5	4	5	42	47
	Produção	1	1	7	8	2	2	1	1	0	0	2	2	13	14
	Comercial	3	3	3	3	5	6	8	9	1	1	2	2	22	24
	Outra	1	1	1	1	2	2	7	8	2	2	1	1	14	15
	Soma	11	12	18	20	23	26	22	24	8	8	9	10	91	100
Antiguidade	1-5	1	1	2	2	4	4	9	9	3	3	1	1	20	20
	5-10	3	3	7	8	7	8	6	7	0	0	2	2	25	28
	10-20	4	5	5	6	8	10	6	7	4	4	4	5	31	37
	Sup.20	3	3	4	4	4	4	1	1	1	1	2	2	15	15
	Soma	11	12	18	20	23	26	22	24	8	8	9	10	91	100

Gráfico 123 – Audiovisuais

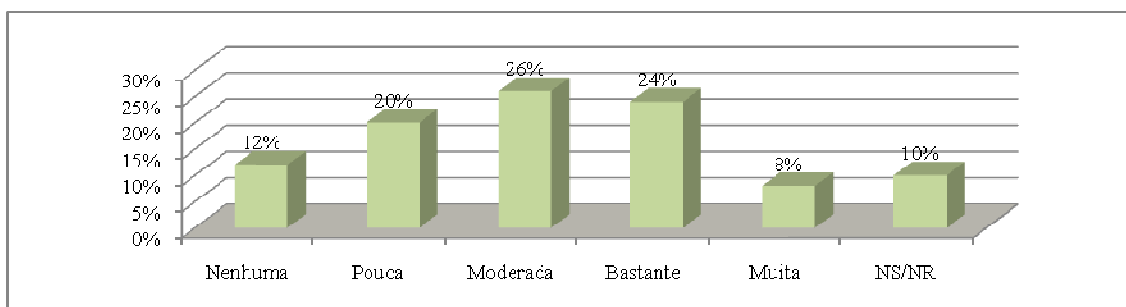


Gráfico 124 – Audiovisuais (Sexo)

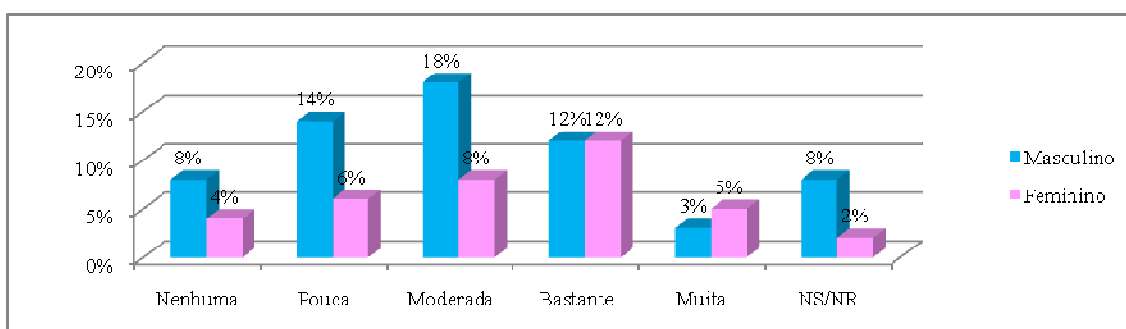


Gráfico 125 – Audiovisuais (Idade)

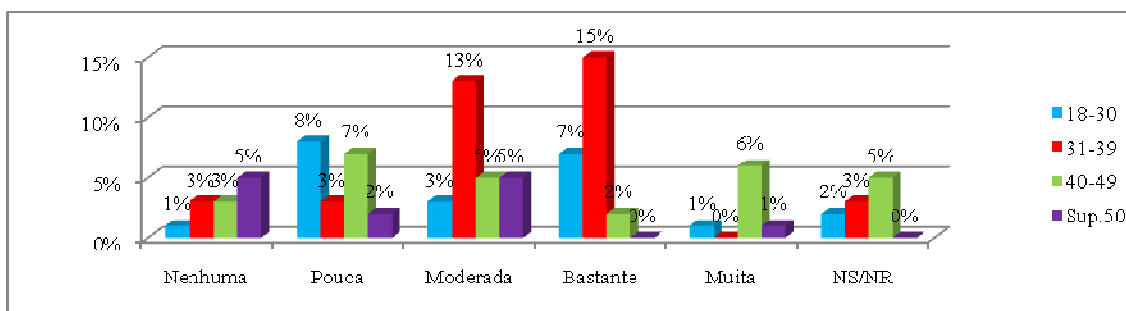


Gráfico 126 – Audiovisuais (Função)

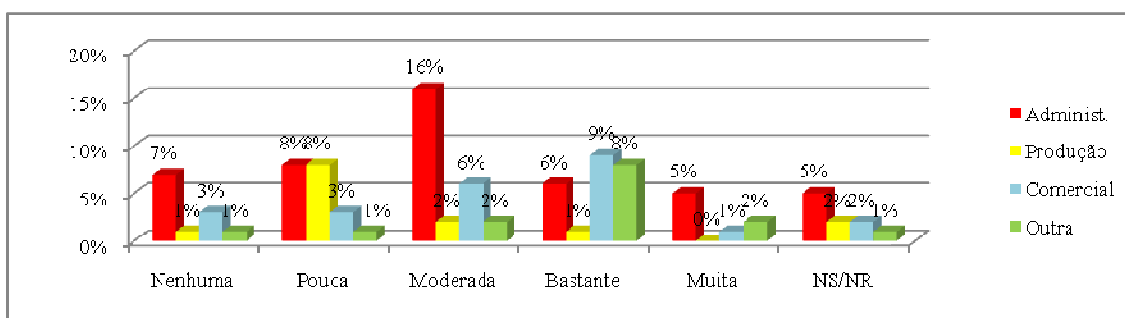
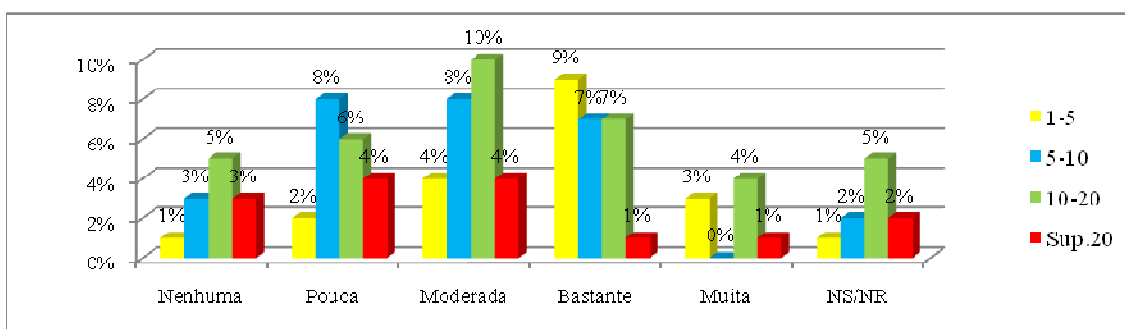


Gráfico 127 – Audiovisuais (Antiguidade)



Intranet

A “Intranet” indicia elevados níveis de influência na satisfação dos trabalhadores, uma vez que 62% dos auscultados escolheu as opções “*Bastante*” (33%) e “*Muita*” (29%).

A influência deste meio de comunicação no sexo feminino é enorme, já que a opção “*Muita*” recebeu quase metade das opções de resposta. O sexo masculino encaminhou as suas principais escolhas para as opções “*Bastante*” e “*Muita*”.

Os trabalhadores com idades entre os 31 e os 39 anos conferiram 18 em 30 respostas (60%) à opção “*Bastante*”, enquanto os trabalhadores com idades entre 31 e os 50 anos atribuíram 19 em 27 respostas (70%) à opção “*Muita*”.

O pessoal *administrativo* atribuiu 19 em 27 respostas (70%) à opção “*Muita*”.

Os funcionários com antiguidade até aos 20 anos conferiram 26 em 30 respostas (87%) à opção “*Bastante*”, ao passo que das 27 respostas atribuídas à opção “*Muita*”, 11 eram de elementos com idades entre os 40 e os 49 anos e 10 de elementos com antiguidade até 5 anos. Relevo ainda para o pessoal com antiguidade até 5 anos, já que

foram os únicos a não atribuírem qualquer resposta à opção “NS/NR”. (tabela 32 + gráfico 128 + gráfico 129 + gráfico 130 + gráfico 131 + gráfico 132)

Tabela 32 – Intranet

		Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total	Total
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
		3	3	9	10	15	17	30	33	27	29	7	8	91	100
Sexo	Masculino	2	2	8	9	8	9	21	23	12	13	6	7	57	63
	Feminino	1	1	1	1	7	8	9	10	15	16	1	1	34	37
Idade	18-30	1	1	3	3	5	6	5	5	5	5	1	2	20	22
	31-39	0	0	2	2	6	7	18	20	8	9	2	2	36	40
	40-49	1	1	4	5	1	1	5	5	11	12	2	2	24	26
	Sup.50	1	1	0	0	3	3	2	3	3	3	2	2	11	12
	Soma	3	3	9	10	5	17	30	33	27	29	7	8	91	100
Função	Administrativa	2	2	3	3	4	5	10	11	19	21	3	3	41	45
	Produção	0	0	5	6	3	3	1	1	3	3	1	2	13	15
	Comercial	1	1	1	1	5	6	11	12	2	2	3	3	23	25
	Outra	0	0	0	0	3	3	8	9	3	3	0	0	14	15
	Soma	3	3	9	10	15	17	30	33	27	29	7	8	91	100
Antiguidade	1-5	1	1	1	1	4	5	6	7	9	10	0	0	21	24
	5-10	0	0	3	3	5	6	8	9	5	5	3	3	24	26
	10-20	2	2	3	3	3	3	12	13	10	11	1	2	31	34
	Sup.20	0	0	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	15	16
	Soma	3	3	9	10	15	17	30	33	27	29	7	8	91	100

Gráfico 128 – Intranet

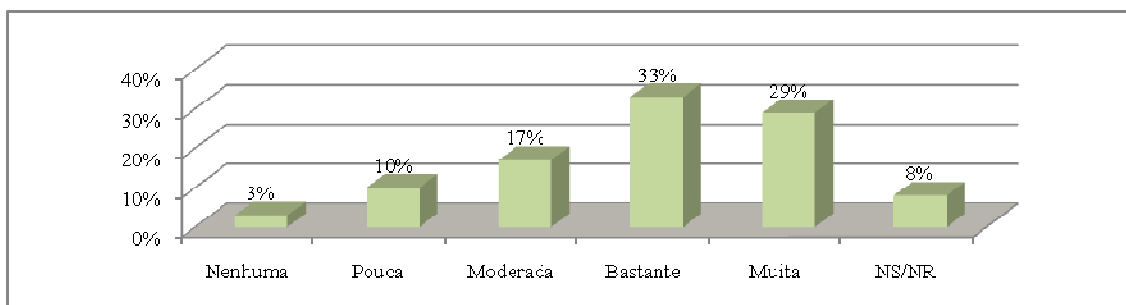


Gráfico 129 – Intranet (Sexo)

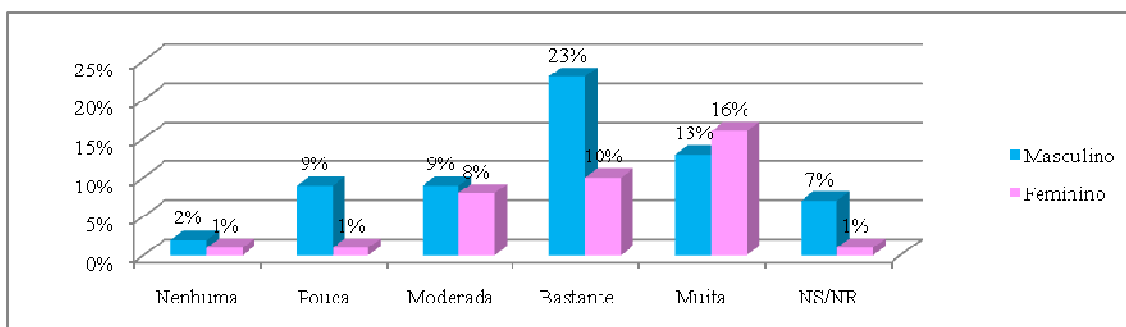


Gráfico 130 – Intranet (Idade)

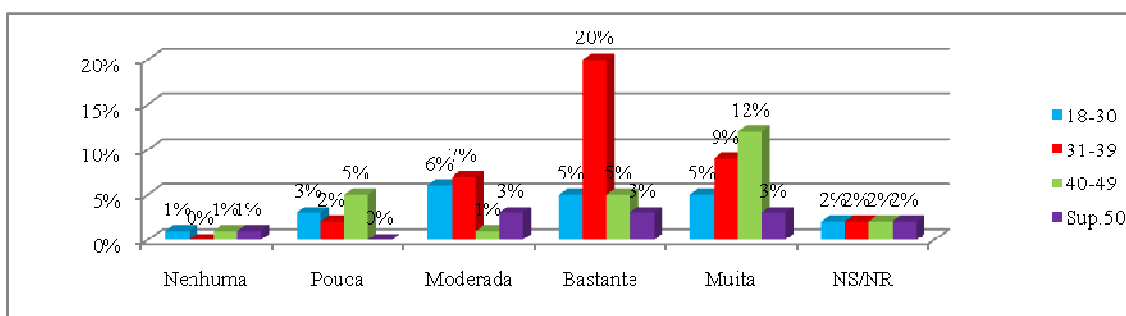


Gráfico 131 – Intranet (Função)

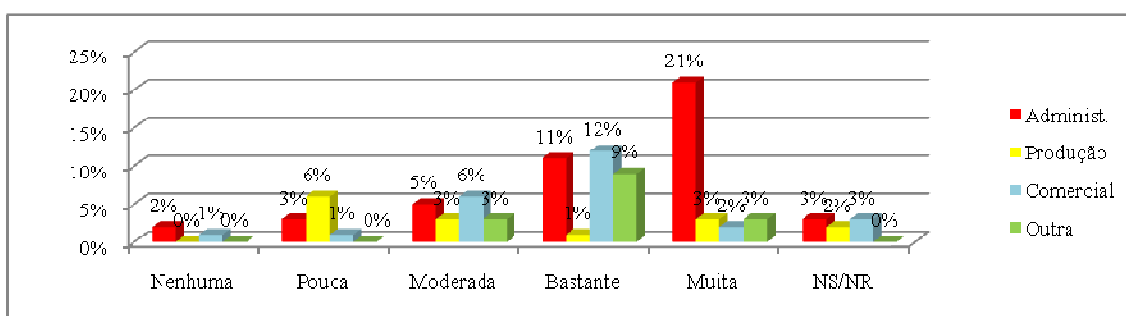
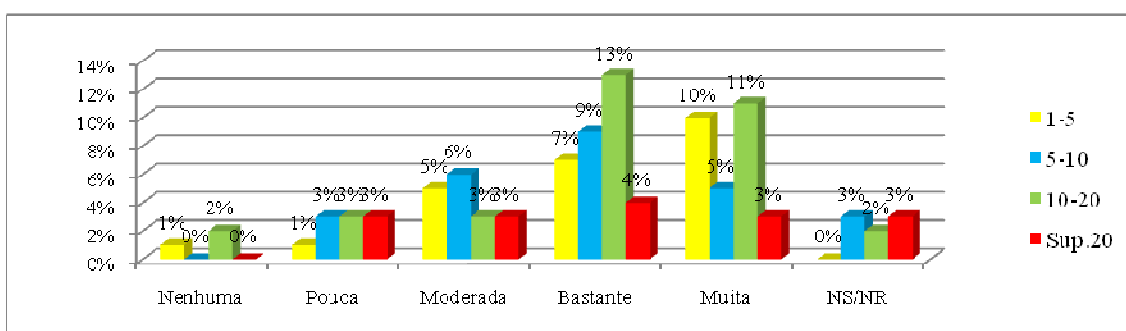


Gráfico 132 – Intranet (Antiguidade)



14. Interpretação dos dados recolhidos

Depois da recolha de dados, a fase seguinte no processo de investigação diz respeito à análise e interpretação desses mesmos dados. Embora estes dois processos sejam conceptualmente distintos um do outro, é habitual surgirem estritamente relacionados.

Uma análise tem por missão prioritária a organização e sintetização dos dados recolhidos, permitindo e auxiliando no fornecimento de respostas adequadas à questão

formulada no campo de investigação. Por outro lado, a interpretação baseia-se mais na procura de dar um sentido mais amplo às respostas.

Assim sendo, vamos começar por fazer a interpretação dos dados obtidos nos inquéritos por partes, ou seja, iniciamos pela *Comunicação Oral*, passamos depois à *Comunicação Escrita* e terminamos nas *Novas Tecnologias de Informação*, socorrendo-nos sempre de tabelas e gráficos auxiliares.

Comunicação Oral

Em relação à comunicação oral, podemos começar por referir que os elementos retirados dos inquéritos nos permitem afirmar que a comunicação oral tem, de facto, uma influência muito significativa na satisfação dos trabalhadores das Pequenas e Médias Empresas. Assim sendo, há itens onde essa evidência é inequívoca, como é o caso dos “Cursos de Formação”, verificando-se que as opções “*Bastante*” (35%) e “*Muita*” (41%) somam 76% das respostas dadas pelos inquiridos, ou as “Reuniões de Informação Profissional”, em que a opção “*Bastante*” recebeu (46%) de respostas e a opção “*Muita*” (22%), o que permite atingir o somatório de 66%.

Noutros itens, a evidência, mesmo não sendo tão elucidativa, é ainda relevante, como são os casos das “Reuniões com a Administração” com 41% de respostas para a opção “*Bastante*” e 8% para a opção “*Muita*”, das “Reuniões Departamentais” com 34% para a opção “*Bastante*” e 14% para a opção “*Muita*”, das “Reuniões de Informação Geral” com a opção “*Bastante*” a receber 40% e a opção “*Muita*” 8% e dos “Encontros de Convívio” onde a opção “*Bastante*” recebeu 19% e a opção “*Muita*” 18%.

Todavia, apesar de se verificar uma certa hegemonia não apenas da hipótese “*Bastante*”, mas sobretudo da opção “*Moderada*”, com valores de 49% para a opção “Conversas Informais” e de 45% para a opção “Encontros de Convívio”, a realidade é que existem outros itens nos quais essa influência é bem mais ténue, indicador de que há muito a trabalhar e a reflectir sobre esta matéria. É o caso das “Conversas Informais” onde, apesar da opção “*Moderada*” ter recebido 49 % das respostas, a soma das opções “*Bastante*” e “*Muita*” não foi além dos 23%. Também nos “Seminários”, não obstante os 30% do somatório das opções “*Bastante*” e “*Muita*”, o certo é que as opções “Nenhuma” e “Pouca” somaram 38% das respostas atribuídas.

No entanto, o maior destaque vai claramente para as “Palestras e Discursos” onde a opção “*Bastante*” não foi além dos 9%“, a opção “*Muita*” não obteve qualquer resposta, a opção “*Pouca*” arrecadou 42 %, enquanto a opção “*Nenhuma*” arrecadou 14%. Ficou ainda demonstrado, a avaliar pelos valores inferiores a 2% alcançados pela opção “*NS/NR*”, que os elementos inquiridos conheciam estas ferramentas comunicacionais.

Levando em consideração os dados da tabela e do gráfico abaixo apresentados (*valores médios para cada uma das opções*), podemos evidenciar a enorme influência da comunicação oral na satisfação dos trabalhadores das PME’s. Porém, podemos simultaneamente verificar que em algumas das variáveis questionadas essa influência não é assim tão evidente e noutras mesmo reduzida, indicador claro da necessidade de se efectuar uma reflexão ponderada sobre as causas de tais resultados.

Deste modo, os dados analisados em termos de média aritmética permitem-nos constatar que se retirarmos os valores das opções “*Nenhuma*” (5,6%) e “*NS/NR*” (1,8%), os valores remanescentes, que são aqueles com influência na satisfação dos trabalhadores, atingem uma média ligeiramente acima dos 92%. Caso pretendamos ser mais ambiciosos e procedermos à retirada dos valores da hipótese “*Pouca*”, ficamos ainda com uma média ligeiramente acima dos 75%. Todavia, se considerarmos somente as hipóteses “*Bastante*” e “*Muita*”, a média cifrar-se-á ainda próxima dos 43%.

Por outro lado, há que destacar os valores atribuídos à opção “*Pouca*”, já que demonstram que cerca de 17% da população indagada considerou a comunicação oral como sendo uma variável com reduzida influência na sua satisfação no trabalho. Do mesmo modo, uma influência “*Moderada*” não é uma grande influência nem uma influência determinante, razão pela qual merecem ponderação os 32% obtidos por esta hipótese, sendo mesmo de realçar que em relação à comunicação oral, esta foi a opção que mais respostas recebeu.

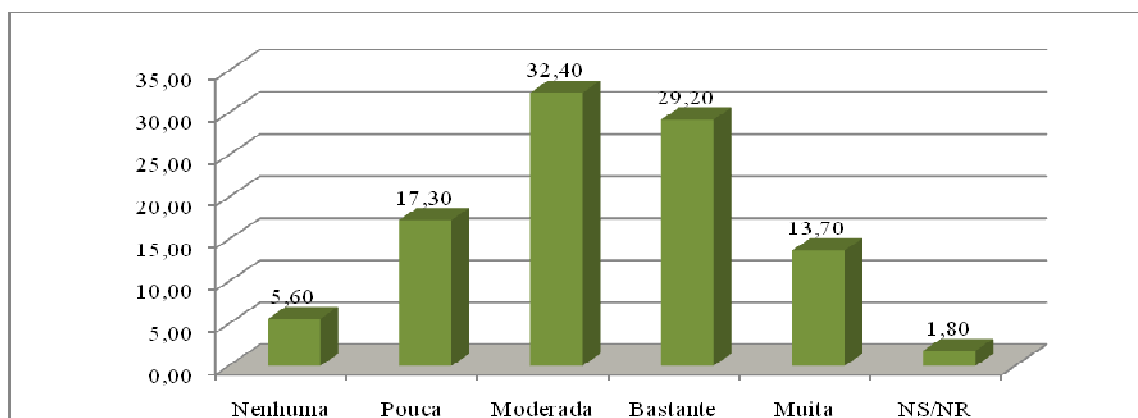
Em suma, é imprescindível e necessário que as empresas continuem a apostar neste tipo de comunicação, visto que ela contribui para elevar os níveis de satisfação dos seus trabalhadores. No entanto, esta aposta terá de ser feita não apenas com o intuito de melhorar uma ou outra média menos favorável, como é o caso da hipótese “*Muita*” que não atinge os 14%, ou um ou outro item, como é o caso das “*Palestras e Discursos*”, ou dos “*Seminários*”, mas, fundamentalmente, no sentido de dar continuidade a itens como os “*Cursos de Formação*”, ou a médias conseguidas por algumas das opções, designadamente a opção “*Bastante*” (29,2%). (*tabela 33 + gráfico 57*)

Tabela 33 – Valores Médios dos diversos itens (Comunicação Oral)

	Nenhuma	Pouca	Moderada	Bastante	Muita	NS/NR	Total
Palestras e Discursos	14	42	34	9	0	1	100
Reuniões com a Administração	1	16	31	41	8	3	100
Reuniões Departamentais	7	15	28	34	14	2	100
Conversas Formais Individuais	3	15	40	36	5	1	100
Conversas Informais	7	18	49	16	7	3	100
Reuniões de Informação Profissional	2	10	20	46	22	0	100
Reuniões de Informação Geral	2	11	38	40	8	1	100
Cursos de Formação	3	9	11	35	41	1	100
Seminários	11	27	28	16	14	4	100
Encontros de Convívio	6	10	45	19	18	2	100
Soma	56	173	324	292	137	18	1000
Média	5,60	17,30	32,40	29,20	13,70	1,80	100

Valores expressos em percentagem

Gráfico 133 – Valores Médios dos diversos itens (Comunicação Oral)



Valores expressos em percentagem

Depois de termos efectuado a interpretação dos dados globais relativos à comunicação oral, passamos a fazer essa interpretação em relação ao sexo, à idade, à função e à antiguidade na empresa.

Sexo

A influência da comunicação oral nos trabalhadores do sexo masculino é evidente, como se comprova através de itens como os “Cursos de Formação” onde a opção “*Muita*” obteve 26% de respostas e a opção “*Bastante*” 20%, as “Reuniões de Informação Profissional” com a opção “*Muita*” a receber 14% de respostas e a opção “*Bastante*” 30%, as “Reuniões com a Administração” onde a opção “*Bastante*” obteve 30% de respostas, as “Reuniões Departamentais” com 21% para a opção “*Bastante*”, as

“Conversas Formais Individuais” também com 21% para a opção “*Bastante*”, ou as “Reuniões de Informação Geral” com 22% para a opção “*Bastante*” e 7% para a opção “*Muita*”.

Contudo, há outros itens onde a influência da comunicação interna é bem menos evidente, como são os casos das “Conversas Formais Individuais”, dado que a opção “*Moderada*” recebeu 29% de respostas e a opção “*Pouca*” 13%, os “Seminários” onde a opção “*Pouca*” recolheu 13% de respostas e a opção “*Nenhuma*” 8%, ou as “Palestras e Discursos” que demonstraram que 22% dos inquiridos optou pela opção “*Pouca*” e 9% pela opção “*Nenhuma*”.

A influência da comunicação oral nos trabalhadores do sexo feminino não diferiu muito da do sexo masculino, havendo todavia pequenas nuances que importa relevar. Assim, a influência da comunicação interna destacou-se fundamentalmente em itens como os “Cursos de Formação” tendo cada uma das opções “*Muita*” e “*Bastante*” recebido 15% de respostas. Relativamente às “Reuniões de Informação Profissional” a opção “*Muita*” recolheu 8% de respostas e a opção “*Bastante*” 16%. Por outro lado, as “Reuniões de Informação Geral” receberam da opção “*Bastante*” 18% de respostas

Como itens cuja influência da comunicação oral é menos visível, temos os “Seminários” onde a opção “*Pouca*” obteve 14% de respostas, enquanto as opções “*Bastante*” e “*Muita*” não foram, em conjunto, além dos 8%. Nas “Palestras e Discursos” onde a opção “*Pouca*” obteve 20% de respostas e a opção “*Nenhuma*” 5%.

Idade

A reduzida influência das “Palestras e Discursos” na satisfação dos trabalhadores é extensível a todas as idades, já que a opção “*Muita*” não obteve qualquer resposta e a opção “*Bastante*” não foi além dos 9%. Nas “Conversas Informais”, a influência também não é significativa, dado que a opção “*Muita*” não foi além dos 7%, registando-se ainda alguma concentração de respostas na opção “*Moderada*”. Realce para o pessoal mais novo (18-30 anos), uma vez que não atribuiu qualquer resposta à opção “*Nenhuma*” e atribuiu 4 em 6 (67%) à opção “*Muita*”.

A influência é ainda pouco significativa nos “Seminários”, já que se verifica alguma concentração de respostas nas opções “*Moderada*” e “*Pouca*”. Destaque para os trabalhadores com mais de 40 anos de idade, já que atribuíram 8 em 10 respostas (80%) à opção “*Nenhuma*”. Nos “Encontros de Convívio” vislumbra-se ainda uma ténue

influência na satisfação dos funcionários, visto que se verifica uma certa concentração de respostas na opção “*Moderada*”. No entanto, as opções “*Bastante*” e “*Muita*” receberam mais respostas que as restantes opções (“*Nenhuma*”, “*Pouca*” e “*NS/NR*”). Nota ainda para a opção “*Muita*” ao receber 9 em 18 respostas (50%) do pessoal com idades entre os 31 e os 39 anos e para a opção “*Bastante*” ao receber 6 em 17 respostas (35%) do pessoal com idades entre os 18 e os 30 anos.

Por outro lado, a influência dos “Cursos de Formação” é enorme e agrega a esmagadora maioria dos trabalhadores auscultados. Também as “Reuniões de Informação Profissional” agregam uma enorme influência por parte dos trabalhadores de todas as idades, sendo de destacar a opção “*Muita*” ao receber 6 em 20 respostas (30%) dos indivíduos com idades entre os 18 e os 30 anos e a opção “*Bastante*” ao receber 19 em 42 respostas (45%). É ainda de destacar o facto dos trabalhadores com mais de 50 anos ter sido o grupo que atribuiu menos respostas às opções “*Nenhuma*” e “*Pouca*”.

Nas “Reuniões com a Administração”, a influência não sendo tão vincada, é ainda significativa, designadamente para o pessoal com idade até aos 40 anos, já que atribuiu 6 em 7 respostas (86%) à opção “*Muita*” e para o pessoal com idades entre os 31 e os 50 anos ao atribuir 30 em 37 respostas (81%) à opção “*Bastante*”. Também nas “Reuniões Departamentais” se verificou que o pessoal com idade até aos 40 anos optou pela hipótese “*Muita*” (10 em 13 respostas) e o pessoal com idades entre os 31 e os 50 anos pela hipótese “*Bastante*” (24 em 31 respostas).

Nas “Reuniões de Informação Geral” verificou-se uma acentuada inclinação de todos os inquiridos para as opções “*Bastante*” e “*Moderada*”, destacando-se o facto dos funcionários com idade até aos 40 anos terem atribuído 26 em 36 respostas (72%) à opção “*Bastante*”, ao passo que os funcionários com idades entre os 31 e os 50 anos atribuíram 27 em 35 respostas (77%) à opção “*Moderada*”. Nos “Encontros de Convívio” verificou-se uma certa hegemonia da opção “*Moderada*”, com destaque para o pessoal com idade inferior a 50 anos, já que atribuiu 39 em 41 respostas (95%) a esta hipótese.

Função

A influência das “Palestras e Discursos” na satisfação dos trabalhadores é francamente reduzida, verificando-se que a opção “*Muita*” não recebeu qualquer resposta e a opção “*Bastante*” não foi além dos 9%, sendo que, destes, 7% foram

atribuídos pela função *administrativa* e 2% pelas *outras* funções. Nas “Conversas Informais”, a influência é também pouco significativa, uma vez que as opções “*Muita*” e “*Bastante*” obtiveram valores reduzidos e constatou-se uma enorme concentração de respostas por parte da função *administrativa* na opção “*Moderada*”. É ainda de realçar que as 6 respostas atribuídas à opção “*Nenhuma*” foram dadas pelos sectores *administrativo* e *fabril*.

Em termos de “Seminários”, verificou-se que a influência é pouco expressiva, na medida em as maiores opções recaíram nas hipóteses “*Moderada*” e “*Pouca*”. Nota para a opção “*Nenhuma*” ao receber 3 em 10 respostas (30%) dos sectores *administrativo* e *fabril*, 4 em 10 respostas (40%) do sector *produtivo* e a ausência de respostas das *outras* funções. Nos “Seminários” denotou-se uma elevada concentração de respostas na opção “*Moderada*”, indicador de uma influência frágil desta ferramenta comunicacional. Assim, o pessoal afecto à função *administrativa* distribuiu as suas principais escolhas pelas opções “*Moderada*” (15%), “*Bastante*” (12%), *Pouca* (8%) e “*Muita*” (7%). Destaque para a função *comercial* ao atribuir 8 em 18 respostas (44%) à opção “*Muita*”.

Paralelamente, constatou-se que a influência dos “Cursos de Formação” é enorme e abrange os trabalhadores de todos os departamentos, evidenciando-se a função *administrativa* ao atribuir 20 em 37 respostas (54%) à opção “*Muita*”. Também nas “Reuniões com a Administração” sobressaiu a influência desta variável na função *administrativa* ao atribuir 5 em 7 respostas (71%) à opção “*Muita*” e 20 em 37 respostas (54%) à opção “*Bastante*”.

A influência é ainda expressiva nas “Reuniões Departamentais”, pelo que se releva as 17 em 31 respostas (55%) atribuídas pela função *administrativa* à opção “*Bastante*” e as respostas da função *produção*, já que foram atribuídas apenas 2 em 31 respostas (6%) à opção “*Bastante*” e nenhuma resposta para a opção “*Muita*”. Verificou-se também uma influência com algum significado nas “Conversas Formais Individuais” onde se constata que há uma certa inclinação da função *administrativa* para a opção “*Moderada*”, enquanto nas restantes funções se verifica uma inclinação para as opções “*Moderada*” e “*Bastante*”.

Nas “Reuniões de Informação Profissional” verificou-se uma certa distribuição pelas opções “*Bastante*”, “*Muita*” e “*Moderada*”, indicador duma influência ainda bastante razoável desta variável. É também de assinalar a influência dos “Encontros de Convívio”, constatando-se uma grande concentração de respostas de todas as funções na opção “*Moderada*”. No entanto, pode-se verificar que a função *administrativa* recebeu

11 em 17 respostas (65%) da opção “*Bastante*”, enquanto a função *comercial* recebeu 7 em 16 respostas (44%) da opção “*Muita*”.

Antiguidade

A reduzida influência das “Palestras e Discursos” atingiu todos os trabalhadores independentemente da sua antiguidade na empresa. No entanto, o pessoal com antiguidade entre os 10 e os 20 anos atribuiu 8 em 13 respostas (62%) à opção “*Nenhuma*”. As “Conversas Informais” denotam também uma reduzida influência já que as opções “*Muita*” e “*Bastante*” receberam valores pouco expressivos e a opção “*Moderada*” registou alguma concentração de respostas. É ainda de salientar o facto das respostas obtidas pela opção “*Pouca*” terem sido atribuídas, na sua esmagadora maioria, não apenas pelos trabalhadores com antiguidade até 5 anos, mas também pelos trabalhadores com mais de 20 anos, ao passo que nas opções “*Muita*” e “*Bastante*”, essa atribuição foi efectuada pelos trabalhadores com antiguidade entre os 10 e os 20 anos.

A influência dos “Seminários” é ainda pouco significativa, já que se verifica alguma concentração de respostas nas opções “*Pouca*” e “*Moderada*”. Detectou-se ainda que 50% das respostas atribuídas à opção “*Nenhuma*” foram concedidas pelo pessoal com antiguidade superior a 20 anos. A influência dos “Encontros de Convívio” na satisfação dos trabalhadores é ainda muito débil, dado que se verifica uma enorme concentração de respostas da opção “*Moderada*”. Nota para o pessoal com mais de 20 anos de antiguidade na medida em que foi este grupo que atribuiu mais respostas à opção “*Pouca*”, bem como à opção “*Bastante*”, ao passo que à opção “*Muita*” foi seleccionada pelo pessoal com antiguidade até aos 5 anos e com antiguidade entre os 10 e os 20 anos.

Em sentido contrário, vislumbra-se uma influência grandiosa dos “Cursos de Formação” na satisfação dos trabalhadores, independentemente da sua maior ou menor antiguidade. Assim, destacou-se o pessoal com antiguidade inferior a 20 anos ao atribuir 31 em 32 respostas (97%) à opção “*Bastante*”, ao passo que o pessoal com antiguidade entre os 10 e os 20 anos atribuiu 15 em 37 respostas (41%) à opção “*Muita*”. Nas “Reuniões com a Administração”, detectou-se que a influência deste item incidiu fundamentalmente no pessoal com a antiguidade entre os 10 e os 20 anos, uma vez que atribuiu 16 em 37 respostas (43%) à opção “*Bastante*”. Por sua vez, a opção “*Muita*” recebeu 8 respostas (100%) do pessoal com antiguidade até aos 10 anos. Realce ainda

para o pessoal com antiguidade inferior a 20 anos, em virtude de ter atribuído 25 em 28 respostas (89%) à opção “*Moderada*”.

Nas “Reuniões Departamentais”, a influência é mais dispersa, já que se verificou uma certa distribuição das respostas pelas diversas opções, destacando-se o pessoal com antiguidade entre os 5 e os 10 anos, o qual atribuiu 6 em 13 respostas (46%) à opção “*Muita*”. Nas “Reuniões de Informação Profissional”, detectou-se uma elevada influência deste item, uma vez que a opção “*Bastante*” recolheu as principais escolhas do pessoal, independentemente da sua antiguidade. Merece ainda referência a opção “*Muita*”, na medida em que recebeu valores muito aproximados, ou seja, 4 respostas para o pessoal com antiguidade até 5 anos, 5 respostas para o pessoal com antiguidade entre os 5 e os 10 anos, 6 respostas para o pessoal com antiguidade entre os 10 e os 20 anos e 5 para o pessoal com mais de 20 anos de antiguidade.

A influência das “Conversas Formais Individuais” é relevante na medida em que se registou uma acentuada tendência de respostas para as opções “*Moderada*” e “*Bastante*”, sendo que os trabalhadores com antiguidade entre os 5 e os 20 anos atribuíram à primeira opção 24 em 36 respostas (67%) e à segunda 23 em 33 respostas (70%). A influência é ainda significativa nas “Reuniões de Informação Geral” onde os trabalhadores com antiguidade inferior a 20 anos atribuíram 32 em 36 respostas (89%) à opção “*Bastante*”, isto apesar da opção “*Moderada*” ter recebido também valores expressivos (86%), para o mesmo intervalo de idades.

Comunicação Escrita

Em relação à comunicação escrita, podemos começar por referir que os dados obtidos através dos inquéritos nos permitem afirmar que a comunicação escrita tem uma influência importante na satisfação dos trabalhadores das Pequenas e Médias Empresas. Assim sendo, há itens onde essa evidência é bastante acentuada, como é o caso dos “Relatórios de Actividade”, tendo as opções “*Bastante*” (43%) e “*Muita*” (8%) somado 51% das respostas obtidas. A influência da comunicação escrita verifica-se ainda no “Correio Interno”, verificando-se que a opção “*Bastante*” obteve 38% ou nas “Notas Internas” em que a opção “*Bastante*” obteve 35% de respostas.

Por outro lado, embora se verifique que a ausência de influência é mesmo diminuta, atendendo a que a opção de resposta “*Nenhuma*” recebeu, como valores mais

significativos, os 9% dos “Memorandos” e os 8% do “Jornal e Boletim Interno”, ao passo que a opção de resposta “*Pouca*” recebeu, também como valores mais expressivos, os 23% do “Jornal e Boletim Interno”, os 22% dos “Placards e Quadros Informativos” e os 19% das “Brochuras e Folhetos Informativos”, o certo é que a opção de resposta “*Muita*” também não recebeu valores dignos de relevância, com excepção do “Sistema de Sugestões e Reclamações” que obteve 15% de respostas.

Assim sendo, poderíamos conotar a comunicação escrita como tendo uma influência moderada na satisfação dos trabalhadores das PME’s, na medida em que esta foi a opção mais seleccionada na maioria das questões, designadamente nas “Notas Internas” (49%), nas “Brochuras e Folhetos Informativos” (48%), nos “Memorandos” (45%), no “Jornal e Boletim Interno” (42%) ou nos “Placards e Quadros Informativos” (39%).

Destaque ainda para a opção de resposta “*NS/NR*”, na medida em que alcançou valores com alguma relevância em itens como o “Manual do Empregado” com 12%, ou o “Jornal e Boletim Interno” com 10%, sintoma claro de que esta ferramenta comunicacional poderá não existir, não estar a ter a melhor aplicabilidade, ou simplesmente os inquiridos não estarem familiarizados com a mesma.

Levando em consideração os dados da tabela e do gráfico abaixo apresentados (*valores médios para cada uma das opções*), podemos afirmar que a comunicação oral tem uma influência significativa na satisfação dos trabalhadores das PME’s. Porém, podemos simultaneamente verificar que, em algumas das variáveis questionadas, essa influência não é assim tão evidente e noutras é mesmo reduzida, indicador inequívoco da necessidade de se efectuar uma reflexão ponderada sobre as causas de tais resultados.

Desta forma, os dados analisados em termos de média aritmética permitem-nos constatar que se retirarmos os valores das opções “*Nenhuma*” (4,7%) e “*NS/NR*” (6,7%), os valores remanescentes, aqueles que indicam o nível de influência na satisfação dos trabalhadores, atingem uma média ligeiramente acima dos 88%. No entanto, se quisermos ser mais exigentes, poderemos retirar os valores da opção “*Pouca*” (15,3%), ficando ainda um valor bastante significativo de cerca de 73%.

Por conseguinte, é preciso que os empresários continuem a apostar seriamente neste tipo de comunicação, na medida em que ela contribui efectivamente para elevar os níveis de satisfação dos trabalhadores das empresas, mas é também necessário consciencializarem-se de que existem indicadores elucidativos de que nem tudo está bem, pelo que é urgente corrigir e alterar o que não está correcto. Nesse sentido, a

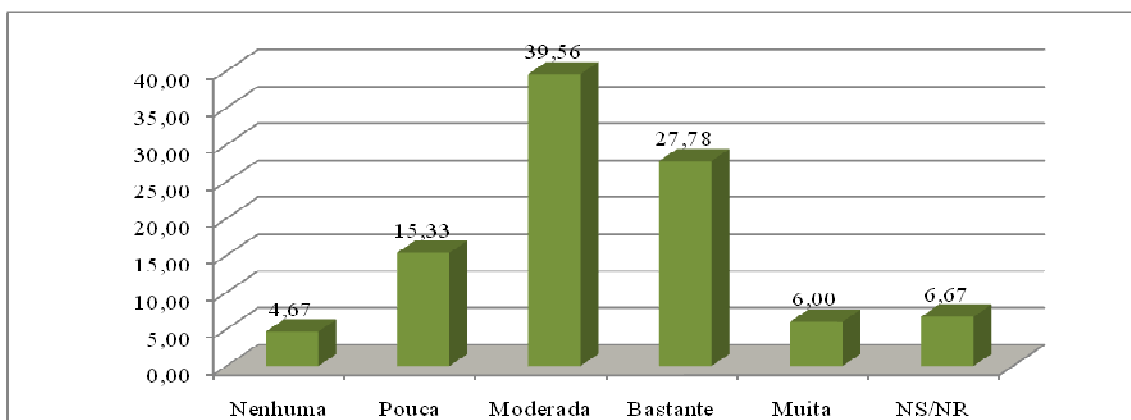
estratégia terá de apostar não apenas na dilatação dos valores de hipóteses, como “Muita” (6%), ou “Pouca” (15%), mas, fundamentalmente, pela consideração e preponderância que merecem valores como os cerca de 40% da opção “Moderada”, ou os cerca de 28% da opção “Bastante”. (tabela 34 + gráfico59)

Tabela 34 – Valores Médios dos diversos itens (Comunicação Escrita)

	Nenhuma	Pouca	Moderada	Bastante	Muita	NS/NR	Total
Placards e Quadros Informativos	2	22	39	27	8	2	100
Jornal e Boletim Interno	8	23	42	17	0	10	100
Brochuras e Folhetos Informativos	4	19	48	22	0	7	100
Correio Interno	5	12	34	38	8	3	100
Notas Internas	3	6	49	35	2	5	100
Memorandos	9	16	45	19	5	6	100
Relatórios de Actividade	2	9	32	43	8	6	100
Sistema de Sugestões e Reclamações	3	14	35	24	15	9	100
Manual do Empregado	6	17	32	25	8	12	100
Soma	42	138	356	250	54	60	900
Média	4,67	15,33	39,56	27,78	6,00	6,67	100

Valores expressos em percentagem

Gráfico 134 – Valores Médios dos diversos itens (Comunicação Escrita)



Valores expressos em percentagem

Após termos procedido à interpretação dos dados globais relativos à comunicação escrita, passamos a fazer essa interpretação em relação ao sexo, à idade, à função na empresa e à antiguidade.

Sexo

A influência da comunicação escrita nos trabalhadores do sexo masculino verificou-se em itens como os “Relatórios de Actividade”, tendo a opção “Bastante”

obtido 28% de respostas, nas “Notas Internas” em que a opção “*Bastante*” recebeu 23% de respostas, ou no “Sistema de Sugestões e Reclamações” onde a opção “*Bastante*” obteve 14% de respostas e a opção “*Muita*” 10%.

Todavia, há outros itens onde a influência da comunicação escrita é bem menos relevante, como são os casos do “Jornal e Boletim Interno”, com a opção “*Pouca*” a receber 14% de respostas e a opção “*Nenhuma*” 5%. No que diz respeito aos “Memorandos”, a opção “*Pouca*” recolheu 9% de respostas e a opção “*Nenhuma*” também 9%, ou ainda os “*Placards* e os Quadros Informativos” onde, apesar da opção “*Bastante*” ter obtido 22% de respostas, a opção “*Pouca*” recebeu 15%.

A influência da comunicação escrita nos trabalhadores do sexo feminino não é muito diferente da do sexo masculino, com exceção do “Correio Interno” e do “Manual do Empregado” onde se registou o mesmo número de respostas para a opção “*Bastante*”, além dos “*Placards* e Quadros Informativos” onde o sexo feminino atribuiu 5 respostas contra apenas 2 do sexo masculino. Assim, os maiores níveis de influência verificaram-se em itens como o “Correio Interno” onde a opção “*Bastante*” recebeu 19% de respostas, as “Notas Internas” onde a opção “*Bastante*” recolheu 12% de respostas, os “Relatórios de Actividade” onde a opção “*Bastante*” 15 %, ou ainda o “Sistema de Sugestões e Reclamações” onde a opção “*Bastante*” recebeu 10% de respostas e a opção “*Muita*” 5%.

Como itens onde a influência da comunicação escrita é menos perceptível temos o “Jornal e Boletim Interno” onde a opção “*Pouca*” obteve 9 % de respostas e a opção “*Nenhuma*” 3%, o “Manual do Empregado” onde a opção “*Pouca*” obteve 9% de respostas e a opção “*Nenhuma*” 3%, bem como os “Memorandos” onde a opção “*Pouca*” recebeu 7%.

Em suma, a característica marcante da comunicação escrita, independentemente do sexo, é a enorme preponderância da opção “*Moderada*” em itens como os “*Placards* e Quadros Informativos”, o “Jornal e Boletim Interno”, as “Brochuras e Folhetos “.

Idade

A influência do “Jornal e Boletim Interno” na satisfação dos trabalhadores não é muito expressiva, independentemente da idade dos inquiridos, uma vez que a opção “*Muita*” não obteve qualquer resposta e as respostas da opção “*Bastante*” foram reduzidas. No entanto, é de realçar o pessoal mais novo (18-30 anos), já que não deu

qualquer resposta à opção “*Nenhuma*”, assim como o pessoal com mais de 50 anos que atribuiu apenas 1 em 21 respostas à opção “*Pouca*”.

Também os “Memorandos” indiciam uma influência questionável, uma vez que, apesar da opção “*Moderada*” ter recebido valores significativos, nomeadamente para os indivíduos com idades entre os 31 e 50 anos, com 29 em 40 respostas (73%), a opção “*Muita*” recebeu valores insignificantes de todos os inquiridos. A opção “*Bastante*” recebeu igualmente valores reduzidos, tendo sido seleccionada pelos indivíduos com idade superior a 50 anos, com 4 em 17 respostas (26%). Por outro lado, também a opção “*Pouca*” obteve valores com algum relevo, designadamente para os indivíduos com idade inferior a 40 anos, com 11 em 15 respostas (73%).

Do mesmo modo que os itens anteriores, os “*Placards e Quadros Informativos*” apresentam uma influência não muito expressiva, na medida em que a opção “*Pouca*” reuniu 22% de respostas e as opções “*Bastante*” e “*Muita*”, em conjunto, ficaram aquém da opção “*Moderada*”. No entanto, destaca-se o pessoal com idades entre os 18 e os 30 anos, o qual não atribuiu, tal como o pessoal com idades entre os 40 e os 49 anos, qualquer resposta à opção “*Nenhuma*”. Foi também este grupo de idades que mais respostas atribuiu à opção “*Muita*” (50%).

Em sentido contrário, surgem itens como o “*Correio Interno*”, onde a opção “*Bastante*” recebeu 38% de respostas. Todavia, destaca-se o pessoal com idades entre os 40 e os 49 anos, uma vez que foram os únicos a atribuírem respostas à opção “*Nenhuma*” e o pessoal mais novo (18-30 anos), por ter sido aquele que mais respostas atribuiu à opção “*Pouca*” e o intervalo 31-39 anos por ter atribuído 17 em 34 respostas (50%) à opção “*Bastante*”.

Também os “*Relatórios de Actividade*” expressam influência significativa deste item, já que a opção “*Bastante*” arrecadou 43% e a opção “*Muita*” 8%. Se neste item as respostas atribuídas à opção “*Muita*” foram atribuídas de forma semelhante por todas as idades, na opção “*Bastante*” destacou-se o pessoal com idades entre os 31 e os 39 anos ao conceder 20 em 38 respostas (53%).

Ainda nas “*Notas Internas*” se denota a significativa influência deste tipo de comunicação, dado que além da opção “*Bastante*” ter recebido 35% de respostas, o somatório das opções “*Pouca*” e “*Nenhuma*” não foi além dos 9%. Nota para o pessoal com idades entre os 31 e os 50 anos, visto que imputaram 25 em 32 respostas (78%) à opção “*Bastante*” e o pessoal mais novo (18-30 anos) concentrou a esmagadora maioria das suas respostas, 14 em 20 (70%), na opção “*Moderada*”.

Todavia, o elemento mais relevante da comunicação escrita é a preponderância da opção “*Moderada*”, como se comprova através de itens como as “Brochuras e Folhetos Informativos” tendo sido esta opção a mais escolhida pelo pessoal de todas as idades, ou o “Sistema de Sugestões e Reclamações” onde este item é também o mais escolhido por todas as idades, com excepção do grupo de idades 31-39 anos que preferiu a opção “*Bastante*”, ou ainda o “Manual do Empregado” onde a opção “*Moderada*” foi a mais escolhida pelo pessoal de todas as idades, com excepção do grupo dos 31-39 anos que escolheu a opção “*Bastante*”.

Função

A influência do “Jornal e Boletim Interno” na satisfação dos trabalhadores não é muito expressiva, na medida em que a opção “*Muita*” não obteve qualquer resposta e os valores da opção “*Bastante*” não foram relevantes. Todavia, foi o pessoal da função *administrativa* quem mais contribuiu para a opção “*Bastante*”, 9 em 15 respostas (60%), mas também para as restantes funções, nomeadamente “*Pouca*”, “*Moderada*” e “*NS/NR*”.

Também os “Memorandos” apontam para uma influência discutível, já que o pessoal afecto à *produção* não atribuiu qualquer resposta à opção “*Muita*” e encaminhou 5 em 8 respostas (63%) para a opção “*Nenhuma*”. O pessoal afecto à área *comercial* também não atribuiu qualquer resposta à opção “*Muita*”, ao passo que as *outras* funções são aquelas que mais respostas atribuíram à opção “*Pouca*”, além do pessoal *administrativo* que atribuiu as suas principais escolhas (25%) à opção “*Moderada*”.

Do mesmo modo, os “Placards e Quadros Informativos” apresentam uma influência pouco expressiva, como comprovam os 22% de respostas obtidas pela opção “*Pouca*” e o facto das opções “*Bastante*” e “*Muita*”, em conjunto, ficaram aquém da opção “*Moderada*”. Destaca-se não apenas a função *produção* ao não atribuir qualquer resposta à opção “*Muita*”, mas também a função *comercial*, uma vez que, além de não atribuir qualquer resposta à função “*Muita*”, imputou 9 em 20 respostas (45%) à opção “*Pouca*”.

Em sentido oposto, temos itens como o “Correio Interno” onde a opção “*Bastante*” recebeu 38% de respostas e onde se destaca claramente a função *administrativa* ao atribuir 20 em 34 respostas (59%) à opção “*Bastante*”. Também os “Relatórios de Actividade” revelam influência significativa, já que a opção “*Bastante*” recebeu 43% de respostas e a opção “*Muita*” 8% e onde se evidenciam as funções

administrativa e comercial ao imputarem 30 em 38 respostas (79%) à opção “Bastante”. Ainda nas “Notas Internas”, manifesta-se uma significativa influência deste tipo de comunicação, visto que, além da opção “Bastante” ter recebido 35% de respostas, o somatório das opções *Pouca*” e “*Nenhuma*” não foi além dos 9%, tendo-se registado alguma concentração de respostas do pessoal *administrativo e comercial* na opção “Bastante”, bem como uma enorme adesão do pessoal *administrativo* à opção “Moderada” com 24 em 43 respostas (56%).

No entanto, o elemento mais relevante de toda a comunicação oral é a elevada preponderância da opção “Moderada” na satisfação dos trabalhadores, como se pode comprovar através de itens como as “Brochuras e Folhetos Informativos” onde esta opção, apesar de não ter sido a mais escolhida por todas as variáveis, foi claramente aquela que mais escolhas recebeu. Também no “Sistema de Sugestões e Reclamações” se vislumbrou a maior incidência de respostas nesta função, com excepção das *outras* funções. No “Manual do Empregado” detectou-se igualmente uma concentração acentuada de respostas na opção “Moderada”, designadamente por funções como a *administrativa* ou a *comercial*.

Antiguidade

A influência do “Jornal e Boletim Interno” na satisfação dos trabalhadores não é muito expressiva, independentemente da antiguidade dos trabalhadores inquiridos, já que a opção “Muita” não obteve qualquer resposta, e os valores atribuídos à opção “Bastante” foram reduzidos. No entanto, o pessoal mais novo nas empresas (1-5 anos) foi quem menos respostas atribuiu à opção “Nenhuma” e quem mais respostas deu à opção “Bastante”, 6 em 15 respostas (40%).

Também os “Memorandos” indiciam uma influência diminuta, já que apesar da opção “Moderada” ter recebido valores significativos, nomeadamente para os indivíduos com idades entre os 31 e 50 anos, com 29 em 40 respostas (73%), a opção “Muita” recebeu valores insignificantes de todos os inquiridos. A opção “Bastante” recebeu igualmente valores reduzidos, nomeadamente dos indivíduos com idade superior a 50 anos, com 4 em 17 respostas (26%). Por outro lado, também a opção “Pouca” obteve valores com algum relevo, designadamente para os indivíduos com idade inferior a 40 anos, com 11 em 15 respostas (73%).

Da mesma forma que os itens anteriores, os “*Placards e Quadros Informativos*” apresentam uma influência não muito acentuada, na medida em que a opção “*Pouca*” reuniu 22% de respostas e as opções “*Bastante*” e “*Muita*”, em conjunto, ficaram aquém da opção “*Moderada*”. Pode-se, no entanto, destacar, não apenas o pessoal com antiguidade entre os 10 e os 20 anos ao imputar 11 em 25 respostas (44%) à opção “*Bastante*”, mas também o pessoal com idades entre os 5 e os 20 anos ao atribuir 14 em 20 respostas (70%) à opção “*Pouca*”.

Com sentido diferente, temos itens como o “*Correio Interno*” cuja opção “*Bastante*” alcançou 38% de respostas e onde se realça o pessoal com antiguidade entre os 5 e os 10 anos, já que foi quem mais respostas atribuiu, 14 em 34 (41%) à opção “*Bastante*”, e o único grupo a não atribuir qualquer resposta à opção “*Muita*”.

Os “*Relatórios de Actividade*” evidenciam uma influência significativa deste item, já que a opção “*Bastante*” recebeu 43% e a opção “*Muita*” 8%. Verifica-se nesta variável que as respostas atribuídas à opção “*Muita*” foram atribuídas de forma semelhante por todas as idades e foi o pessoal com antiguidade até 5 anos quem mais contribuiu, 13 em 38 respostas (34%), para a opção “*Bastante*”.

Ainda nas “*Notas Internas*” se manifestou a influência deste tipo de comunicação, porque apesar da opção “*Bastante*” ter recebido 35% de respostas, o somatório das opções *Pouca*” e “*Nenhuma*” não foi além dos 9%. Nota para o pessoal com mais de 20 anos de antiguidade, já que atribuiu 40% das suas respostas (6 em 15) à opção “*Bastante*”, ao passo que o restante pessoal encaminhou as suas respostas para a opção “*Bastante*”, mas sobretudo para a opção “*Moderada*”.

Porém, o elemento mais proeminente da comunicação oral é a predominância da opção “*Moderada*”, como se comprova através de itens como as “*Brochuras e Folhetos Informativos*”, onde esta opção foi a mais escolhida por todo o pessoal, com excepção daqueles que têm menos de 5 anos de antiguidade, os quais preferiram optar pela hipótese “*Bastante*”.

No que se refere ao “*Sistema de Sugestões e Reclamações*” verificou-se uma grande concentração de respostas de todos os trabalhadores, independentemente da antiguidade, na opção “*Moderada*”, embora o pessoal com antiguidade entre os 5 e os 10 anos tenha atribuído valores similares à opção “*Bastante*”, e o pessoal com antiguidade entre os 10 e os 20 anos à opção “*Muita*”.

Ainda no “*Manual do Empregado*” evidenciou-se alguma preponderância da opção “*Moderada*”, designadamente para o pessoal com antiguidade inferior a 5 anos,

ao atribuir cerca de 35% das suas respostas (7 em 20) a esta opção, mas fundamentalmente o pessoal com mais de 20 anos de antiguidade, dado que atribuiu cerca de 45% das suas respostas (9 em 20) a esta mesma opção.

Novas Tecnologias de Informação

Em relação às Novas Tecnologias de Informação, podemos começar por referir que os dados obtidos através dos inquéritos realizados, permitem-nos afirmar que, as novas tecnologias de informação apresentam uma notável influência desta variável da comunicação na satisfação dos trabalhadores das Pequenas e Médias Empresas. Todavia, essa evidência torna-se fortemente acentuada em itens como o “Correio Electrónico”, cujo somatório da opção “Bastante” (38%) com a opção “Muita” (40%) atinge o valor significativo de 78%, ou a “Intranet” cujo somatório da opção “Bastante” (33%) com a opção “Muita” (29%) perfaz o total de 62%.

Embora com menos argumentos que as duas variáveis anteriores, o fax é ainda uma ferramenta comunicacional de grande influência, uma vez que a opção “*Bastante*” obteve 26% de respostas e a opção “*Muita*” 21%, o que perfaz o valor acumulado de 47%. Se a este valor fosse adicionado o valor das respostas obtidas pela opção “*Moderada*” (30%), teríamos um somatório total de 77%.

Paralelamente, há outros itens onde essa influência é bem menos evidente, como são os casos do “Videotexto” e da “Videoconferência”, onde estas duas variáveis receberam as mesmas preferências para as opções “Nenhuma” (20%) e “NS/NR” (16%). Cenário algo similar verifica-se nos “Audiovisuais” onde, apesar da opção “Bastante” ter recebido 24% de respostas, a opção “*Nenhuma*” recebeu 12%, a opção “*Pouca*” 20% e a opção “NS/NR” 10%.

Por conseguinte, levando em consideração os dados da tabela e do gráfico abaixo apresentados (*valores médios para cada uma das opções*), constatámos o elevado nível de influência das Novas Tecnologias de Informação na satisfação dos trabalhadores das PME's. Assim, analisados os dados em termos de média aritmética podemos verificar que a opção “*Bastante*” com 26,17% de respostas foi a opção com mais escolhida por parte dos indivíduos indagados.

Corroborando esta ideia, temos a possibilidade de retirar os valores das opções “*Nenhuma*” (11,33%) e “NS/NR” (8,67%), o que permite que os valores remanescentes,

aqueles com influência na satisfação dos trabalhadores, atinjam uma média de 80%. Se porventura pretendermos ser mais exigentes, e procedermos à retirada dos valores da hipótese “*Pouca*”, ficamos ainda com uma média próxima dos 67%. Se, por hipótese, considerarmos somente as opções “*Bastante*” e “*Muita*”, a média cifrar-se-á ainda na ordem dos 44,5%.

Por outro lado, há também a destacar os valores atribuídos à opção “*Pouca*”, já que demonstram que cerca de 12% da população indagada considerou as NTI como sendo uma variável com reduzida influência na sua satisfação no trabalho. Do mesmo modo, uma influência “*Moderada*” não é uma grande influência, nem uma influência determinante, razão pela qual merece ponderação os 23% obtidos por esta opção. Destaque ainda para as elevadas percentagens obtidas pela opção “*NS/NR*” em algumas variáveis, como o “*Videotexto*”, a “*Videoconferência*” ou os “*Audiovisuais*”.

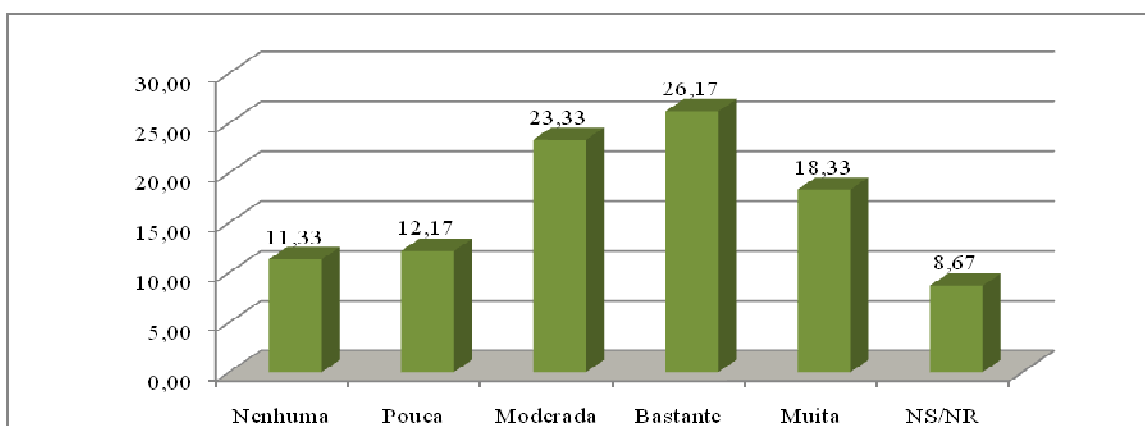
Em suma, é manifestamente necessário continuar a apostar nas NTI como uma ferramenta comunicacional, não apenas com uma larga margem de progressão, mas também como uma ferramenta já com provas evidentes da sua elevada contribuição para elevar os níveis de satisfação dos trabalhadores. Assim sendo, os gestores e os empresários deverão continuar a apostar nas novas tecnologias de informação no sentido de elevar os índices de satisfação dos trabalhadores das Pequenas e Médias Empresas e permitir que os valores médios da opção “*Nenhuma*” (11%), da opção “*Pouca*” (12%) e da opção “*NS/NR*” (9%) possam baixar, ao mesmo tempo que todas as outras médias possam subir. (*tabela 35 + gráfico 135*)

Tabela 35 – Valores Médios dos diversos itens (NTI)

	Nenhuma	Pouca	Moderada	Bastante	Muita	NS/NR	Total
Correio Electrónico	3	5	14	38	40	0	100
Fax	10	11	30	26	21	2	100
Videotexto	20	13	26	20	5	16	100
Videoconferência	20	14	27	16	7	16	100
Audiovisuais	12	20	26	24	8	10	100
Intranet	3	10	17	33	29	8	100
Soma	68	73	140	157	110	52	600
Média	11,33	12,17	23,33	26,17	18,33	8,67	100

Valores expressos em percentagem

Gráfico 135 – Valores Médios dos diversos itens



Valores expressos em percentagem

Depois de termos procedido à interpretação dos dados globais relativos às novas tecnologias de informação, passamos a fazer essa interpretação em relação ao sexo, à idade, à função na empresa e à antiguidade.

Sexo

A enorme influência das novas tecnologias de informação nos trabalhadores do sexo masculino verificou-se em itens como o “Correio Electrónico”, tendo a opção “*Bastante*” obtido 26% de respostas e a opção “*Muita*” 20%, bem como na “Intranet” onde a opção “*Bastante*” recebeu 23% de respostas e a opção “*Muita*” 13%. Também no fax se vislumbra alguma influência, já que a opção “*Bastante*” recebeu 12%, a opção “*Muita*” 9% e a opção “*Moderada*” 21%.

Porém, existem outros itens onde a influência das novas tecnologias de informação é bem menos significativa, como são os casos do “Videotexto”, com a opção “*Pouca*” a receber 12% de respostas, a opção “*Nenhuma*” 13% e a opção “*NS/NR*” 11%. Do mesmo modo, relativamente à “Videoconferência” a opção “*Pouca*” recolheu 11% de respostas, a opção “*Nenhuma*” 15% e a opção “*NS/NR*” 11%. No que diz respeito aos “Audiovisuais”, a opção “*Pouca*” recebeu 14%, a opção “*Nenhuma*” 8% e a opção “*NS/NR*” 8%.

A influência das novas tecnologias de informação nos trabalhadores do sexo feminino, embora possa seguir algumas semelhanças com o sexo masculino, reveste-se de algumas particularidades, nomeadamente, a maior apetência para estas novas tecnologias. Assim, os itens com maior influência são o “Correio Electrónico” onde a

opção “*Muita*” recebeu 18 das suas 34 respostas (53%); a “Intranet” onde a opção “*Muita*” com 16% recebeu mais escolhas que as do sexo masculino; ou o “Fax” onde as opções “*Bastante*” (14%) e “*Muita*” (12%) também receberam mais respostas que as do sexo oposto.

A influência é ainda significativa em variáveis como o “Videotexto”, onde a opção “*Moderada*” e “*Bastante*” recolheram mais de 50% das respostas do sexo feminino, ou na “Videoconferência” onde a opção “*Moderada*” e “*Bastante*” recolheram exactamente 50% das respostas deste sexo. Também nos “Audiovisuais” se detecta essa influência, já que a opção “*Bastante*” e “*Muita*” receberam 18 em 24 respostas, (53%) de respostas.

Idade

A influência do “Correio Electrónico” na satisfação dos trabalhadores é expressiva, independentemente da sua idade, visto que as suas principais escolhas recaíram nas opções “*Muita*” e “*Bastante*”. Assim, o pessoal com idade superior a 31 anos escolheu a opção “*Muita*” como alvo preferencial das suas opções, ao passo que o pessoal com idades entre os 18 e os 30 anos escolheu a opção “*Bastante*”.

Também a “Intranet” evidencia uma elevada influência na satisfação dos trabalhadores, uma vez que as principais opções recaíram nas hipóteses “*Muita*” e “*Bastante*”. Esta tendência é manifestamente superior para o pessoal com idades entre os 31 e os 39 anos ao atribuir 72% das suas respostas, 26 em 36, às opções “*Muita*” e “*Bastante*”, ou para o pessoal com idades entre os 40 e os 49 anos ao atribuir a estas duas opções 67 % das suas respostas (16 e 24).

A influência do “Fax”, embora não seja tão relevante como nos dois itens anteriores, acaba por ser ainda notória. Assim, o pessoal com idade superior a 40 anos encaminhou as suas principais escolhas, 15 em 19 respostas (79%), para a opção “*Muita*”, enquanto o pessoal com idades entre os 31 e os 39 anos as encaminhou para a opção “*Bastante*”, 14 em 24 (58%), e o pessoal mais novo (18-30 anos) para a opção “*Moderada*”, 12 em 27 respostas (44%).

A influência é bem mais discreta em itens como o “Videotexto”, onde, apesar do pessoal com idade até aos 40 anos ter imputado 15 em 18 respostas (83%) à opção “*Bastante*”, o destaque vai para os 17% atribuídos pelo pessoal com idades entre os 31 e os 39 anos à opção “*Moderada*”, e para o facto do pessoal com idades entre os 40 e os

49 anos ter atribuído as suas principais opções às hipóteses “*Nenhuma*” (9%) e “*NS/NR*” (7%).

Também no “Videotexto” a influência é discreta, verificando-se que apesar do pessoal com idades entre os 31 e os 39 anos ter direccionado as suas principais escolhas para as opções “*Bastante*” (12%) e “*Moderada*” (11%), as opções “*Nenhuma*” e “*NS/NR*” receberam valores com algum relevo do pessoal de todas as idades, assim como a opção “*Pouca*” que recebeu valores algo relevantes do pessoal com idade até aos 40 anos.

Cenário idêntico se verifica nos “Audiovisuais” onde a influência é ainda reduzida, embora os 15% da opção “*Bastante*” atribuídos pelo pessoal com idades entre os 31-39 anos possam amenizar a situação, já que os valores atribuídos à opção “*Pouca*” correspondem às principais escolhas do pessoal com idade nos intervalos 18-30 e 40-49 anos e o pessoal com mais de 50 anos encaminhou as suas principais preferências para as opções “*Nenhuma*” (5%) e “*Moderada*” (6%).

Função

A influência do “Correio Electrónico” no pessoal da função *administrativa* é enorme, dado que das 42 respostas atribuídas, 36 (86%) foram para as opções “*Bastante*” e “*Muita*”. Do mesmo modo, as *outras* funções e a função *comercial* distribuíram as suas principais escolhas pelas opções “*Bastante*” e “*Muita*”, ao passo que a função *produção* encaminhou as suas principais escolhas para a opção “*Bastante*”.

Também a “Intranet” evidenciou uma enorme satisfação dos trabalhadores da função *administrativa*, já que das 41 respostas atribuídas, 29 (71%) foram para as opções “*Bastante*” e “*Muita*”. De igual modo, as *outras* funções e a função *comercial* distribuíram as suas principais escolhas pelas opções “*Bastante*” e “*Muita*”. Por outro lado, a função *produção* encaminhou as suas principais escolhas para a opção “*Pouca*”.

É ainda no “Fax” que se demonstra uma grande influência na satisfação dos trabalhadores da função *administrativa* quando eles atribuíram 26 das suas 42 respostas (62%) às opções “*Bastante*” e “*Muita*”. Também a função *comercial* encaminhou as suas principais escolhas para a opção “*Bastante*”, ao passo que na função *produção* e nas *outras* funções as escolhas principais recaíram na opção “*Moderada*”.

Em sentido ligeiramente diferente, encontra-se o “Videotexto”, na medida em que a influência na satisfação dos trabalhadores é bem mais discreta, visto que a principal escolha da função *administrativa* recaiu na opção “*Moderada*”, ao passo que a

da função *comercial* e das *outras funções* recaiu nas opções “*Moderada*” e “*Bastante*” e da função “*Produção*” recaiu fundamentalmente na opção “*Pouca*”.

Em sentido análogo está a “*Videoconferência*”, já que a sua influência é bastante reduzida, conforme comprovam os valores atribuídos pela função *administrativa*, já que apesar de se verificar uma distribuição semelhante pelas hipóteses “*Bastante*”, “*Moderada*”, “*NS/NR*” e “*Nenhuma*”, foi exactamente esta última a receber o maior número de respostas, 10 em 42 (24%). O pessoal da função *comercial* e das *outras funções* atribuiu as suas principais escolhas à opção “*Moderada*”, ao passo que a função “*Produção*” as atribuiu à opção “*Pouca*”.

Nos “*audiovisuais*” o cenário repete-se com a função *administrativa* a encaminhar as suas principais escolhas para a opção “*Moderada*”, enquanto a função *produção* as encaminhou para a opção “*Pouca*” e a função *comercial* e as *outras funções* as encaminharam para a opção “*Bastante*”.

Antiguidade

A enorme influência do “*Correio Electrónico*” é extensível a todos os trabalhadores, independentemente da sua antiguidade na empresa, já que todos encaminharam as suas principais preferências para as opções “*Muita*” e “*Bastante*”. Poder-se-á ainda destacar o pessoal com antiguidade até 5 anos, uma vez que atribuiu às opções “*Muita*” e “*Bastante*” 18 das suas 20 respostas (90%).

A influência da “*Intranet*” é também significativa, já que as opções “*Bastante*” e “*Muita*” receberam a maioria das respostas do pessoal, independentemente da sua antiguidade. No entanto, destaca-se o pessoal com antiguidade entre os 10 e os 20 anos ao atribuir 22 das suas 31 respostas (71%) a estas duas opções e o pessoal com antiguidade até aos 5 anos ao atribuir a estas duas opções 15 em 21 respostas (71%).

A influência é ainda significativa no “*Fax*”, dado que o pessoal com antiguidade entre os 10 e os 20 anos atribuiu 18 das suas 32 respostas (56%) às opções “*Bastante*” e “*Muita*”, ao passo que o pessoal com antiguidade superior a 20 anos atribuiu 10 das suas 14 respostas (71%) às opções “*Muita*” e “*Moderada*”. Por sua vez, o pessoal com antiguidade até aos 20 anos seleccionou as opções “*Bastante*” e “*Moderada*” como alvo das suas principais escolhas.

No “*Videotexto*” reflectiu-se uma menor influência, embora o pessoal com antiguidade até aos 5 anos tenha atribuído 10 das suas 20 respostas (50%) à opção “*Bastante*”. No entanto, as principais escolhas do pessoal com antiguidade superior a 5

anos recaíram nas opções “*Moderada*”, “*Pouca*” e “*Nenhuma*”, não esquecendo ainda que a opção “*NS/NR*” recebeu valores significativos de todo o pessoal, independentemente da sua antiguidade na empresa.

Do mesmo modo, na “*Videokonferência*” detectou-se uma menor influência, apesar do pessoal com antiguidade até aos 5 anos ter atribuído 14 das suas 20 respostas (70%) às opções “*Bastante*” e “*Moderada*”. Porém, o pessoal com antiguidade entre os 5 e os 10 anos atribuiu as suas principais escolhas às hipóteses “*Nenhuma*”, “*Moderada*” e “*Bastante*”, enquanto o pessoal com antiguidade entre os 10 e os 20 anos distribuiu as suas escolhas por todas as hipóteses, com menor relevo da opção “*Nenhuma*”, e o pessoal com mais de 20 anos de antiguidade escolheu principalmente as opções “*Nenhuma*”, “*Moderada*” e “*NS/NR*”.

A influência dos “*Audiovisuais*” na satisfação dos trabalhadores é ainda pouco convincente, ainda que o pessoal com antiguidade até 5 anos tenha atribuído 12 das suas 20 respostas (60%) às opções “*Bastante*” e “*Muita*”. O pessoal com antiguidade entre os 5 e os 10 anos direccionou as suas principais escolhas para as opções “*Pouca*”, “*Moderada*” e “*Bastante*”, ao passo que o pessoal com antiguidade entre os 10 e os 20 anos distribuiu as suas escolhas por todas as hipóteses, mas com maior preponderância para a “*Moderada*” com 10 em 31 respostas (32%), e o pessoal com antiguidade superior a 20 anos escolheu principalmente as opções “*Pouca*” e “*Moderada*”.

Comunicação Interna

Depois de termos procedido à interpretação dos dados relativos à *comunicação oral*, à *comunicação escrita* e às *novas tecnologias de informação*, passamos a fazer essa interpretação de forma global, socorrendo-nos da tabela e do gráfico abaixo apresentados (*valores médios do somatório de cada uma das opções*).

Desta forma, verificamos que cerca de 72% da população inquirida indicou que a comunicação interna tem “*Muita*” (12,68%), “*Bastante*” (27,72%) ou “*Moderada*” (31,76%) influência na sua satisfação no trabalho. Porém, caso pretendamos adicionar os 14,93% da opção “*Pouca*”, obtemos um somatório na ordem dos 87%.

No entanto, se considerarmos que uma influência “*Moderada*” ou “*Pouca*” não é de todo um grande nível de influência, então teremos apenas os valores da opção

“Bastante” e “Muita” que não vão além dos 40%, indicador expressivo de um razoável nível de influência, mas não necessariamente bom.

Por outro lado, os valores da opção “Nenhuma” (7,2%), mesmo não sendo expressivos, são indicadores da necessidade de ponderação, tal como os valores da opção “NS/NR” (5,71%). Do mesmo modo, os valores alcançados pela opção “Pouca” 14,93%, mesmo não sendo elevados são já dignos de alguma reflexão.

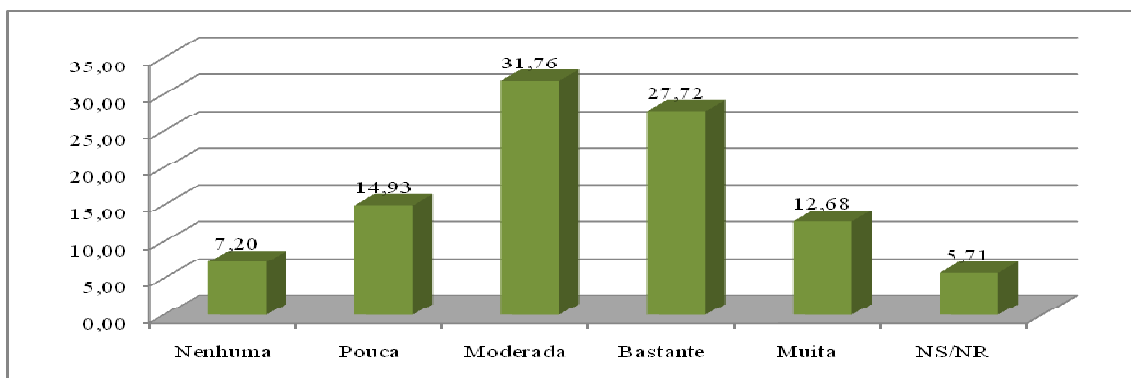
Da análise e interpretação dos dados verifica-se que a “Comunicação Oral” recebeu apenas 1,8% de respostas para a opção “Nenhuma”, ao passo que a “Comunicação Escrita” recebeu 6,66% e as “NTI” 8,67%. Também se verificou que a “Comunicação Escrita” atribuiu apenas 6% à opção “Muita”, contra 13,7% da “Comunicação Oral” e 18,33% das “NTI”. Detectou-se ainda que as “NTI” atribuíram 11,33% de respostas à opção “Nenhuma” contra apenas 5,6% da “Comunicação Oral” e 4,67% da “Comunicação Escrita”. É ainda de realçar que foram as “NTI” quem mais respostas atribuiu às opções “Nenhuma”, “Muita” e “NS/NR”, mas também quem menos respostas atribuiu às opções “Pouca” e “Moderada”. (tabela 36 + gráfico 136)

Tabela 36 – Valores Médios dos vários tipos de comunicação

	Nenhuma	Pouca	Moderada	Bastante	Muita	NS/NR	Total
Comunicação Oral	5,60	17,30	32,40	29,20	13,70	1,80	100,00
Comunicação Escrita	4,67	15,33	39,56	27,78	6,00	6,66	100,00
Novas Tecnologias de Informação	11,33	12,17	23,33	26,17	18,33	8,67	100,00
Soma	21,60	44,80	95,29	83,15	38,03	17,13	300,00
Média	7,20	14,93	31,76	27,72	12,68	5,71	100,00

Valores expressos em percentagem

Gráfico 136 - Valores Médios dos vários tipos de comunicação



Valores expressos em percentagem

Em termos de sexo, podemos constatar, de acordo com a tabela abaixo apresentada (*valores médios do somatório de cada uma das opções*), e tendo em conta os valores da amostra (*sexo masculino: 63% e sexo feminino: 37% - relação de cerca de 1,7*), que a comunicação interna exerce uma influência ligeiramente superior no sexo feminino, já que as opções “*Nenhuma*” e “*Pouca*” do sexo masculino registaram valores superiores ao valor da relação (1,7), ao passo que na opção “*Muita*” se verificou o contrário. (*tabela 37*)

Tabela 37 – Valores Médios dos vários tipos de comunicação (Sexo)

	Nenhuma		Pouca		Moderada		Bastante		Muita		NS/NR		Total
	M	F	M	F	M	F	M	F	N	F	M	F	
Comunicação Oral	3,60	1,90	10,60	6,80	20,90	11,50	18,40	10,80	9,00	4,70	0,50	1,30	100,00
Comunicação Escrita	3,44	1,22	9,56	5,78	24,33	15,22	17,56	10,22	3,67	2,34	4,44	2,22	100,00
Novas Tecnologias Informação	8,33	3,00	10,00	2,17	14,67	8,67	15,50	10,66	8,00	10,33	6,50	2,17	100,00
Soma	15,37	6,12	30,16	14,75	59,90	35,39	51,46	31,68	20,67	17,37	11,44	5,69	300,00
Média	5,12	2,04	10,05	4,92	19,97	11,80	17,15	10,56	6,89	5,79	3,81	1,90	100,00

Valores expressos em percentagem

Em termos de idade podemos constatar, de acordo com a tabela abaixo apresentada (*valores médios do somatório de cada uma das opções*), que a opção “*Moderada*” foi a mais escolhida pelo pessoal de todas as idades, com excepção do intervalo 31-39 anos que preferiu a opção “*Bastante*”. Deste modo, tendo em conta os valores da amostra (*18-30: 22%; 31-39: 38%; 40-49: 28%; sup. 50: 12%*), podemos ainda constatar que a influência da comunicação interna se manifesta de forma ligeiramente superior nos indivíduos mais novos, já que foi o pessoal com idade até aos 39 anos que menos contribuiu para a opção “*Nenhuma*” e quem mais contribuiu para a opção “*Bastante*”. Contudo, foi exactamente o restante pessoal, ou seja, aquele com mais de 40 anos, que mais contribuiu para a opção “*Muita*”. (*tabela 38*)

Tabela 38 – Valores Médios dos vários tipos de comunicação (Idade)

	Nenhuma				Pouca				Moderada				Bastante				Muita				NS/NR				Total
	18	31	40	+	18	31	40	+	18	31	40	+	18	31	40	+	18	31	40	+	18	31	40	+	
C. Oral	0,2	0,8	2,8	1,7	3,8	6,4	5,1	2,1	6,8	13,0	9,6	3,0	6,6	11,9	7,3	3,4	4,0	5,4	2,8	1,5	0,9	0,8	0,0	0,1	100,0
C. Escrita	0,3	0,7	2,6	1,1	3,8	4,9	4,7	2,0	9,1	14,3	11,4	4,7	5,1	13,7	6,0	3,0	1,7	2,0	1,4	0,9	1,8	3,8	1,1	0,0	100,0
N.T.I.	1,5	2,8	4,7	2,3	4,3	3,3	3,5	1,0	6,5	10,3	2,8	3,7	5,7	14,7	4,5	1,3	2,3	5,0	8,3	2,7	1,8	2,3	3,5	1,0	100,0
Soma	2,0	4,3	10,0	5,1	11,9	14,6	13,3	5,1	22,4	37,7	23,9	11,3	17,4	40,2	17,8	7,7	8,0	12,4	12,6	5,1	4,5	6,9	4,6	1,1	300,0
Média	0,7	1,4	3,3	1,7	4,0	4,9	4,4	1,7	7,5	12,6	8,0	3,8	5,8	13,4	5,9	2,6	2,7	4,1	4,2	1,7	1,5	2,3	1,5	0,4	100,0

Valores expressos em percentagem

Em termos de função na empresa, podemos constatar, de acordo com a tabela abaixo apresentada (*valores médios do somatório de cada uma das opções*), que a opção “*Moderada*” foi a mais escolhida pelo pessoal de todas as funções, com exceção do pessoal das *Outras* funções que optou pela opção “*Bastante*”. Deste modo, tendo em conta os valores da amostra (*Administrativa: 46%; Produção: 14%; Comercial: 23%; Outras: 17%*), podemos ainda constatar que o pessoal das *Outras* funções foi quem menos contribuiu para a opção “*Nenhuma*”, ao passo que foi o pessoal *Administrativo* quem mais contribuiu para a opção “*Muita*”. Apesar de ter sido a função *Comercial* que mais contribuiu para a opção “*Bastante*”, ficaram relativamente próximas as *Outras* funções e a função *Administrativa*. (tabela 39)

Tabela 39 – Valores Médios dos vários tipos de comunicação (Função)

	Nenhuma				Pouca				Moderada				Bastante				Muita				NS/NR				Total
	Adm	Prod	Com	Out	Adm	Prod	Com.	Out	Adm	Prod	Com	Out	Adm	Prod	Com	Out	Adm	Prod	Com	Out	Adm	Prod	Com	Out	
C. Oral	2,4	1,8	1,1	0,2	7,8	2,3	3,4	3,9	14,5	4,9	8,2	4,8	14,2	2,6	7,0	5,4	6,6	1,7	3,5	1,9	0,1	0,6	0,8	0,3	100,0
C. Escrita	1,6	1,9	0,8	0,4	5,4	2,8	3,8	3,3	19,7	4,4	11,0	4,4	13,6	2,4	6,6	5,2	3,1	0,7	0,8	1,4	3,4	1,8	1,2	0,2	100,0
N.T.L.	5,7	3,0	1,8	0,8	3,3	5,0	3,2	0,7	10,3	2,3	6,5	4,2	10,2	1,8	8,5	5,7	12,7	0,7	2,3	2,7	4,3	1,5	1,8	1,0	100,0
Soma	9,6	6,7	3,7	1,5	16,6	10,1	10,3	7,9	44,5	11,7	25,7	13,4	37,9	6,9	22,1	16,3	22,4	3,0	6,6	6,0	7,9	3,9	3,9	1,5	300,0
Média	3,2	2,2	1,2	0,5	5,5	3,4	3,4	2,6	14,8	3,9	8,6	4,5	12,6	2,3	7,4	5,4	7,5	1,0	2,2	2,0	2,6	1,3	1,3	0,5	100,0

Valores expressos em percentagem

Em termos de antiguidade, podemos verificar, de acordo com a tabela abaixo apresentada (*valores médios do somatório de cada uma das opções*), que a opção “*Moderada*” foi a mais escolhida pelo pessoal com mais de 5 anos de antiguidade, visto que o pessoal com antiguidade até aos 5 anos optou pela opção “*Bastante*”. Deste modo, tendo em conta os valores da amostra (*1-5: 22%; 5-10: 27%; 10-20: 33%; sup. 20: 18%*), podemos ainda concluir que a influência da comunicação interna se manifesta de forma mais acentuada no pessoal com menor antiguidade, uma vez que foi o pessoal com antiguidade até aos 5 anos quem menos contribuiu para a opção “*Nenhuma*”, ao mesmo tempo que foi quem mais contribuiu para as opções “*Bastante*” e “*Muita*”. É ainda de salientar o facto da contribuição para a opção “*Nenhuma*” aumentar à medida que aumenta a antiguidade do pessoal inquirido. (tabela 40)

Tabela 40 – Valores Médios dos vários tipos de comunicação (Antiguidade)

	Nenhuma				Pouca				Moderada				Bastante				Muita				NS/NR				Total
	1 5	5 10	10 20	+	1 5	5 10	10 20	+	1 5	5 10	10 20	+	1 5	5 10	10 20	+	1 5	5 10	10 20	+	1 5	5 10	10 20	+	
C. Oral	0,3	0,5	2,5	2,2	4,3	3,9	5,7	3,5	7,6	10,3	10,7	3,8	6,0	8,2	10,3	4,7	3,6	3,4	4,7	2,0	0,3	0,9	0,5	0,1	100,0
C. Escrita	0,1	0,8	2,3	1,4	4,1	3,7	4,7	2,9	8,0	11,2	13,6	6,8	7,0	8,1	8,8	3,9	1,7	0,8	2,3	1,2	1,2	2,7	2,8	0,0	100,0
N.T.L	0,7	3,0	5,0	2,7	1,2	4,2	4,8	2,0	5,5	7,7	7,0	3,2	8,7	6,8	8,3	2,3	4,7	3,3	7,3	3,0	1,5	2,2	2,8	2,2	100,0
Soma	1,1	4,3	9,8	6,3	9,6	11,7	15,2	8,4	21,1	29,2	31,3	13,7	21,7	23,1	27,4	10,9	9,9	7,5	14,4	6,2	3,0	5,7	6,1	2,3	300,0
Média	0,4	1,4	3,3	2,1	3,2	3,9	5,1	2,8	7,0	9,7	10,4	4,6	7,2	7,7	9,1	3,6	3,3	2,5	4,8	2,1	1,0	1,9	2,0	0,8	100,0

Valores expressos em percentagem

Síntese, conclusão e recomendações

A comunicação interna tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante no seio das organizações, exigindo dos profissionais desta área, não apenas amplos conhecimentos e elevada perspicácia, mas também uma visão abrangente do mercado, assim como uma visão universal e estratégica de negócios.

A dinâmica organizacional visa coordenar recursos humanos e materiais de forma a atingir objectivos específicos e processa-se pela interligação e relacionamento dos seus membros. Toda a organização comunicativa pressupõe que a organização do trabalho favoreça o espírito de equipa, o desenvolvimento de todas as pessoas, a definição de orientações claras, além de uma determinada gestão participativa.

Por outro lado, a satisfação é um sentimento que cada pessoa tem de acordo com a percepção de alguma coisa, razão pela qual faz sentido que as empresas procurem criar as condições necessárias para que os seus trabalhadores possam sentir satisfação com o seu trabalho.

O objectivo desta investigação consistia em procurar verificar a influência da comunicação interna na satisfação dos trabalhadores das Pequenas e Médias Empresas. Embora este propósito possa ser considerado irrelevante, já que a maioria das PME's tem problemas sérios de natureza comercial e financeira, os dados obtidos são bastante relevantes.

Em termos gerais, podemos começar por retirar cinco conclusões pertinentes:

- A influência é evidente, já que 72% da população indagada considerou que a comunicação interna tinha “Muita”, “Bastante” ou “Moderada” influência na sua satisfação no trabalho.

- b) Ao acrescentarmos, aos valores acima indicados, o valor da opção “*Pouca*” obteremos um valor de influência de cerca de 87%.
- c) Uma influência “*Moderada*” ou “*Pouca*” não é uma influência expressiva, resultando daí que os valores das opções “*Bastante*” e “*Muita*” atingiram os 40%.
- d) O conjunto dos valores das opções “*Nenhuma*”, “*NS/NR*” e “*Pouca*” somaram quase 28 %.
- e) A opção mais vezes escolhida em toda a comunicação interna e que de alguma forma a caracteriza, foi a “*Moderada*”, com quase 32% de respostas.

Podemos também concluir que a comunicação interna exerce uma influência ligeiramente superior nos trabalhadores do sexo feminino, já que estes atribuíram valores inferiores aos do sexo masculino nas opções “*Nenhuma*” e “*Pouca*”, ao passo que na opção “*Muita*” se verificou o contrário.

Do mesmo modo, podemos concluir que a influência da comunicação interna também se manifesta de forma ligeiramente superior nos indivíduos mais novos, já que foi o pessoal com idade até aos 39 anos que menos contribuiu para a opção “*Nenhuma*” e quem mais contribuiu para a opção “*Bastante*”. Contudo, foi exactamente o restante pessoal, ou seja, aquele com mais de 40 anos que mais contribuiu para a opção “*Muita*”.

Concluimos ainda que foi o pessoal afecto às *Outras* funções quem menos contribuiu para a opção “*Nenhuma*”, ao passo que foi o pessoal *Administrativo* quem mais contribuiu para a opção “*Muita*”. A função *Comercial* foi quem mais contribuiu para a opção “*Bastante*”, ficando relativamente próximas as *Outras* funções e a função *Administrativa*.

Em termos de antiguidade, podemos concluir que a influência da comunicação interna se manifesta de forma mais acentuada no pessoal há menos tempo nas empresas, uma vez que foi o pessoal com antiguidade até aos 5 anos quem menos contribuiu para a opção “*Nenhuma*”, ao mesmo tempo que foi quem mais contribuiu para as opções “*Bastante*” e “*Muita*”. É ainda de salientar o facto da contribuição para a opção “*Nenhuma*” aumentar à medida que aumenta a antiguidade do pessoal inquirido.

Em termos de comunicação oral, podemos concluir que a influência na satisfação dos trabalhadores das Pequenas e Médias Empresas é enorme em itens como os “*Cursos de Formação*”, tendo as opções “*Bastante*” e “*Muita*” reunido 76% das

respostas, ou as “Reuniões de Informação Profissional” onde estas duas opções recolheram 66% de respostas. Por outro lado, há itens cuja influência é bem mais discreta, como é o caso das “Conversas Informais”, dos “Seminários”, mas fundamentalmente das “Palestras e Discursos”, onde a opção “*Bastante*” não foi além dos 9%, a opção “*Muita*” não obteve qualquer resposta, a opção “*Pouca*” arrecadou 42% e a opção “*Nenhuma*” 14%.

A influência da comunicação oral nos trabalhadores do sexo masculino é evidente em itens como os “Cursos de Formação”, as “Reuniões de Informação Profissional”, as “Reuniões com a Administração”, as “Reuniões Departamentais”, as “Conversas Formais Individuais”, ou as “Reuniões de Informação Geral”. Todavia, há itens onde a influência é bem menos evidente, como é o caso das “Conversas Formais Individuais” dos “Seminários” ou das “Palestras e Discursos”.

A influência da comunicação oral nos trabalhadores do sexo feminino revela-se sobretudo em itens como os “Cursos de Formação”, as “Reuniões de Informação Profissional” ou as “Reuniões de Informação Geral”. Como itens cuja influência é bem menor, temos os “Seminários” e as “Palestras e Discursos”.

Em termos de idade, podemos concluir que há itens, como os “Cursos de Formação” ou as “Reuniões de Informação Profissional”, onde a influência da comunicação oral é enorme e abrange a maioria dos trabalhadores, ao passo que o inverso se verifica em itens como as “Palestras e Discursos”, ou as “Conversas Informais”. Todavia, denota-se a influência da comunicação oral no pessoal mais novo, já que foi quem menos contribuiu para a opção “*Nenhuma*”.

Podemos também concluir que a influência da comunicação oral é significativa em itens como os “Cursos de Formação” ou as “Reuniões com a Administração” e abrange os trabalhadores de todos os departamentos, com destaque para a função *administrativa*. O inverso verifica-se em itens como as “Palestras e Discursos”, ou as “Conversas Informais”.

Concluimos ainda que se vislumbra uma influência elevada na satisfação dos trabalhadores, independentemente da sua maior ou menor antiguidade, em itens como os “Cursos de Formação” ou as “Reuniões com a Administração”. A influência é ainda significativa nas “Conversas Formais Individuais” ou nas “Reuniões de Informação Geral”, designadamente para os trabalhadores com menor antiguidade. Em sentido contrário, temos as “Palestras e Discursos” que afectou todos os trabalhadores, assim como as “Conversas Informais”.

Em termos de comunicação escrita, podemos concluir que a influência na satisfação dos trabalhadores das Pequenas e Médias Empresas é evidente em itens como os “Relatórios de Actividade”, onde os valores das opções “*Bastante*” e “*Muita*” somaram 51%, no “Correio Interno” onde a opção “*Bastante*” obteve 38%, ou nas “Notas Internas” onde a opção “*Bastante*” obteve 35%. Por outro lado, embora se verifique que a ausência de influência na satisfação dos trabalhadores das PME’s é reduzida, já que a opção de resposta “*Nenhuma*” recebeu como valores mais expressivos os 9% dos “Memorandos” e os 8% do “Jornal e Boletim Interno”, a verdade é que a opção de resposta “*Muita*” também não recebeu valores dignos de relevância.

Deste modo, poderíamos conotar a comunicação escrita como tendo uma influência marcadamente moderada na satisfação dos trabalhadores, já que esta foi a opção mais seleccionada na maioria das questões. Destaque ainda para a opção de resposta “*NS/NR*”, na medida em que alcançou valores com alguma relevância em itens como o “Manual do Empregado” ou o “Jornal e Boletim Interno”.

A influência da comunicação escrita nos trabalhadores do sexo masculino evidencia-se em itens como os “Relatórios de Actividade”, as “Notas Internas” ou o “Sistema de Sugestões e Reclamações”. Em sentido inverso, surgem itens como o “Jornal e Boletim Interno”, os “Memorandos” ou ainda os “*Placards* e os Quadros Informativos” onde, apesar da opção “*Bastante*” ter obtido 22% de respostas, a opção “*Pouca*” recebeu 15%.

A influência da comunicação escrita nos trabalhadores do sexo feminino revelou-se sobretudo em itens como o “Correio Interno”, as “Notas Internas”, os “Relatórios de Actividade” ou o “Sistema de Sugestões e Reclamações”. Em sentido contrário, surgiram itens como o “Jornal e Boletim Interno”, o “Manual do Empregado” ou os “Memorandos”.

Em termos de idade, podemos concluir que há itens como o “Correio Interno”, os “Relatórios de Actividade” ou as “Notas Internas” onde a influência da comunicação oral é expressiva e engloba a maioria dos trabalhadores, ao passo que o inverso se verifica em itens como o “Jornal e Boletim Interno”, os “Memorandos”, ou ainda, embora de forma menos acentuada, os “*Placards* e Quadros Informativos”.

Podemos também concluir que a influência da comunicação escrita é significativa em itens como o “Correio Interno”, os “Relatórios de Actividade” ou ainda as “Notas Internas” e abrange os trabalhadores de todos os departamentos, com destaque não apenas para a função *administrativa*, mas também para a função *comercial*

nos dois últimos itens. O inverso verifica-se em itens como o “Jornal e Boletim Interno”, os “Memorandos” ou ainda os “*Placards e Quadros Informativos*”, com destaque para os trabalhadores das funções *produção e comercial*.

Concluimos ainda que se detecta uma influência elevada na satisfação dos trabalhadores, independentemente da sua maior ou menor antiguidade, em itens como o “Correio Interno”, os “Relatórios de Actividade” ou ainda as “Notas Interna”, onde se destaca o pessoal com mais de 20 anos ao atribuir a este item 40% das suas respostas. Em sentido inverso, temos itens como o “Jornal e Boletim Interno”, os “Memorandos” ou os “*Placards e Quadros Informativos*”.

Em termos de novas tecnologias de informação, podemos concluir que a influência na satisfação dos trabalhadores das Pequenas e Médias Empresas é fortemente acentuada em itens como o “Correio Electrónico”, onde o somatório das opções “Bastante” e “Muita” atinge o valor de 78%, ou a “Intranet”, onde o somatório destas duas opções atinge o valor de 62%. Em sentido oposto, temos itens como o “Videotexto” e a “Videoconferência” que receberam valores de 20% para a opção “Nenhuma”.

A enorme influência das novas tecnologias de informação nos trabalhadores do sexo masculino evidencia-se em itens como o “Correio Electrónico”, a “Intranet”, ou até o “Fax”. Em sentido inverso, temos itens com o “Videotexto”, a “Videoconferência”, ou ainda os “Audiovisuais”.

A influência das novas tecnologias de informação nos trabalhadores do sexo feminino é ainda mais acentuada e verifica-se em itens como o “Correio Electrónico”, a “intranet” ou o “Fax”. Essa influência, apesar de menos expressiva, ainda se verifica em itens como o “Videotexto”, a “Videoconferência”, ou mesmo os “Audiovisuais”

Em termos de idade, podemos concluir que há itens como o “Correio Electrónico” onde a influência das novas tecnologias de informação é enorme e engloba todos os inquiridos, ou a “Intranet” onde a influência se manifesta de forma mais acentuada no pessoal com idade entre os 31 e os 50 anos. Embora com menor expressividade, a influência é ainda relevante no “Fax”, sobretudo para o pessoal com mais de 30 anos. Em sentido oposto, surgiram itens como o “Videotexto”, sobretudo para o pessoal com idades entre os 40 e os 49 anos, ou os “Audiovisuais”, onde a influência é ainda reduzida para todo o pessoal, com excepção do intervalo 31-39 anos.

Podemos ainda concluir que a influência das novas tecnologias de informação é enorme em itens como o “Correio Electrónico” e abrange os trabalhadores de todos os departamentos, a “Intranet” que abrange todos os departamentos, com excepção do da *produção*, ou ainda o Fax” onde a influência é manifestamente maior para os trabalhadores *administrativos e comerciais*. O inverso verifica-se em itens como o “Videotexto”, a “Videoconferência” ou os “audiovisuais”.

Concluimos ainda que a influência se verifica em itens como o “Correio Electrónico” e é extensível a todos os trabalhadores, independentemente da sua antiguidade na empresa, ou a “Intranet” onde essa influência se vislumbra mais nos trabalhadores com antiguidade até aos 5 anos e entre os 10 e os 20 anos, ou ainda o “Fax” onde a influência é mais assinalável no pessoal com antiguidade entre os 10 e os 20 anos. Em sentido inverso, temos itens como o “Videotexto”, a “Videoconferência” ou os “Audiovisuais”, apesar da posição do pessoal com antiguidade até aos 5 anos ter sido diferente, sobretudo no “Videotexto” e nos “Audiovisuais”.

Em suma, os dados obtidos permitem-nos concluir que, em termos globais, a comunicação interna exerce uma influência importante na satisfação dos trabalhadores das Pequenas e Médias Empresas. Todavia, embora essa influência atinja níveis muito significativos em variáveis como as “*Reuniões de Informação Profissional*”, os “*Cursos de Formação*”, o “*Correio Electrónico*” ou a “*Intranet*”, a verdade é que existem variáveis onde essa influência é bem mais discreta, como é o caso das “*Palestras e Discursos*”.

Os dados obtidos também nos permitem concluir que as “Novas Tecnologias de Informação” são uma variável comunicacional de grande relevância na satisfação dos trabalhadores das PME’s e que existe actualmente uma enorme sensibilidade para estas novas ferramentas. No entanto, nem todas estas novas tecnologias estão devidamente implementadas, ou são do conhecimento da população investigada, já que ferramentas como o “Videotexto”, a “Videoconferência” ou os “Audiovisuais” obtiveram indicadores de influência reduzidos.

Deste modo, podemos afirmar que é imprescindível e necessário que as administrações empresariais continuem a investir neste tipo de comunicação, visto que ela contribui para elevar os níveis de satisfação dos seus trabalhadores. Contudo, esta aposta terá de ser feita não apenas no sentido de melhorar indicadores como as opções “*Muita*” ou “*NS/NR*”, ou itens como as “*Palestras e Discursos*” ou os “*Seminários*”, mas

também no sentido de dar continuidade a indicadores extremamente positivos, como é o caso dos “Cursos de Formação”, do “Correio Electrónico” ou ainda das médias conseguidas por algumas das opções, designadamente da opção “Bastante”.

Finalmente, seria interessante explicar o motivo pelo qual algumas ferramentas de comunicação, por exemplo, as “Palestras e discursos”, são consideradas irrelevantes na satisfação dos trabalhadores. Serão ineficazes por natureza? Elas exigem algumas habilidades que os seus utilizadores não possuem? Se for este o caso, um curso de formação poderia ser extremamente útil. É claro, que um curso de formação teria sempre um custo. Todavia, será que a relação custo-benefício não seria positiva? Obviamente, que só um novo estudo poderia dar resposta a estas perguntas.

A implantação generalizada do fenómeno da globalização nas sociedades actuais provocou o derrube das barreiras comerciais e abriu caminho à livre circulação de pessoas e bens, obrigando as empresas a acompanhar esta dinâmica de evolução, tornando-se para o efeito mais produtivas, mais competitivas e mais eficientes. Nesta perspectiva, facilmente se compreende que a satisfação no trabalho é um factor determinante e necessário para que as empresas consigam alcançar esses objectivos, pelo que é preciso uma aposta firme nesta área, já que a motivação dos trabalhadores tem origens diversas e divergem de indivíduo para indivíduo.

Paralelamente, uma questão muito em voga nos meios económicos e sociais, sobretudo em tempos de crise mais acentuada, é a questão da baixa produtividade dos trabalhadores portugueses quando comparados com os demais congéneres europeus. No entanto, sendo este aspecto inquestionável, também não é habitual vermos fazer-se qualquer tipo de relação entre a produtividade e a satisfação no trabalho.

Ficou também demonstrado que a comunicação interna, devido ao seu papel preponderante e decisivo na qualidade ambiental, ao funcionar como um processo pelo qual são partilhadas informações, ideias, atitudes e até sentimentos, tem uma influência importante nos níveis de satisfação dos trabalhadores das empresas. Deste modo, poder-se-á admitir que mais e melhor comunicação interna contribuem para elevar os níveis de satisfação no trabalho, originando melhores desempenhos, melhores performances e melhores índices de produtividade e rentabilidade.

Assim sendo, as nossas principais recomendações apontam em quatro sentidos distintos, apesar de relacionados entre si:

1. Seria extremamente interessante proceder-se a uma investigação a nível europeu de forma a avaliar-se a relação entre a satisfação e a produtividade no trabalho, já que sendo os trabalhadores portugueses dos menos produtivos, será que não é sensato questionarmo-nos também se não serão dos menos satisfeitos com o seu trabalho?
2. Seria igualmente importante que este tipo de investigação pudesse ser bem mais generalizado, chegando a mais pessoas, a mais empresas e a mais localidades, se possível a todo o país. Não há dúvidas de que uma informação deste tipo permitiria a retirada de ilações mais fundamentadas, mais sustentadas e capazes de funcionarem, não apenas como auxiliares nas decisões de gestão ou na definição de estratégias empresariais, mas também na criação e fortalecimento da imagem das Pequenas e Médias Empresas que são a espinha dorsal do tecido empresarial português.
3. A existência da investigação acima referenciada poderia e deveria funcionar como um fio condutor para todas as organizações, ou seja, qualquer gestão empresarial teria como que uma matriz capaz de a auxiliar e orientar na tomada de qualquer tipo de decisão nesta área. Assim, a fase seguinte consistiria em que todas e qualquer organização, independentemente da sua dimensão, fossem capazes de adaptar esta matriz à sua realidade empresarial. Para o efeito, poderiam realizar questionários, entrevistas ou qualquer outro tipo de investigação que permitisse indagar e avaliar as motivações de cada um dos seus trabalhadores e o que seria necessário corrigir para obter elevados níveis de satisfação.
4. Muitas vezes, mais difícil do que implementar esta ou aquela medida, é a capacidade para a conseguir manter. Assim, seria ainda fundamental que todas as organizações tivessem um gabinete especializado na área da comunicação interna. No entanto, como em muitas empresas isso não será possível, atendendo à sua dimensão, recomenda-se então a criação de mecanismos de acompanhamento permanente do estado de satisfação dos seus trabalhadores.

Bibliografia

Bartoli, Annie (1991), *Communication et Organisation – Pour une Politique Générale Cohérente*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

Bordenave, Juan Diaz; Carvalho, Horácio Martins de (1979), *Comunicação e Planejamento*, 2ª ed., Rio de Janeiro, Paz e Terra.

Brault, Lionel (1992), *A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário*, s.l., Edições Cetop.

Chiavenato, Idalberto (2004), *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*, 8ª ed., São Paulo, Editora Atlas.

Corrado, Frank M. (1994), *A força da comunicação: quem não se comunica*, 1ª ed., São Paulo, Pearson Education.

Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C. (2006), *Manual de Comportamento Organizacional*, Lisboa, Editora R H, Lda..

Davis, Keith; Newstrom, John W. (1996), *Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional*, 1ª ed., São Paulo, Pioneira.

Defleur, Melvin L.; Ball-Rokeach, Sandra (1993), *Teoria da comunicação de massa*, 5ª ed., Rio de Janeiro, Jorge Zahar editor.

Donnelly, J. H.; Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M. (2000), *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*, Editora Mcgraw-Hill de Portugal, Lda..

Dubrin, Andrew J. (1998), *Princípios de administração*, 4ª ed., Rio de Janeiro, LTC.

Dupuy, Emmanuel *et al.*(1988), *La communication Interne – Vers l’Enterprise Transparente*, Paris, Les Éditions d’Organisation.

Duterme, Claude (2008), *A comunicação interna na empresa: a abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*, Lisboa, Instituto Piaget.

Eco, Umberto (2008), *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*, 14ª ed., Lisboa, Editorial Presença.

Gil, António Carlos (1994), *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*, 1ª ed., São Paulo, Atlas.

Goldhaber, Mirian (2001), *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, Record.

Jardillier, P., *Apud* Bartoli, Annie, *op.cit.*, p.102.

Kunsch, Margarida; MarI, Krohling (2003), *Planeamento de Relações Públicas na comunicação integrada*, São Paulo, Summus.

Lampreia, J. Martins (1992), *Comunicação Empresarial – As Relações Públicas na Gestão*, 1ª.ed., Lisboa, Texto Editora.

Marín, António Lucas (1997), *La comunicación en la empresa e en las organizaciones*, 1ª ed., Barcelona, Bosch.

Marques, Ronaldo, *Comunicação Interna*, 27 Janeiro 2004, disponível em: <http://www.rh.com.br>. [22 Junho 2009].

Mattelart, Armand (1999), *História das teorias da comunicação*, São Paulo, Edições Loyola.

Mendonça, Maria Luíza Martins de (2004), *Processos comunicativos e subjectivos: desafios para o terceiro sector*, Comunicação de política, S. Paulo, N.3, v 22, p. 49-64, set/dez.

D'Oliveira, Teresa (2007), *Teses e Dissertações*, 2ª ed., Editora RH.

Penteado, José Roberto Whitaker (2001), *A técnica da comunicação humana*, 1ª ed., São Paulo, Pioneira.

Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc van (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5ª ed., Lisboa, Gradiva – Publicações, S.A..

Ramos, Helena Mª F.P. (1997), *A Comunicação Interna. Estudo de caso no C.E.T., Parte I – Uma Abordagem à Comunicação no Mundo Empresarial*.

Robbins, Stephen Paul (1998), *Administração*, 5ª ed., Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil.

Robbins, Stephen Paul (2002), *Comportamento Organizacional*, 9ª ed., São Paulo, Prentice-Hall.

Ruggiero, Alberto Pirro, *Qualidade da comunicação interna*, 08 Outubro 2002, disponível em: <http://www.rh.com.br>. [22 Junho 2009].

Sekaran, Uma (2003), *Research Methods for Business: a Skill Building Approach*, 4th edition, New York, John Wiley & Sons, Inc..

Sillamy (1998), N, *Dicionário de Psicologia Larousse*, Porto Alegre, Artmed.

Spector, P.E. (2004), *Psicologia nas organizações*, 2ª ed., São Paulo, Saraiva.

Tajada, Luís Angel Sanz de la (1994), *Integración de la identidad Y la Imagen de la Empresa-Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid, Esic.

Torcato, Gaudêncio (2002), *Tratado de comunicação organizacional e política*, 1ª ed., São Paulo, Pioneira.

Vanoye, Francis (1998), *Usos da linguagem: problemas e técnicas na produção oral e escrita*, 11ª ed., São Paulo, Martins Fontes.

Vizeu, Fábio (Outubro/Dezembro, 2005), *Acção comunicativa e estudos organizacionais*, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, n.4,v.45.

Wagner III, J.A.; Hollenbeck, J.R. (2000), *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*, São Paulo, Saraiva.

Werther, Jr.; Davis, Keiton (1983), *Administração de pessoal e recursos humanos*, São Paulo, Pioneira.

Westphalen, Marie-Hélène (1990), *A Comunicação na Empresa*, Porto, Rés Editora.

URL:<http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletese/Pg000010.htm> (Acesso em 17 de Junho de 2009).

ANEXO

QUESTIONÁRIO

Este questionário tem por finalidade integrar um projecto de tese de mestrado no âmbito do seminário do projecto em gestão de recursos humanos

O meu nome é Agostinho Pinheiro da Silva, sou aluno do Mestrado em Gestão / MBA da Universidade Aberta e pretendo efectuar um estudo de investigação cujo tema é “A influência da comunicação interna na satisfação dos trabalhadores das Pequenas e Médias Empresas”.

O questionário é individual, anónimo, e as informações de identificação solicitadas apenas são utilizadas para os fins estatísticos indicados.

Foi seleccionado para responder a este questionário, dado integrar-se nas condições previamente estabelecidas da população em estudo.

Por conseguinte, solicito a sua colaboração no preenchimento deste breve questionário, o qual não lhe ocupará mais do que alguns poucos minutos, aproveitando desde já para expressar o meu agradecimento pela colaboração prestada.

Agostinho Silva

Abril 2010

IDENTIFICAÇÃO

Por favor assinale com uma cruz [X] o que interessar

Idade:

Entre 18 e 30 anos _____	Entre 31 e 39 anos _____
Entre 40 e 49 anos _____	Superior a 50 anos _____

Sexo:

M _____	F _____
---------	---------

Função:

Administrativa _____	Produção _____
Comercial _____	Outra _____

Tempo de serviço na empresa:

Entre 1 e 5 anos _____	Entre 5 e 10 anos _____
Entre 10 e 20 anos _____	Superior a 20 anos _____

Número de empregados da sua empresa:

Mais de 10 e menos de 250	Sim _____ ; Não _____
---------------------------	-----------------------

QUESTIONÁRIO

Instruções:

Se eventualmente alguma questão não for aplicável ao seu caso concreto, ou se desconhecer algum conceito não responda por favor. No entanto, pretende-se que responda ao maior número possível de questões. O ideal seria que respondesse à totalidade das perguntas.

Sugere-se que leia atentamente a pergunta e responda sempre com a máxima sinceridade.

Pretende-se que nos diga **a influência que tem para a sua satisfação no trabalho**, cada um dos itens abaixo indicados, colocando um X no algarismo correspondente à sua opinião em relação a cada questão e de acordo com a escala abaixo apresentada.

1=Nenhuma, 2=Pouca, 3=Moderada, 4=Bastante, 5=Muita

Comunicação oral	Grau de Influência				
	1	2	3	4	5
Palestras e discursos					
Reuniões com a administração					
Reuniões departamentais					
Conversas formais individuais					
Conversas informais					
Reuniões de informação profissional					
Reuniões de informação geral					
Cursos de formação					
Seminários					
Encontros de convívio					

Comunicação escrita	Grau de Influência				
	1	2	3	4	5
Placards e quadros informativos					
Jornal e boletim interno					
Brochuras e folhetos informativos					
Correio interno					
Notas internas					
Memorandos					
Relatórios de actividade					
Sistema de sugestões e reclamações					
Manual do empregado					

Novas Tecnologias de Informação	Grau de Influência				
	1	2	3	4	5
Correio electrónico					
Fax					
Videotexto					
Videoconferência					
Audiovisuais (filmes, slides)					
Intranet					