

UNIVERSIDADE DOS AÇORES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM  
GESTÃO / MBA

COMUNICAÇÃO INTERNA E  
ENDOMARKETING: GRUPO SATA

Dolores Nazaré Amaral Soares César

Ponta Delgada, janeiro de 2014

UNIVERSIDADE DOS AÇORES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM  
GESTÃO / MBA

COMUNICAÇÃO INTERNA E  
ENDOMARKETING: GRUPO SATA

Dolores Nazaré Amaral Soares César

Orientador: Ana Isabel Damião de Serpa Moniz

Coorientador: Armando Brito Mendes

Ponta Delgada, janeiro de 2014

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus Tesouros, Tiago e Henrique,

Ao meu marido Rui

À restante família.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por toda a força.

Aos Professores Doutores Ana Isabel Damião de Serpa Moniz, orientadora da dissertação, e Armando Brito Mendes, co – orientador da mesma, por me terem transmitido sapiência, ajuda, empatia e motivação, aquando da realização deste trabalho.

Um louvor muito especial para os Professores Doutores Maria da Graça Batista e Francisco José Ferreira Silva.

Os meus especiais agradecimentos aos colegas de MBA e a todos os meus fiéis amigos, por estarem do meu lado, quando precisei deles.

Agradeço ao meu marido Rui, aos meus filhos Tiago e Henrique e restante família por me terem apoiado e sido pacientes. Todos foram os meus pilares.

Os meus agradecimentos ao Grupo SATA e seus colaboradores.

## RESUMO

Atualmente, existem muitas organizações que se preocupam com a comunicação organizacional, incluindo a Comunicação Interna (CI), como forma de motivar os funcionários e desenvolver um ambiente de confiança e comprometimento. No entanto, também é necessário informar e sentir respeito pelos trabalhadores, além de lhes dar motivação. Se não há um bom relacionamento entre a empresa e os empregados, os resultados poderão não ser tão bons.

Com este trabalho, vamos demonstrar como a comunicação pode ser estrategicamente utilizada, através do Endomarketing.

Os resultados de nossa pesquisa no Grupo SATA confirmaram que a organização precisa de se concentrar mais no cliente interno e perceber que uma comunicação eficaz é importante para reforçar a vantagem competitiva

Palavras-chave: *Endomarketing*, comunicação interna, público interno, Grupo SATA

## **ABSTRACT**

Currently, there are many organizations that are concerned with organizational communication, including Internal Communication as a way to motivate employees and develop an environment of trust and commitment.

However, it is also necessary to inform and feel respect for workers, besides give them motivation. If there is not a good relationship between the company and the employees, the results may not be so good.

With this work, we will demonstrate how communication can be strategically used, by Internal Marketing.

The results of our research, in Grupo SATA, confirmed that the organization needs to focus more on internal customer and realize that an effective communication is important to strengthen the competitive advantage.

Keywords: Internal Marketing, internal communication, public internal, Grupo SATA

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE.....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Comunicação Organizacional .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Comunicação Interna.....</b>	<b>6</b>
2.2.1 Funções da comunicação .....	10
2.2.2 Barreiras à comunicação .....	11
<b>2.3 Endomarketing .....</b>	<b>14</b>
2.3.1 Atividades do Endomarketing .....	17
2.3.2 Cultura Organizacional .....	17
2.3.3 Motivação Organizacional .....	20
2.3.4 Meios de comunicação do Endomarketing .....	24
2.3.5 Planeamento de um programa de Endomarketing .....	26
2.3.6 Elaboração, execução e avaliação do programa de Endomarketing .....	28
<b>CAPÍTULO III - MODELO DE ANÁLISE.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Caracterização Da Empresa Estudada.....</b>	<b>32</b>
3.1.1 O Grupo SATA.....	32
3.1.2 Estratégia do Grupo SATA .....	35
3.1.3 Inovação .....	35
3.1.4 O Grupo SATA e os Seus Colaboradores.....	36
3.1.5 Controlo interno na SATA.....	40
3.1.6 Exemplos de Controlos da SATA e seus princípios .....	41
3.1.7 Comunicação Interna .....	43
<b>CAPÍTULO IV - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 O Questionário .....</b>	<b>45</b>
4.1.1 Confiabilidade.....	47
<b>CAPÍTULO V - ANÁLISE EMPÍRICA.....</b>	<b>49</b>

<b>5.1</b>	<b>Caraterização da Amostra.....</b>	<b>49</b>
<b>5.2</b>	<b>Testes Estatísticos.....</b>	<b>53</b>
5.2.1	Árvores de Classificação .....	53
5.2.2	Teste do Qui – Quadrado de Independência.....	65
5.2.3	Avaliação da dependência utilizando tabelas de contingência .....	71
	<b>CAPÍTULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>81</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>86</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>95</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	22
<b>Figura 2.</b> Género .....	50
<b>Figura 3.</b> Idade.....	51
<b>Figura 4.</b> Escolaridade .....	51
<b>Figura 5.</b> Número de anos na empresa .....	52
<b>Figura 6.</b> Árvore de classificação " Como classifica a comunicação entre a Direção e os colaboradores?.....	54
<b>Figura 7.</b> Árvore Como colaboradore, sente - se seguro em dizer o que pensa? .....	57
<b>Figura 8.</b> Árvore N° de anos na empresa .....	60
<b>Figura 9.</b> Árvore Para si, esta é a melhor empresa para se trabalhar?.....	62

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

CI - Comunicação Interna

CO - Comunicação Organizacional

OCI - Observatório de Comunicação Interna

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A Era da Informação permitiu que a troca de experiências e a comunicação representassem um papel indispensável nas organizações.

Nos meios empresariais costuma-se afirmar que o “segredo é a alma do negócio”. Contudo, esta ideia não poderia ser mais ilusória: nós, consumidores, pretendemos conhecer os produtos e compreender como as diferentes organizações lidam com os seus públicos; por outro lado, a concorrência quer copiar a comunicação porque tudo o que é bom merece ser repetido.

A Comunicação Organizacional é vista como um conjunto de práticas que permitem fortalecer a imagem institucional, em função dos seus públicos interno e externo.

É imperativo que o desenvolvimento positivo da imagem empresarial seja um processo contínuo e deva englobar não só os consumidores como também os colaboradores das corporações.

Para atingir os seus objetivos, as organizações deverão comunicar com o seu público, através de informações corretas, no espaço certo, num determinado período e de um modo adequado, de forma a abranger todos os níveis e setores.

A comunicação interna é, portanto, essencial nas organizações, na medida em que tem efeitos positivos tanto nos negócios como nas relações do trabalho e desencadeia o comprometimento entre os colaboradores e as organizações.

Um estudo realizado pelo Massachusetts Institute of Technology, em 1991, *apud* Ponce (1995) e Simões (2001), acerca da perda de competitividade da indústria norte-

americana, refere que é preferível ter colaboradores que se sentem valorizados a tecnologia topo de gama, utilizada por colaboradores desmotivados, porque se todos se sentirem motivados e felizes, melhor será o desempenho e, conseqüentemente, a organização terá mais proveito.

Complementando, Brum (2008:15) defende que "munidos deste valor percebido do relacionamento, os funcionários tornam-se pessoas mais criativas e felizes, capazes de surpreender, encantar e entusiasmar os clientes externos. Para criar esse valor são necessários três suportes: comunicação, empatia e relacionamento".

Assim, surge o Endomarketing ou Marketing Interno como uma ferramenta estratégica, que tem como objetivo facilitar o relacionamento do público interno, através da valorização do mesmo.

Bekin (1995) diz que o Endomarketing classifica os colaboradores como clientes - os primeiros clientes das organizações, e que é importante apresentar a empresa, a missão, visão e valores de forma clara e objetiva, a esse público.

Sendo uma ferramenta estratégica que permite motivar, dialogar e ouvir, a mesma facilita o comprometimento e partilha de valores entre o público interno e a organização.

Neste contexto, devemos questionar: de que forma as empresas devem agir com os funcionários para que estes se mantenham informados? Devemos implementar programas de Comunicação Interna ou de Endomarketing? Que características são atribuídas a Comunicação Interna? E quais as características que estão ligadas ao Endomarketing?

O objeto deste estudo consiste na verificação das diferenças existentes entre Comunicação Interna e Endomarketing e análise dos respetivos conceitos, características e funções e perceber se a Comunicação Interna, como ferramenta do Endomarketing, é

eficaz e se interfere com a motivação e comprometimento dos colaboradores do Grupo SATA.

Apresentaremos um estudo de caso acerca da comunicação interna, como sendo uma ferramenta do Endomarketing, de modo a conhecer, analisar e avaliar a comunicação interna.

A partir do nosso estudo, apresentaremos propostas de estratégias diferenciadas e de melhoria, caso verificarmos situações prejudiciais.

Por último, o estudo de caso terá informações importantes para futuras pesquisas sobre o tema, visto que a comunicação interna e o Endomarketing são temas pouco explorados em Portugal.

O nosso estudo será desenvolvido da seguinte forma:

- No Capítulo I. Introdução, abordaremos o tema do estudo, a justificação e os objetivos que se pretendem alcançar com o mesmo;
- Posteriormente, no Capítulo II. Revisão da Literatura, tratamos a conceptualização teórica da Comunicação Interna e Endomarketing;

O Capítulo III. Modelo de Análise tem como finalidade descrever a metodologia de investigação que vai ser tratada na abordagem empírica e descrever o Grupo SATA.

- Capítulo IV. Metodologia de Investigação, temos a investigação quantitativa, os procedimentos utilizados e a amostra utilizada no estudo;
- O Capítulo V – Análise Empírica diz respeito à análise de dados e aos diversos testes estatísticos e respetivos resultados obtidos; e
- Por último, o Capítulo VI. Considerações Finais aborda as conclusões gerais, limitações, vias futuras de investigação e implicações para a prática da gestão.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, pretendemos apresentar e analisar o processo de Endomarketing, através do conceito de comunicação, procurando identificar os benefícios que as organizações podem conseguir, por meio estratégico da sua comunicação interna.

### 2.1 Comunicação Organizacional

A palavra Comunicação deriva do latim *communicare* e significa “tornar comum”, “partilhar”, “trocar opiniões”, “conferenciar” (Maser:1975:1).

Comunicar é, antes de mais, a resposta que uma pessoa procura despertar numa outra.

A comunicação é tão importante para a vida em geral como para vida social, em particular. Sem comunicação não há liderança, gestão, coordenação, empenho, motivação, vendas, alegrias, tristezas, etc.

Fleury (1996:24) diz que "a comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização".

Na mesma linha de pensamento, Thayer (1976), *apud* Ruão, (1999:3) explica que “Comunicar é, como sabemos, tornar comum uma realidade, uma informação, uma

ideia, um pensamento ou uma atitude, através de qualquer meio efetivo. Como tal exige a presença de um conjunto de elementos: um emissor ou fonte, um recetor ou destinatário, uma mensagem, um canal, uma situação ou circunstância e uma intenção, propósito ou necessidade”.

Com a globalização, a comunicação tornou-se numa ferramenta estratégica e permitiu envolver as organizações com os seus públicos, desempenhando um papel fundamental, no ambiente organizacional.

Para Matos (2004:109), “a relação da empresa com o seu público interno e externo, envolvendo um conjunto de procedimentos e técnicas destinados à intensificação do processo de comunicação e à difusão de informações sobre as suas situações, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, processos, normas, procedimentos, instruções de serviço, etc.”.

A CO - Comunicação Organizacional - divide-se em comunicação interna e comunicação externa. A primeira integra os colaboradores da empresa, como forma de estimular a motivação compartilhar estratégias e agregar valor à organização. A segunda envolve o público externo (fornecedores, clientes, potenciais clientes, comunidade local e sociedade geral), com o intuito de apresentar, junto deste, uma imagem favorável da organização e dos seus produtos ou serviços.

Para imperar um relacionamento positivo entre a empresa e respetivos empregados, é fundamental existir uma boa política de comunicação. Pois, a mesma permite conquistar a confiança, o respeito e a motivação dos empregados que, por sua vez, possibilitarão o crescimento da corporação e bons resultados financeiros.

Complementando, Mattelart (1997) realça que a comunicação incute a competitividade nas organizações porque a atividade empresarial parte dos colaboradores. Para o autor, a comunicação tem repercursões no desempenho das

tarefas, ou seja, a maneira como as informações são transmitidas aos colaboradores reflete-se no desempenho do seu trabalho.

Para as organizações sobreviverem e tornarem-se competitivas, é necessário que as mesmas comuniquem com a sociedade, nas quais estão inseridas. Logo, a comunicação passou a ser responsabilidade de todos os colaboradores, independentemente da posição que ocupam, na empresa.

A comunicação pode ser vista como base da organização, uma vez que não existe nenhuma empresa que não introduza uma prática comunicativa, no seu dia a dia.

A comunicação organizacional ultrapassa as informações partilhadas com os funcionários e atinge todos os públicos da empresa, envolvendo, desta forma, o clima interno e as relações institucionais.

## 2.2 Comunicação Interna

Antes de informarmos aqueles que vivem afastados de nós, é necessário, em primeiro lugar, comunicarmos com aqueles que vivem perto de nós e nos nossos ambientes.

As empresas devem preocupar-se tanto com a opinião pública externa como também com a opinião pública interna.

Fazer os colaboradores se sentirem influentes, integrados e informados do que se passa na empresa, foi o ponto de partida para nascimento da comunicação interna, considerada essencial, no mundo dos negócios.

A partir da Revolução Industrial, a relação entre as empresas e funcionários tomou um novo e importante rumo, ao obrigar as organizações a reinventarem as formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações conduzidas aos empregados (Kunsch:1997).

Tendo a comunicação interna um caráter estratégico, é necessário que a mesma seja feita em conjunto com a área de Recursos Humanos.

Para Kunsch (1999:29), “a comunicação que ocorre dentro das organizações não está isolada de toda uma conjuntura, que condiciona e move as ações de um profissional, dentro de uma perspectiva estratégica que contempla cumprimento de missão e visão de futuro”.

De um modo geral, a comunicação interna designa a interação entre colaboradores e empresas.

A comunicação Interna deve ser bem planeada e definida, para que o público interno e a organização interajam, através da utilização das ferramentas de comunicação (institucional e comercial): “seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do Endomarketing ou marketing interno). Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização. Permitindo seu pleno funcionamento (...) Evidentemente, na medida em que ela se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégicas, delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o pessoal interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz. Será pensada, planejada e avaliada de forma constante, não ocorrendo simplesmente de forma fortuita” (Kunsch:2003:154).

Para Torquato (1986:50), a comunicação interna “é integrada pelas comunicações que se processam no interior do sistema organizacional. São as comunicações elaboradas para o constructo da consciência coletiva, no sentido etimológico do termo, que servem para edificar as decisões do ambiente interno, e que se destinam aos que trabalham na organização.”

A comunicação interna, quando bem empregue, permite motivar, gerar produtividade e satisfação, nos funcionários de uma corporação. Por isso, envolver os colaboradores, no processo organizacional, é imprescindível à organização.

Segundo Matos (2005), a falta de cultura do diálogo, de abertura à conversação e à troca de ideias, opiniões, impressões e sentimentos prejudica o funcionamento de organizações e países.

A comunicação corporativa está ligada à cultura da empresa, através dos valores, comportamento das suas lideranças e às crenças dos seus colaboradores.

De acordo com Pinto (1994), a comunicação é uma ferramenta eficiente para aperfeiçoar o clima organizacional, obter ganhos de produtividade e eficiência e, também, para alcançar adesões internas.

Deste modo, verificamos que uma boa política de comunicação interna gera consequências tanto no interior da organização como fora da mesma, influenciando os públicos externos e a própria imagem, ou seja, o funcionário, ao viver em sociedade, fornece uma imagem, positiva ou negativa da empresa, onde labora.

Para Zanetti (2006:45), os “funcionários gostam de sentir que fazem parte da história da empresa, que estão juntos construindo algo grandioso. A comunicação poderá trabalhar bem estes valores, ajudando a estimular os seus colaboradores, aumentando o sentimento corporativo e o “vestir a camisa” da empresa. Quando a comunicação é bem feita, reforça o senso de pertinência”.

Podemos aferir que comunicar significa partilhar informação, mutuamente, num determinado espaço cultural e social, a partir da aceitação, entendimento e respetivo feedback entre indivíduos.

Como sabemos, o feedback tem como princípios: fortalecer a comunicação entre o emissor e recetor; aumentar a confiança; reduzir ou eliminar obstáculos; ajustar expectativas e necessidades; corrigir possíveis erros do processo de comunicação, etc.

Sem um feedback adequado e ajustado, podem surgir dificuldades no processo de comunicação, tais como os conflitos que impedem a eficácia da mesma.

O feedback pode ser encontrado na comunicação escrita, verbal e não - verbal. Contudo, é nas comunicações “cara a cara” que o mesmo tem mais impacto.

Os benefícios que se podem obter do feedback são superiores ao custo que o mesmo possa ter. Pois, o mesmo indica interesse no relacionamento com o outro, criação de oportunidades e viabilização do trabalho em equipa.

Não proporcionar feedback pode ser uma questão tática, podendo simbolizar desprezo, indiferença, ser correto ou incorreto (dependendo do lado em que se está), ou até mesmo considerar uma forma de manifestação de poder e/ou estatuto. De igual modo, pode funcionar como forma de manter o outro sempre numa zona cinzenta e/ou ambígua.

### 2.2.1 Funções da comunicação

Para Brault (1992), a comunicação tem como principais funções organizacionais a função informativa; função de integração, função de retroação; função sinal, função comportamental ou argumentista, função mudança e função imagem.

Então:

1. Função informativa: promove o conhecimento e o “saber” da empresa;
2. Função de integração: incute o sentimento de pertença a um grupo (para além da função económica da organização).
3. Função de retroação: tem presente o feedback das mensagens; é através desta função que os colaboradores exprimem o que sentem;
4. Função sinal: aposta na emissão e multiplicação de sinais e de micromensagens, de modo a que o público possa identificar a personalidade e a continuidade da empresa num mesmo sentido;
5. Função comportamental ou argumentista: tem como princípios indicar ordens claras e indispensáveis e pedir, explicitamente, que se caminhe numa determinada direção;
6. Função mudança: tem como objetivo a mudança de imagem, na qual também se integram a mudança concreta das mentalidades, atitudes e relações;
7. Função imagem: o seu princípio assenta na formalização de uma imagem positiva, junto do público interno e externo.

Para Robbins (2002), a comunicação tem como principais funções, no seio de uma organização ou de um grupo:

1. Controlo: a comunicação controla o comportamento humano;
2. Motivação: a comunicação incute a motivação porque esclarece os colaboradores quanto ao que deve ser feito; avalia a qualidade do seu desempenho; e orienta sobre o que fazer para melhorar;
3. Expressão emocional: a partir da comunicação, consegue-se perceber os sentimentos de satisfação e/ou frustrações do público interno;
4. Informação: a comunicação facilita a tomada de decisões, uma vez que faculta as informações que as pessoas necessitam, não só para a tomada de decisão, como também para equacionar alternativas.

### 2.2.2 Barreiras à comunicação

Quando falamos no relacionamento de pessoas e respetiva comunicação organizacional é necessário referir que podem surgir múltiplas barreiras. Assim sendo, relatamos como essenciais, as que estão ligadas ao processo, características pessoais, condições físicas e o discurso semântico.

Como sabemos, o processo é formado pelos seguintes elementos: emissor, codificação, mensagem, meio, descodificação, recetor, feedback e ruído, sendo esta última com-

ponente considerada a maior barreira de processo e que pode suceder em qualquer ponto do mesmo.

O ruído, interpondo-se na transmissão e recepção da mensagem, pode enviesá-la e até mesmo condensar a sua fiabilidade e credibilidade.

De acordo com Cunha *et al.* (2003: 366-367) são imensos os fatores de ruído: “...diferentes quadros de referência, percepção seletiva e afetiva, não saber ouvir, falta de confiança, juízos de valor, estereótipos e preconceitos, credibilidade da fonte, problemas semânticos, diferenças culturais, barreiras físicas, arranjos espaciais, impreparação do comunicador, estilos pessoais de comunicação, filtragem, pressões de tempo, sobrecarga de comunicação, fracas primeiras impressões, gênero, heterogeneidade da audiência, contexto temporal, fornecimento e recebimento de feedback, emoções e características do canal...”.

No que toca às barreiras pessoais, estas têm na capacidade de comunicar efetivamente, a maneira como as pessoas processam e interpretam a informação, o grau de confiança interpessoal, estereótipos e preconceitos, fraca capacidade de escuta, julgamentos e a incapacidade de ouvir empaticamente.

Elementos como a personalidade de cada um, o estado de espírito, as emoções, os valores, também, são fatores influenciadores e, ao se ultrapassar estas barreiras, a mensagem é bem transmitida e entendida.

Outras barreiras que devemos mencionar, englobam a distância entre os funcionários (quando a comunicação não é feita cara-a-cara, torna-se mais difícil compreender o que é transmitido porque não conseguimos obter, logo, um feedback); o barulho no local de trabalho; a qualidade e fiabilidade dos sistemas de informação que abrangem as barreiras físicas.

Em último lugar, surgem as barreiras semânticas, resultantes de erros de codificação e decodificação, isto é, podemos empregar palavras que podem ser mal interpretadas, uma vez que aquilo que queremos dizer pode não corresponder, exatamente, ao que os outros entenderam.

Outro exemplo a referir, é a utilização da própria linguagem, cujas palavras podem ter múltiplos significados, de acordo com a interpretação de cada pessoa.

Por sua vez, os gestos poderão constituir uma barreira semântica, uma vez que podem auxiliar - na interpretação e conhecimento do que se pretende transmitir, ou dificultar - porque podem ser sinal de distração e/ou equívoco - a chegada da mensagem ao destinatário, influenciando a sua interpretação.

Como forma de reduzir o impacto dessas barreiras, Bowditch; Buono (1992) sugerem: recorrer à linguagem apropriada e objetiva; transmitir informações claras; tentar eliminar ruídos físicos, como as interrupções comuns no escritório; comunicação cara a cara, sempre que possível; escuta ativa e não passiva, pela qual, só nos limitamos a receber informações (segundo os autores, a escuta ativa deve-se à vontade e capacidade de escutá-la, a nível verbal, simbólico, e não verbal, e a responder ao teor e objetivo da mensagem, utilizando sentimentos e emoções); empatia - uma escuta ativa pressupõe que nos coloquemos no lugar da pessoa com que estamos a trocar informações, através de atitudes, emoções e sentimentos.

Como podemos ver, muitas vezes, a comunicação interna não é tão eficaz, como desejávamos. Pois, a quantidade de fatores que interferem e alteram o conteúdo das mensagens são inúmeros.

## 2.3 Endomarketing

Com o surgimento da globalização, as organizações passaram a se focar nos clientes internos (colaboradores).

As empresas verificaram que o fator humano era o grande responsável pela diferença na concorrência e que, para tal, era necessário desenvolver o comprometimento e qualidades profissionais, em cada colaborador.

Assim, para incrementar a motivação nos funcionários, as organizações devem partilhar a sua visão de negócio com os seus parceiros (colaboradores), de modo a que estes se sintam motivados e sintam que crescem à medida que a empresa cresce, ou seja, é necessário valorizar os colaboradores.

Nesta perspectiva, surge o Marketing Interno, nos Estados Unidos da América, como sendo um processo que agrega a troca de informações com o público interno, de modo a proporcionar e favorecer relacionamentos internos entre os funcionários de uma empresa, sem ter em conta a posição hierárquica.

Segundo Bekin (2004), criador do conceito de Endomarketing, no Brasil, em 1975, *apud* Santiago (2010:77), o Endomarketing tem o seu fundamento no marketing voltado para uma ação interna”. “Éndon, palavra grega, significa “em, para dentro, dentro”, o “movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo”.

Cerqueira (1999), Nickles e Wood (1999) *apud* Silva, encaram o Endomarketing, também conhecido por Marketing Interno, como um conjunto de práticas que têm como

objetivo o comprometimento dos colaboradores, cujas atitudes e comportamentos se refletem positivamente, quer no público interno quer no público externo.

Seguindo os autores anteriores, Tavares (2010) defende que, cada vez mais, é necessário aplicar o Endomarketing dentro da empresa, uma vez que fortalece a qualidade da comunicação interna que, conseqüentemente, motiva os funcionários.

Praticar Marketing Interno pressupõe: manter os funcionários motivados e felizes e ver aqueles como primeiros clientes da organização, uma vez que estes têm contato direto com os clientes, como nos refere Grönroos (1995:278): “Toda empresa ou qualquer organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção”.

Segundo Bekin (1995), em geral, o Endomarketing lida com o conceito de marketing: satisfazer desejos e necessidades, mas dos colaboradores das empresas. Pois, só uma boa prática de marketing de relacionamento possibilita a permanência do colaborador na empresa e, conseqüentemente cria uma boa imagem na mente dos mesmos.

Castro (2007), na mesma linha de pensamento, considera o Endomarketing como a utilização de técnicas e instrumentos próprios do Marketing em relação ao público interno da organização, com foco final na melhoria do valor oferecido e do atendimento prestado aos clientes externos. O seu principal objetivo consiste em envolver os colaboradores nos valores e cultura organizacional, de modo a que aqueles sintam que fazem parte da empresa.

Verificamos, portanto, que o Endomarketing serve - se de estratégias e elementos do Marketing tradicional, utilizados no ambiente externo da organização, aplicando-as ao ambiente interno das empresas.

Brum (1994) realça que todas as empresas devem apostar em boas estratégias de comunicação interna, uma vez que o comprometimento dos colaboradores com a orga-

nização liga-se ao conhecimento que têm acerca da empresa e sobre os seus valores. Acrescenta, ainda, que esta situação poderá ter influências no sucesso ou fracasso da empresa.

A maior divulgação que uma empresa pode ter, é feita pelo atendimento dos seus funcionários. Os mesmos tanto podem encantar como afastar um cliente.

Seguindo este pensamento, Levitt (1990) afirma que os clientes não só são atraídos pelos benefícios que os serviços ou produtos oferecem como também pelo atendimento que lhes é prestado, no processo de compra. Pois, a forma como os funcionários se comportam, tem forte impacto, na avaliação do público externo e do consumidor.

Por sua vez, Gutierrez; Coelho (2008:1) defendem que “O elemento humano é peça fundamental na prestação dos serviços, por isso é necessário qualificá-lo e motivá-lo para que desempenhe suas funções da forma esperada”.

Assim, verificamos que antes de conquistar os clientes externos, é obrigatório, em primeiro lugar, agradar os clientes internos.

Devemos acrescentar que a comunicação, ao contrário do que muitos autores afirmam, não é o mesmo que Endomarketing. A comunicação é uma ferramenta do Endomarketing.

Informações transparentes podem simbolizar empatia e impedir a propagação de mentiras, boatos e histórias sem fundamento que, como sabemos, podem desencadear grandes prejuízos para a empresa e funcionários, a nível da qualidade do ambiente e produtividade.

Seguindo os autores anteriores, Tavares (2010) afirma que ao implementarmos um programa de Endomarketing, numa organização, estamos a melhorar, no fundo, a qualidade da comunicação interna que, por sua vez, motiva os colaboradores e garante melhores resultados no seio da mesma.

Na maior parte das empresas, os colaboradores não conhecem os objetivos da organização e há pouca ligação entre os setores. Por outras palavras, a comunicação não é a melhor e não proporciona motivação entre o seu público interno. Assim, o Endomarketing poderá contribuir para aperfeiçoar a comunicação e facilitar as relações entre pessoas.

### 2.3.1 Atividades do Endomarketing

Para empregar um programa de Endomarketing é necessário considerar não só a comunicação interna, conforme vimos acima, como também a motivação e a cultura, como pilares para a sua concretização. Portanto, é fundamental descrevermos alguns aspetos dos mesmos.

### 2.3.2 Cultura Organizacional

Desenvolver e consolidar a cultura, nas empresas, corresponde a um dos objetivos do Endomarketing.

A cultura organizacional age sobre os valores e os sentimentos, desencadeando comportamentos semelhantes entre os funcionários de uma organização.

Os estudos revelam que uma organização expressa-se através da cultura organizacional, onde a pesquisa de clima desempenha um papel importante, uma vez que o levantamento de opiniões fornece informações sobre o que se passa no ambiente interno da empresa.

As pesquisas de clima organizacional pretendem apurar as percepções do público interno, a nível dos objetivos e resultados que as organizações pretendem alcançar, colmatando falhas que possam existir e estejam a interferir, negativamente, na satisfação dos colaboradores e produtividade dos mesmos e nos resultados que as empresas atingem.

Assim, torna-se importante estudar o clima organizacional, de modo a apreender qual o impacto que o mesmo tem na satisfação, desempenho e interesse nos membros de uma organização, ou seja, conhecer a motivação, relações entre os colaboradores, comunicação, liderança, etc.

Para Anjos (2008:22), existe uma relação direta entre o clima e cultura organizacionais na medida em que os mesmos se complementam: “A cultura, portanto, exerce influência direta no clima da organização, pois é através dos valores e símbolos que as pessoas conhecem melhor o trabalho e as pessoas com que irão interagir.”.

O conceito de cultura organizacional resultou da ligação entre a cultura e o mundo dos negócios e permitiu destacar os valores, crenças e símbolos incompatíveis com o desempenho económico e os processos de comportamento e mudança organizacionais que se verificavam.

Segundo Schein (1992:12), a cultura organizacional é vista como “um padrão de pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos

novos membros como modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas.”.

Para Ropelato (2011: 29), “O conhecimento da cultura é importante na organização para aumentar a efetividade dos negócios. E, sob a visão do Endomarketing, é imprescindível, pois ajudam a determinar quais os melhores caminhos para atingir eficientemente o público interno e o melhor clima organizacional”.

De acordo com Camara, *et al.*, (2001: 197), a cultura organizacional tem como principais vantagens: “constituir um referencial forte de comportamento (...); criar um conjunto de normas partilhadas pelos empregados, que se traduz na homogeneização dos seus comportamentos; criar uma sensação de identidade da empresa, que reforça o compromisso de todos os seus empregados para com ela; ser um fator de alinhamento e direcionamento de todos os membros de uma organização em relação à Missão e Objetivos”.

Assim sendo, a cultura organizacional pode ser entendida como os valores de cada membro de uma organização, aliados a regras e crenças, formando um vasto grupo com uma só personalidade.

### 2.3.3 Motivação Organizacional

Nos dias que correm e no mundo empresarial, é fundamental conhecer as motivações e desmotivações dos colaboradores, uma vez que a sobrevivência das organizações depende muito destes conceitos.

A motivação dos colaboradores constitui um grande desafio para os gestores das empresas por não ser uma tarefa, relativamente, fácil porque não há duas pessoas iguais.

Robbins (2002) afirma que as organizações não devem prescindir da motivação, uma vez que a mesma está ligada à capacidade profissional dos colaboradores. Assim, é fundamental que as organizações conheçam os seus colaboradores, o que os motiva e o que os faz comprometerem-se. O sucesso da empresa depende dos indivíduos que a compõem. Não existem organizações se não existirem pessoas.

O mesmo autor (2000:342) explica o termo de motivação como: “a disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual”, acrescentando que só há motivação quando existe intensidade, direção e persistência.

Os estudos demonstram-nos que um colaborador satisfeito passa a palavra a menos pessoas que um colaborador insatisfeito. E que, embora a maior parte dos funcionários não reclame, os mesmos conseguem influenciar, negativamente os potenciais clientes e os não – clientes.

É na motivação que reside a responsabilidade de captar, capacitar e gerir os colaboradores, de modo a que cada unidade se integre ao todo, na busca da satisfação interna e externa da organização. Para tanto, é fundamental uma boa estratégia de comunicação.

A motivação leva a que um indivíduo aja de determinada maneira, de modo a obter algo (objetivo), e que lhe induz um comportamento orientado, ou seja, uma pessoa motivada esforça-se mais para alcançar um determinado objetivo.

Para Bekin (1995), as principais atividades do Endomarketing são:

- Comunicação interna – considerada a espinha dorsal do Endomarketing e o elo de ligação entre a organização e os colaboradores. Através desta, os indivíduos têm acesso às informações sobre a missão, objetivos, metas, estratégias, conhecimento necessário para realização correta de suas atividades, feedback sobre o desempenho. A comunicação interna é também uma forma de as pessoas exporem as suas necessidades, expectativas, ideias e críticas;
- Recrutamento e seleção – valorizam a escolha de pessoas com perfil adequado para cada posição. Características como a liderança, iniciativa e trabalho em equipa podem ajudar e não devem ser esquecidas;
- Formação – os funcionários devem aprender novas técnicas, conceitos e valores para facilitar o desempenho das suas funções, isto é, saber o que têm de fazer e como fazer;
- Planos de carreira – permitem motivar os colaboradores. Devem ser bem elaborados e divulgados. As descrições dos cargos devem estar abertas a mudanças e atualizações;

- Programas de motivação e valorização do empregado – os funcionários devem ser envolvidos no planeamento e na tomada de decisões, delegação de poderes, remuneração adequada, motivação e recompensa do grupo;
- Pesquisa de mercado de clientes internos – tem como meta, identificar as necessidades e desejos dos colaboradores e, ainda, avaliar a qualidade das condições de trabalho; e
- Segmentação de mercado de clientes internos – aplicada internamente, pode criar segmentos homogêneos de colaboradores, quanto a necessidades, desejos, expectativas, atitudes e comportamentos (adequar os produtos e as comunicações aos segmentos).

Satisfazer as necessidades dos clientes externos não deve ser a única preocupação das organizações. Também é necessário conhecer e satisfazer as necessidades dos clientes internos.

Assim, iremos descrever a hierarquia de necessidade de Maslow formada por cinco necessidades básicas: fisiológicas, segurança, sociais, autoestima e autorrealização, conforme ilustra a figura seguinte:

**Figura 1.** Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato

Gil (2001) e Chiavenato (2002) caracterizam as necessidades de Maslow da seguinte forma:

Necessidades Fisiológicas: Necessidades que nascem com o indivíduo e que garantem a sua sobrevivência. Entre estas, encontramos o sono, a alimentação e o sexo, correspondendo à base da pirâmide;

Necessidades de Segurança: Relativas à proteção e estabilidade, necessidade de estar livre de perigos, ameaças e inseguranças. Estas necessidades, tais como as anteriores, são consideradas necessidades primárias.

Necessidades Sociais: necessidade de amor, afeto, amizade ou até mesmo sentir - se aceite em grupos. A ausência destas sensações provoca a solidão.

Necessidades Estima: dizem respeito a necessidades de reconhecimento social e autoconfiança. Na base da satisfação destas necessidades, estão a procura pelo *status* e prestígios. Quando não satisfeitas, há sentimentos de fraqueza e inferioridade.

Necessidades de auto realização: após a satisfação das necessidades anteriores, o homem sente necessidades de autorrealização, de tornar-se aquilo que é capaz de ser, o seu maior desejo, o topo da pirâmide.

Por sua vez, Martins (2002), refere que no trabalho: as necessidades fisiológicas aliam-se ao salário e benefícios, uma vez que as pessoas trabalham para ter o que comprar, o que vestir e ter como se sustentar; as necessidades de segurança estão ligadas à segurança no trabalho, planos de saúde, seguros (uma pessoa trabalha para obter segurança, adquirir um imóvel ou conseguir um seguro familiar); as necessidades sociais dizem respeito à amizade, com os colegas de trabalho e possibilidade de crescimento; as necessidades de autoestima associam-se ao reconhecimento e elogio por parte das chefias; as necessidades de autorrealização podem ser satisfeitas quando existem trabalhos gratificantes e interessantes.

Após a descrição da pirâmide de Maslow, percebemos que conhecer as necessidades dos colaboradores é um fator importante.

A partir da teoria da motivação descrita acima, observamos que a satisfação dos colaboradores não se cinge só às recompensas financeiras mas também ao respeito, atenção e até mesmo reconhecimento.

Os colaboradores, quando se sentem felizes, trabalham mais e melhor. Contudo, é responsabilidade da organização mantê-los felizes e satisfeitos. Não devemos despende grandes quantias de dinheiro em investimentos com máquinas, por exemplo, para depois nos descuidarmos do nível motivacional dos indivíduos que usufruirão destes recursos. De que serve ter altos investimentos se a organização não tem colaboradores motivados? A resposta é simples: nada.

Sem motivação, não há bons resultados.

#### 2.3.4 Meios de comunicação do Endomarketing

A comunicação é vista, nos programas de Endomarketing, como sendo a estratégia mais poderosa, no alcance de resultados positivos, numa empresa, e são múltiplas as ferramentas que podem auxiliar o Endomarketing. Contudo, é necessário ter em conta que os instrumentos devem ser adequados à realidade da empresa; não desenvolvem resultados, por si só, isto é, fazem parte de um todo e devem estar ligados a um projeto, procedido de um diagnóstico, cuja empresa deve controlar.

Brum (1998:85) enumera os seguintes elementos, como instrumentos fundamentais, a empregar num plano de Endomarketing: manual de integração à empresa; material de acompanhamento do programa; manuais técnicos e educativos; jornal interno; jornal de parede; cartazes motivacionais; cartazes informativos; datas festivas e datas de aniversário dos funcionários; vídeos informativos e motivacionais; videoconferências; palestras internas; clubes de leitura; valorização de funcionários; ambientação; correio eletrónico; intranet; entre outros.

A autora (1998:90) defende, ainda, que estes meios de comunicação devem ser utilizados, de acordo com a cultura e realidade da empresa, ou seja, dependem dos objetivos da empresa, dos custos do projeto, do nível de envolvimento da coordenação, do grupo de funcionários que se quer abranger e da necessidade de atualização.

Podemos considerar que um bom programa de Endomarketing é fruto dos instrumentos que foram empregues e os mesmos variam de empresa para empresa, uma vez que diferentes instrumentos afetam, de forma distinta, os funcionários: de acordo com a idade, tempo que trabalham na empresa, função, estado civil, habilitações, etc.

O mesmo pode tornar as organizações mais competitivas, estáveis e até mesmo preparadas para as mudanças que se verificam, constantemente.

### 2.3.5 Planeamento de um programa de Endomarketing

A implementação de um programa de Endomarketing tem como objetivo comprometer o colaborador com as propostas apresentadas pela organização e integrá-lo aos objetivos organizacionais. O mesmo deve partir de uma avaliação minuciosa e sistémica do ambiente interno da empresa.

Para Brum (1998), a implementação de um programa de Endomarketing depende do que se pretende alcançar e pode abranger períodos curtos (1 a 3 anos).

Segundo Inkotte (2000), devemos repartir o processo de Endomarketing em seis fases:

- Fase I - Pesquisa e Diagnóstico - de acordo com Inkotte, citando Brum (2000:63), “para o Marketing externo, quem define o que será oferecido ao mercado é o próprio mercado. Para o Marketing Interno, a regra é a mesma”.

Desta forma, defende a pesquisa de clima, através de questionários, como forma de estudar a divisão do público, conforme o plano de cargos e salários; saber se a pesquisa de clima desperta expectativas em relação a melhorias; incutir, nos colaboradores, os benefícios que percepção da pesquisa de clima poderá trazer; sentir-se preparado para críticas e olhar para as respostas do público interno, considerando-as mais emocionais do que racionais.

Para que a pesquisa de clima tenha sucesso, deve-se ter em conta o anonimato e sigilo das informações apuradas;

- Fase II – Definição da Meta Global - Nesta fase, deve se ter em conta a meta que a empresa anseia atingir. Entre estas, podemos encontrar: o aumento de produtividade; a melhoria da qualidade do produto; a conquista de credibilidade interna; e o lançamento de novos produtos no mercado;

- Fase III – Criação dos Ícones de Comunicação Interna - a organização deverá gerar um *slogan* que caracterizará o desafio que se propõe alcançar. Este deverá ter como principais características, a representação do quotidiano da empresa e deverá estar presente em todas as falas da direção e, ainda, nos instrumentos visuais de comunicação. Por outro lado, e “associada ao slogan, pode haver a opção pela criação de marca ou personagem, para representar um programa de Marketing Interno”, como refere Inkotte (64:2000);

- Fase IV – Divisão do Público Interno - Nesta fase, o público interno representa-se por uma pirâmide, dividida em três camadas horizontais, em que deve constar a Direção, Chefias Intermediárias e Pessoal de Base.

Assim, a Direção diz respeito ao presidente e os seus diretores, encarregados por gerar as informações que vão ser utilizadas no programa de Endomarketing; as Chefias Intermediárias abrangidas pelos gestores e supervisores, responsáveis por gerar as mensagens criadas pelo primeiro grupo; e o Pessoal de Base que engloba o pessoal de linha de frente, ao qual deve ser proporcionado um grande número de informação, e o pessoal de apoio;

- Fase V – O programa propriamente dito - Para Brum (pág. 85), o Endomarketing conduz “a um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o objetivo de informar, integrar e encantar o público interno”.

Estes instrumentos são denominados por instrumentos de informação e instrumentos de integração: através dos instrumentos de informação, a organização emite as mensagens e o funcionário as recebe; por sua vez, os instrumentos de integração dizem respeito aos momentos ou alternativas ambientais, responsáveis por melhorar a interação entre o funcionário e a organização; e

- Fase VI – Escolha de um momento para o lançamento do programa - De acordo com a autora, um programa de Endomarketing deve ser lançado num ambiente de festa, decorado com os ícones do mesmo, com a presença do presidente ou diretor geral.

### 2.3.6 Elaboração, execução e avaliação do programa de Endomarketing

Os departamentos de Marketing, Recursos Humanos e Relações Públicas são os grandes responsáveis pela execução de um programa de Endomarketing, cujas atividades se baseiam nos seguintes passos, de forma sequencial: Pesquisa; Informação; Elaboração; Execução; Coordenação; e Avaliação.

Deste modo, um programa de Endomarketing alicerça-se em pesquisas, cujo resultado deve direcionar a escolha de instrumentos e os objetivos da ação.

O departamento de Marketing é aquele que elabora e aplica as pesquisas e alia-se ao departamento de Recursos Humanos, na medida em que este auxilia com informações e recomendações, para que, a partir daí seja possível preparar o projeto.

Por sua vez, o departamento de Relações Públicas executa o programa, unindo-se à coordenação do departamento de Marketing que deverá executar uma nova pesquisa que possibilitará a avaliação conjunta dos departamentos envolvidos.

Assim, podemos constatar que as principais etapas do programa dependem do departamento de Marketing; aos Recursos Humanos cabe a função de assessoria e às Relações Públicas a respectiva execução.

Brum (1998:171) revela que um programa de Endomarketing tem como consequências positivas:

- Postura interativa, isto é, proporciona a sintonia entre a empresa e colaborador, com iniciativa no estabelecimento de contatos, manutenção de uma relação próxima e amigável, observação de reações e doação de atenção entre as duas partes;
- Transparência proporcionada por um bom programa de comunicação interna, por meio de colocações objetivas e diretas, uso de uma linguagem clara e compreensível e preocupação com a correta assimilação da mensagem;
- Democracia, que estimula a participação e o consenso através de compartilhamento de decisões e informações e demonstração de real interesse pela opinião das pessoas; e
- Foco, em que a empresa define as metas que anseia alcançar, priorização de assuntos relevantes e uma ampla visão sobre os contextos interno e externo da empresa.

Assim sendo, verificamos que o Marketing Interno é uma ferramenta útil e que deve ser implementada nas organizações, uma vez que promove a filosofia da empresa e aumenta a motivação e o comprometimento dos colaboradores, em relação aos objetivos da organização.

Entende - se por Marketing Interno ou Endomarketing, o conjunto de programas de marketing que se destinam ao público interno, com o propósito de proporcionar um bom relacionamento e melhorar a qualidade dos produtos e serviços.

O Endomarketing permite aumentar a qualidade e produtividade, melhora o clima organizacional e a motivação e tudo através das pessoas.

A relação de troca deve ser imperativa na relação entre os colaboradores e organizações. As empresas devem ter presente que não são as únicas que devem exigir dos funcionários. Os colaboradores também desejam que as organizações lhes concedam promoções, progressão de carreira, salários compatíveis com o mercado, informações precisas e reconhecimento por parte das organizações.

Sendo a comunicação interna, a espinha dorsal do Endomarketing, é necessário fortalecer a mesma entre a organização e todos os seus colaboradores. Pois, é através da comunicação que os colaboradores conhecem os objetivos, estratégias e valores da empresa; têm feedback e exprimem as suas necessidades e ideias.

Quanto mais a empresa trabalhar a sua comunicação interna, maiores serão os efeitos positivos na comunicação com o público externo. Logo, deve-se investir nas pessoas.

### **CAPÍTULO III - MODELO DE ANÁLISE**

Este capítulo tem como finalidade descrever a metodologia de investigação que vai ser tratada na abordagem empírica.

Pretendemos verificar se a Comunicação Interna, como ferramenta do Endomarketing, é eficaz e se interfere com a motivação e comprometimento dos colaboradores do Grupo SATA.

Deste modo, realizamos uma pesquisa quantitativa, através de questões fechadas, claras e objetivas, sobre o tema, cujos resultados foram expressos em árvores de classificação, tabelas e gráficos. Conforme relatam Dalfovo, Lana e Silveira (2008) "a coleta de dados geralmente é realizada nestes estudos por questionários e entrevistas que apresentam variáveis distintas e relevantes para pesquisa, que em análise é geralmente apresentado por tabelas e gráficos".

Este tipo de pesquisa quantifica opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.

O método quantitativo recorre a técnicas estatísticas e testa as hipóteses levantadas para a pesquisa.

Para os mesmos autores, referidos, acima, "a expressão dos dados pode ser abordada conforme Marconi (1982), ao revelar que devem ser expressos com medidas numéricas. Defende ainda que técnicas quânticas de análise e tratamento dos dados

apresentam melhor compreensão, mais objetivo, dinamizam o processo de relação entre variáveis".

Günther (2006) refere que na pesquisa quantitativa o pesquisador tem controlo supremo sobre o contexto; distancia - se do objeto de estudo, isto é, o investigador tenta ser neutro, a nível de sentimentos e perceções; e recorre a uma linguagem matemática para verificar as teorias e hipóteses.

Para finalizar, vamos passar à caraterização da nossa organização.

### 3.1 Caraterização Da Empresa Estudada

#### 3.1.1 O Grupo SATA

Fundado em 1941, o Grupo SATA alberga, nos dias de hoje, seis empresas, com personalidades jurídicas distintas: SATA Air Açores, SATA Internacional, SATA Express, Azores Express, SATA Gestão de Aeródromos e SATA SGPS, sendo o seu centro de decisão localizado em Ponta Delgada, S. Miguel - Açores.

Deste modo, a SATA atua em quatro áreas distintas, nomeadamente, transporte aéreo, assistência a aeronaves, gestão de aeródromos e operação turística, através das seguintes empresas:

- SATA SGPS 100% Região Autónoma dos Açores,

Gestão integrada, sob a forma empresarial, da carteira de participações da Região Autónoma dos Açores, no setor do transporte aéreo;

- SATA Air Açores 100% SATA SGPS

Sendo constituída em 1941, esta organização é responsável pela ligação entre as 9 ilhas do Arquipélago dos Açores, através de um serviço público de transporte aéreo.

Desde 2007, a mesma faz ligações regulares entre as duas ilhas do Arquipélago da Madeira.

Por sua vez, e a partir de 2011, passou a efetuar ligações aéreas entre os Açores, Madeira, Canárias, e Algarve, em nome da SATA Internacional;

- SATA Internacional 100% SATA Air Açores

Fundada em 1990, o seu mercado foca-se, sobretudo, nas ligações aéreas entre os Açores e o exterior, nomeadamente o mercado europeu e norte-americano, ampliando o âmbito da sua operação aérea regular com a realização de operações charter para variados destinos.

Em 2012, a empresa destacou-se nos mercados europeus e regressou ao mercado brasileiro;

- SATA Gestão de Aeródromos 100% SATA Air Açores

Constituída em 2005, esta empresa incide a sua responsabilidade na gestão de quatro das nove infraestruturas aeroportuárias regionais, nomeadamente, Pico, Graciosa, Corvo e São Jorge e, ainda, a Aerogare das Flores.

Promove e executa o planeamento e a exploração do serviço público de apoio aeroportuário à aviação civil; e

SATA Express e Azores Express 100% SATA Air Açores

Desde 1985, estas empresas estão aliadas aos operadores turísticos, localizados no Canadá (SATA Express) e nos EUA (Azores Express).

Atualmente, promovem a oferta de ligações regulares, ao longo do ano, entre a América do Norte e Portugal Continental e Insular e comercializam a operação da SATA Interna-

cional nesses países.

A frota da SATA engloba 14 aeronaves, consideradas modernas, eficientes e confortáveis, cuja idade média ronda os 9,7 anos.

Em 2010, o Grupo SATA investiu, consideravelmente, na renovação integral da frota turbohélice da SATA Air Açores, por um conjunto de aeronaves Bombardier.

Assim, esta posição tomada pela SATA transformou-a numa transportadora aérea, ecologicamente, eficiente e adaptada às exigências das operações interilhas e, também, ao alargamento da sua operação atlântica.

De modo a oferecer um serviço de qualidade aos seus clientes, A SATA efetua atividades críticas nas áreas de: gestão e controlo de receita; operações de voo, terrestres e handling; manutenção e engenharia; planeamento e exploração, etc.

O Grupo conta, ainda, com grandes Parceiros, que auxiliam, estrategicamente, no desenvolvimento e execução das suas atividades, não só do seu dia a dia operacional mas também no assegurar das suas atividades de suporte ao negócio.

Os serviços prestados pelas empresas do Grupo têm como ponto alvo todos os açorianos e a quem deseja visitar os Açores.

Por sua vez, podemos aceder aos seus serviços, através dos seguintes canais de venda: *www.sata.pt*; rede de Lojas SATA; *Contact Center*; e agentes.

Como vivemos num mundo exigente e global, a SATA reconhece que é essencial continuar a apostar na construção de uma companhia aérea de referência para o público em geral.

### 3.1.2 Estratégia do Grupo SATA

Os objetivos estratégicos que a SATA se propõe alcançar, no médio e longo prazo, alinham-se com a proposta de valor definida para o Grupo, sem esquecer o atual contexto económico nacional e internacional.

Deste modo, a Missão consiste em trazer, a cada dia, o Mundo aos Açores e levar os Açores ao resto do Mundo; a Visão baseia – se em ser uma companhia aérea de referência que se afirma no mundo da aviação comercial internacional; com Valores assentes na fiabilidade; simpatia; inovação, sendo o Foco de negócio composto por segurança; satisfação do cliente; motivação organizacional; eficiência operacional; e qualidade do serviço.

### 3.1.3 Inovação

A inovação, também é promovida, internamente, na SATA.

A partir de 2011, o Grupo implementou um programa chamado “Rede de Inovação”, no portal do colaborador - *MySATA* – como forma de incentivar a partilha e desenvolvimento de ideias, num ambiente aberto.

A partilha de ideias entre os vários departamentos, gabinetes e colaboradores promove uma cultura de criatividade e de inovação, por via da experimentação, da quebra de paradigmas pessoais e profissionais e da criação de algo que potencie a marca SATA.

Em termos globais, esta iniciativa promove:

- Mais desenvolvimento pessoal, social e corporativo;
- Mais prestação de serviços de qualidade;
- Mais ganhos de eficiência em processos produtivos, administrativos e financeiros;
- Mais competitividade e mais crescimento económico.

#### 3.1.4 O Grupo SATA e os Seus Colaboradores

Em 2012, a SATA contava com 1.241 colaboradores, sendo 95% dos mesmos, possuidores de um contrato permanente, espelhando, assim, a estabilidade interna do Grupo.

Preocupando-se com o bem – estar dos seus colaboradores, a SATA Air Açores dispõe de um órgão autónomo, formado por seis elementos e que representa todos os colaboradores desta organização: a Comissão de Trabalhadores.

A Comissão de Trabalhadores assenta a sua atividade na defesa dos interesses, direitos e deveres de todos os colaboradores, previstos na lei e constituição.

De acordo com os princípios desta Comissão, qualquer colaborador da organização pode fazer parte da sua constituição e participar na aprovação dos seus estatutos.

Para promover uma boa comunicação entre os colaboradores e a Comissão de Tra-

balhadores, desenvolveu-se um *website*.

Devemos mencionar, também, que a todos os colaboradores da SATA, é facultada a liberdade de associação.

Deste modo, o Grupo conta com 952 colaboradores sindicalizados nas unidades sindicais, mencionadas abaixo:

- SPAC - Sindicato de Pilotos da Aviação Civil;
- SNPVAC - Sindicato de Pessoal de Voo de Aviação Civil;
- SITAVA - Sindicato dos Trabalhadores da Aviação e Aeroportos;
- SITEMA - Sindicato dos Técnicos de Manutenção de Aeronaves; e
- SQAC - Sindicato dos Quadros da Aviação Comercial.

Em 2010, o Grupo SATA, apostou, ainda, no Projeto *Quality & You*, em que, se promove a reorganização estratégica da SATA, aliando a definição de linhas orientadoras ao desenvolvimento da cultura organizacional, centrada no cliente e respetiva satisfação.

No seguimento deste projeto, o Grupo elaborou o Código de Ética e Conduta, como forma de alinhar o comportamento dos colaboradores com o objetivo do projeto.

Revisto em 2012, o Código de Ética e Conduta procura estabelecer o compromisso, definir padrões de atuação e proporcionar orientação, identificando os princípios e as normas de conduta que cada colaborador deve respeitar na promoção de um ambiente de trabalho íntegro, justo e honesto na relação com os seus *stakeholders*.

O Código de ética e Conduta engloba todos os colaboradores da Empresa, sem ter em conta a posição, função ou tipologia de vínculo laboral.

Para o Grupo SATA, é imperativo que haja mecanismos que incentivem a identificação e a comunicação superior de atos e comportamentos irregulares e/ou ilícitos, capazes de denegrir a sua reputação e imagem corporativa.

Deste modo, foi criada a Política de Comunicação de Irregularidades da SATA, composta por um conjunto estruturado de canais e conteúdos, do qual fazem parte a confidencialidade e o anonimato no tratamento destes processos.

De acordo com o Grupo, o princípio da transparência, diálogo e integridade com o mercado é essencial.

O Grupo procura agregar todas as partes interessadas para que as informações corporativas ou estratégicas, bem como as alterações da sua envolvente interna e externa, fluam de forma verdadeira, responsável, coerente e íntegra.

A SATA considera que a existência do órgão de fiscalização que analisa as contas da empresa, contribui para que as decisões tomadas pelo acionista sejam informadas e ajustadas à sua realidade, promovendo o princípio da transparência e integridade com o mercado.

Também é promovida internamente a cultura de controlo e da segregação de funções assumindo-se como uma mais-valia na execução da estratégia corporativa

Os órgãos de gestão da SATA têm como principal preocupação a gestão de risco que deve envolver um esforço diário, por parte de todas as áreas de negócio, identificar, avaliar e monitorizar os riscos a que estão expostos.

Neste sentido, e formalmente aprovado em 2012, o Modelo de Gestão de Risco, serviu, também, de base ao Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, recomendado pelo Conselho de Prevenção de Corrupção (CPC) à luz da Recomendação de 1 de Julho de 2009.

Assim, os Princípios da Gestão de Risco da SATA englobam: um meio para atingir um fim e não um fim em si mesmo; todos os colaboradores da organização, isto é, não só englobam um conjunto de políticas, procedimentos e regras, como também os vários

*stakeholders* da organização na gestão e um alinhamento com a estratégia organizacional (input para a Gestão de Risco), permitindo, ao mesmo tempo, a sua monitorização.

A metodologia de Gestão de Risco da SATA está alinhada com as boas práticas internacionais e abrange cinco etapas, sendo estas essenciais à análise dos riscos.

Desta forma, a metodologia de Gestão de Riscos da SATA encontra-se alinhada com a metodologia de *Enterprise Risk Management* que segue o modelo internacional COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) nas várias atividades desenvolvidas e em todos os níveis organizacionais.

As 5 etapas são realizadas pelos gestores de risco internos, de forma transversal a todos os tipos de riscos a que a SATA está exposta.

Assume-se que todos os colaboradores da SATA são *owners* da gestão de risco.

A SATA estipula esta responsabilidade, de forma transversal, a toda a estrutura organizacional, isto é, cada elemento é encarregue de determinadas responsabilidades e funções. Assim sendo:

- Conselho de Administração - define riscos estratégicos; aprovar iniciativas de mitigação dos riscos;
- Direções e Gabinetes - cumprem as iniciativas de mitigação definidas e agir, proactivamente, na identificação de novas; e
- Colaboradores - asseguram as ações de mitigação definidas nas atividades e tarefas e alertam para situações de crise ou dano.

De modo a reduzir a exposição ao risco, o Grupo formulou um conjunto de controlos que, de forma transversal à organização, permitem estimular um ambiente robusto e sólido.

São também estes *owners* que realizam as atividades de controlo interno definidas na SATA, cujo objetivo é o de minimizar o impacto da ocorrência dos riscos.

Estas atividades de controlo assumem-se como um conjunto de processos, tarefas e documentos que, atuando em simultâneo nas várias áreas funcionais da Empresa, permitindo criar um ambiente robusto e suficientemente controlado, conferindo à SATA a capacidade de gerir a sua exposição ao risco de forma mais eficaz e eficiente.

### 3.1.5 Controlo interno na SATA

As atividades de controlo interno assentam em 3 princípios e têm como finalidade auxiliar a SATA na execução da sua atividade operacional, minimizando os riscos a que está sujeita, num ambiente de conformidade com os seus objetivos estratégicos. São estes:

- Eficiência e eficácia operacional - fomentam-se através da formulação de várias estratégias, que permitem a criação de um ambiente operacional eficiente e eficaz, através de políticas, regulamentos, manuais e metodologias de trabalho, desenvolvidas internamente na SATA. Este princípio tem como principal finalidade assegurar a ligação de todos os colaboradores a este objetivo de controlo interno;
- Foco no cliente – é a filosofia por trás destes controlos. De facto, nos últimos anos, tem-se assistido a uma alteração cultural profunda na SATA, de orientação para o cliente, com o objetivo de assegurar o alinhamento de todos os colaboradores, proces-

sos, procedimentos e controlos internos, para a prestação de um serviço de qualidade ajustado às reais necessidades dos seus parceiros em geral, e do cliente em particular; e

- Divulgação da informação financeira - sendo um importante componente do controlo interno, o controlo financeiro reflete um grande impacto na fiabilidade do reporte contabilístico e financeiro. Para garantir essa fiabilidade, a SATA cumpre um conjunto rigoroso de controlos chave num ambiente devidamente acompanhado pelo próprio Tribunal de Contas e a Inspeção Administrativa Regional, conforme requerido pelo Decreto Legislativo Regional n.º 7/2008/A.

### 3.1.6 Exemplos de Controlos da SATA e seus princípios

O Modelo de Qualidade de Serviço estipula o conjunto de princípios, práticas/procedimentos e comportamentos orientadores da qualidade de serviço da SATA, definido com base nas conclusões do projeto *Quality & You*. Assim sendo, temos:

- Manual de Funções - define as tarefas e processos, responsabilidades, competências, aptidões, exigências e requisitos inerentes às diversas funções da SATA; estabelece as orientações e os padrões de atuação para todos os colaboradores do Grupo SATA, identificando os princípios e as normas de conduta que cada um deve respeitar na promoção de um ambiente de trabalho íntegro, justo e honesto na relação com os seus *stakeholders*;

- Política interna de ambiente, segurança e saúde no trabalho - define os processos e os controlos de forma a assegurar o cumprimento das exigências legais, sensibilizando os colaboradores para as boas práticas do setor;
- Manual de Procedimentos de Emergência - cobre a totalidade das matérias operacionais da SATA Air Açores e da SATA Internacional, definindo, para as diversas tipologias de acidentes/incidentes, as políticas de atuação, deveres e responsabilidades, planos de assistência a passageiros e famílias, procedimentos de gestão da relação com os média e planos de treino e formação;
- Regulamento interno para os procedimentos de aquisição de bens, serviços e empreitadas - descreve os procedimentos de aquisição de bens, serviços e empreitadas bem como das respetivas despesas, transversal a todas as áreas de negócio e departamentos, com níveis de controlo adaptados em função da aquisição, função e nível hierárquico;
- Manual Financeiro e Administrativo - estabelece e uniformiza as regras ou procedimentos gerais aplicáveis, bem como os seus principais controlos, no manuseamento de documentos relativos a pagamentos e recebimentos; e
- Regulamento da Formação Profissional SATA - contempla as normas e as regras que orientam a formação organizada e ministrada na SATA, incluindo todas as diversas fases do processo de desenvolvimento de competências.

### 3.1.7 Comunicação Interna

A SATA aposta na comunicação específica para cada um dos seus públicos, de modo a manter relações positivas.

Verificamos que o Grupo investe, intensivamente, na comunicação com os colaboradores, procurando a motivação e a aproximação, de modo a que estes se sintam valorizados e envolvidos nas políticas da organização.

Considerado um grupo de grande importância, a SATA procura comunicar com os seus clientes internos, através de um vasto leque de meios de comunicação, entre estes, temos os contatos telefónicos e via e - mail, *Website* de comunicação com a Comissão de Trabalhadores, o portal *MySata*, ações de formação e seminários, cartazes e folhetos internos, Manual de acolhimento, Rede de Inovação/*My Ideia*, e redes sociais como *facebook* que fazem parte do dia a dia de todos os colaboradores.

Por outro lado, instrumentos como a Revista de bordo *Team Spirit*, a Imprensa regional e nacional, Revista Interna *Team Spirit*, reuniões de equipa e projetos multidisciplinares e relatórios anuais são utilizados periodicamente.

Ocasionalmente, observamos que são realizadas visitas de estudo, concursos internos e *Teambuilding* e atividades desportivas.

É necessário referirmos que através do Portal do Colaborador *MySata* promove-se o conhecimento, a divulgação de informação e a relação entre colaboradores, sendo este disponível a todos os colaboradores, a partir de qualquer computador.

A Newsletter *Team Spirit* dirigida a colaboradores, comunica questões estratégicas e/ou projetos corporativos.

A Rede de Inovação Interna *MY IDEA* é uma rede de Inovação no portal do colaborador, com o intuito de incentivar a participação de todos os colaboradores; tem como objetivo a filosofia de partilha e desenvolvimento de ideias, de forma livre.

Por sua vez, as Reuniões internas associadas às primeiras linhas funcionais e de quadros, fomentam o debate e a troca de ideias/boas práticas e reuniões setoriais com a gestão de topo.

A SATA é, ainda, o mais recente membro do Conselho Assessor do Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa.

O OCI - Observatório de Comunicação Interna, criado em 2008 pela agência de comunicação Inforpress, em conjunto com a Universidade Católica, visa potenciar o conhecimento sobre o que está a ser desenvolvido ao nível da comunicação interna em Portugal e incentivar a partilha de experiências e boas práticas entre diretores e quadros das organizações.

Fazer parte deste grupo restrito é uma oportunidade para a SATA, de um lado, conhecer o que de melhor se faz em Portugal ao nível da Comunicação Interna, introduzindo estas melhores práticas na transportadora aérea e, por outro lado, dar a conhecer, num meio privilegiado, o que tem sido feito na SATA no âmbito da Comunicação Interna.

## CAPÍTULO IV - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

### 4.1 O Questionário

São inúmeras as técnicas que podemos aplicar, quando pretendemos recolher informação, num trabalho de investigação. No nosso caso, recorreremos ao questionário fechado, em que o inquirido elegeu, de entre um conjunto de respostas, a que mais se adequava à sua opinião.

De acordo com Quivy & Campenhoudt (1992) "O questionário é um instrumento de observação não participante, baseado numa sequência de questões escritas, que são dirigidas a um conjunto de indivíduos, envolvendo as suas opiniões, representações, crenças e informações factuais, sobre eles próprios e o seu meio".

Por sua vez, Marconi e Lakatos (2003:201) defendem que o "questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador".

O questionário permitiu - nos obter informações sobre o perfil e o que os colaboradores pensam; economizar tempo, devido à sua rapidez e facilidade das respostas; assegurar o anonimato dos inquiridos; e auxiliar no tratamento estatístico de dados.

O nosso questionário é composto por três partes (I, II, III), perfazendo um total de 20 questões, antecedidas por uma brevíssima explicação do que se pretende com a adesão ao questionário.

Na primeira parte, procuramos traçar um perfil dos respondentes. Pois, é fundamental conhecermos a nossa amostra para melhor compreendermos o estudo e explicarmos eventuais diferenças nos resultados que possa haver, relativamente, a outros estudos feitos na mesma área.

Por outro lado, na segunda parte, abordaremos questões relacionadas com a Comunicação Interna, sendo esta constituída por seis questões, nomeadamente, Como classifica a comunicação entre a Direção e os Colaboradores? Como colaborador, sente-se seguro em dizer o que pensa? As orientações que recebe sobre o seu trabalho são objetivas, claras e compreensíveis? Sente-se adequadamente informado sobre as decisões que afetam a realização do seu trabalho? Quais dos seguintes instrumentos utilizados na Comunicação Interna, têm maior relevância, para si, no processo de mudança que ocorre nas Organizações? Considera os instrumentos de comunicação utilizados, na sua empresa, eficazes? Que outros instrumentos de Comunicação gostaria de ver implementados na sua empresa?

Por último, a terceira parte diz respeito a aspetos sobre o comprometimento e abrange as seguintes 9 questões: Qual é o grau de importância que dá à Comunicação Interna? A comunicação interna, nesta instituição, desperta um clima positivo que lhe permite sentir-se motivado e melhorar o seu desempenho profissional? Sente que é incentivado a conhecer todo o negócio da organização? Sente-se orgulhoso por fazer parte da sua empresa porque existe uma boa comunicação entre os colaboradores? Pensa que os seus valores são muito similares aos definidos pela empresa, onde trabalha? Está disposto a fazer um esforço considerável em benefício da organização? Aceita os objetivos e valores da organização? Nesta organização, os colaboradores manifestam um grande desejo em continuar a trabalhar na mesma? Na sua organização, os colaborado-

res são chamados a participar das decisões? Para si, esta organização é a melhor de todas para se trabalhar?

Recorremos à escala de Likert, na elaboração da maioria das questões do questionário, com a finalidade de pesquisar a opinião dos inquiridos.

O nosso questionário foi fruto da adaptação dos questionários de Tavares (2005) e Veloso (2009).

#### 4.1.1 Confiabilidade

O coeficiente alfa de Cronbach, apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, é a estatística mais usada para medir a confiabilidade de um questionário, aplicado numa pesquisa.

Para utilizarmos o coeficiente alfa de Cronbach, é necessário que todos os itens do questionário utilizem a mesma escala de medição (Freitas; Rodrigues, 2005).

Para Pestana e Gageiro (2005), o alfa de Cronbach varia entre 0 e 1; quanto mais próximo de 1 maior será a confiabilidade entre os indicadores.

Através do alfa, conseguimos classificar a consistência interna.

Quando o  $\alpha$  atinge um valor:

- Inferior a 0,6 - consistência interna inaceitável;
- Entre 0,6 e 0,7 - consistência interna fraca;

- 0,7 e 0,8 - consistência interna razoável;
- 0,8 e 0,9 - consistência interna boa e;
- Superior a 0,9 - consistência interna muito boa.

Assim sendo, aplicamos o coeficiente alfa de Cronbach em 13 questões, cujas respostas partiram da Escala Likert e variavam entre “1 - Nunca”; “2 - Raramente”, “3 - Às vezes” e “4 - Sempre”.

Revelando um resultado de 0,71, aproximadamente, podemos concluir que a coerência da escala é razoável.

## CAPÍTULO V - ANÁLISE EMPÍRICA

Este capítulo começa com a caracterização da amostra, seguindo - se a análise dos resultados da metodologia que adotamos.

### 5.1 Caracterização da Amostra

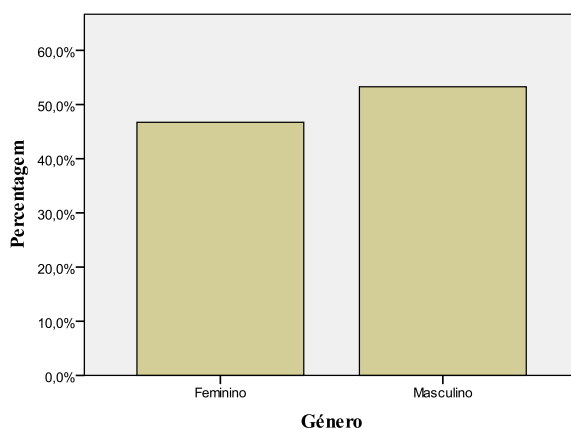
**Tabela 1. Caracterização dos Inquiridos**

		<b>N</b>	<b>%</b>
Género	Feminino	57	46,70%
	Masculino	65	53,30%
	<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100,00%</b>
Idade	18 a 29 anos	19	15,60%
	30 a 39 anos	59	48,40%
	40 a 49 anos	28	23,00%
	mais de 50 anos	16	13,10%
	<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100,00%</b>
Escolaridade	Ensino Básico	30	24,60%
	Ensino Superior	45	36,90%
	Ensino Secundário	47	38,50%
	<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100,00%</b>
Nº de anos na empresa	menos de 5 anos	25	20,50%
	de 6 a 10 anos	28	23,00%
	de 11 a 15 anos	37	30,30%
	mais de 16 anos	32	26,20%
	<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100,00%</b>

A partir da tabela anterior, criámos os gráficos que se seguirão para caracterizar a nossa amostra.

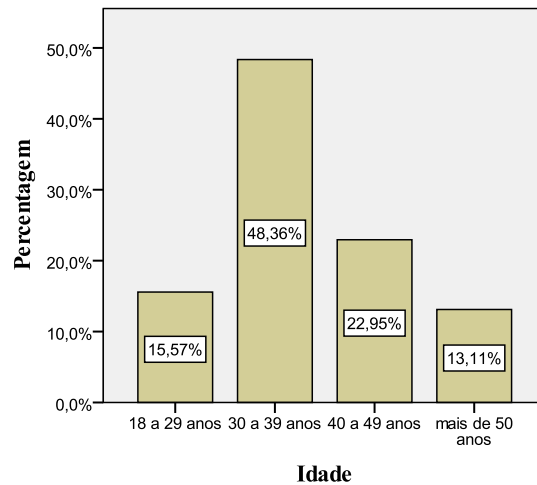
Deste modo, como espelha o Gráfico 1 - Género, 53,3% dos indivíduos são do sexo masculino e 46,7% do sexo feminino. Logo, há predominância de funcionários do sexo masculino em relação ao sexo feminino.

**Figura 2. Género**



A ilustração seguinte revela a idade dos inquiridos, onde é possível observar que, dos 122 respondentes, a maior parte tem idades compreendidas entre 30 a 39 anos, com 48,36%. Verificamos, ainda, que a percentagem de colaboradores que tem mais de 50 anos é a mais baixa das faixas etárias, conquistando 13,11%.

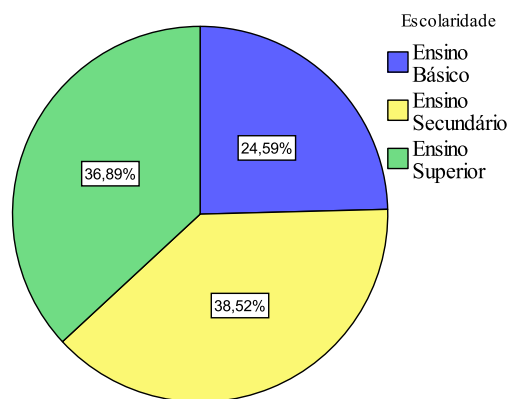
**Figura 3. Idade**



Relativamente à Escolaridade, constatamos, na Ilustração IV, que o número de colaboradores que têm o ensino secundário supera o número de colaboradores que têm ensino Superior, 38,52% e 36,89%, respetivamente.

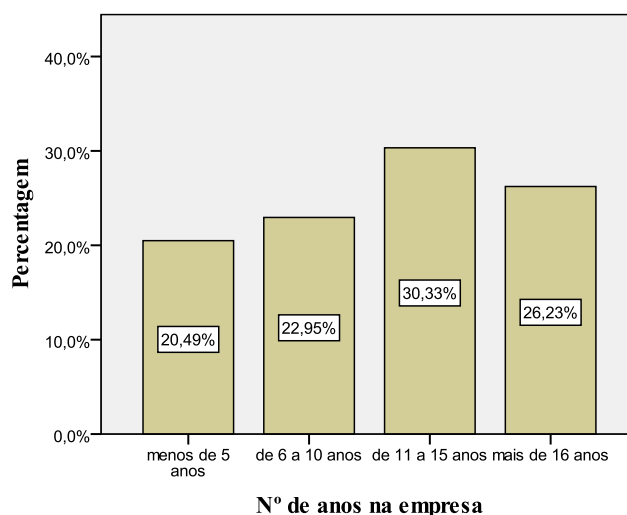
Em terceiro lugar, 24,59% dos indivíduos tem o ensino básico.

**Figura 4. Escolaridade**



Quanto ao tempo de serviço, observamos, no Gráfico 4 - Número de anos na empresa, que existe um número representativo de funcionários de 11 a 15 anos, com uma percentagem de 30,33%; em segundo lugar, temos mais de 16 anos, com uma percentagem de 26,23%; em terceiro lugar, temos os indivíduos que se encontram a trabalhar na empresa entre 6 a 10 anos, com uma percentagem de 22,95% e, em último lugar, temos 20,49% de indivíduos a trabalhar na empresa há menos de 5 anos.

**Figura 5.** Número de anos na empresa



Após a recolha dos dados, através dos questionários, foi construída uma base de dados, passível de tratamento estatístico, através do *Software* SPSS.

## 5.2 Testes Estatísticos

Através do SPSS recorreu-se à utilização das Árvores de Classificação, através da técnica CHAID, o Teste de Independência do Qui - Quadrado e, ainda, à avaliação da dependência utilizando tabelas de contingência

### 5.2.1 Árvores de Classificação

As árvores de classificação são uma excelente técnica utilizada na análise de dados e podem ser aplicadas em áreas distintas como a análise de mercados, a agricultura, o diagnóstico médico, etc.

As árvores de classificação dão - nos a possibilidade de escolher as variáveis explicativas que achamos importantes e até mesmo descartar as que não nos interessam, para o nosso estudo, permitindo estabelecer perfis e relações.

Para Mora (2010: 90), "as árvores de classificação podem ser usadas com objetivos diferentes, de acordo com o problema que se pretende resolver. Podemos ter por objetivo classificar os dados referentes a uma população da forma mais eficiente possível ou descobrir qual é a estrutura de um determinado tipo de problema, compreender quais as variáveis que afetam a sua resolução e construir um modelo que o solucione".

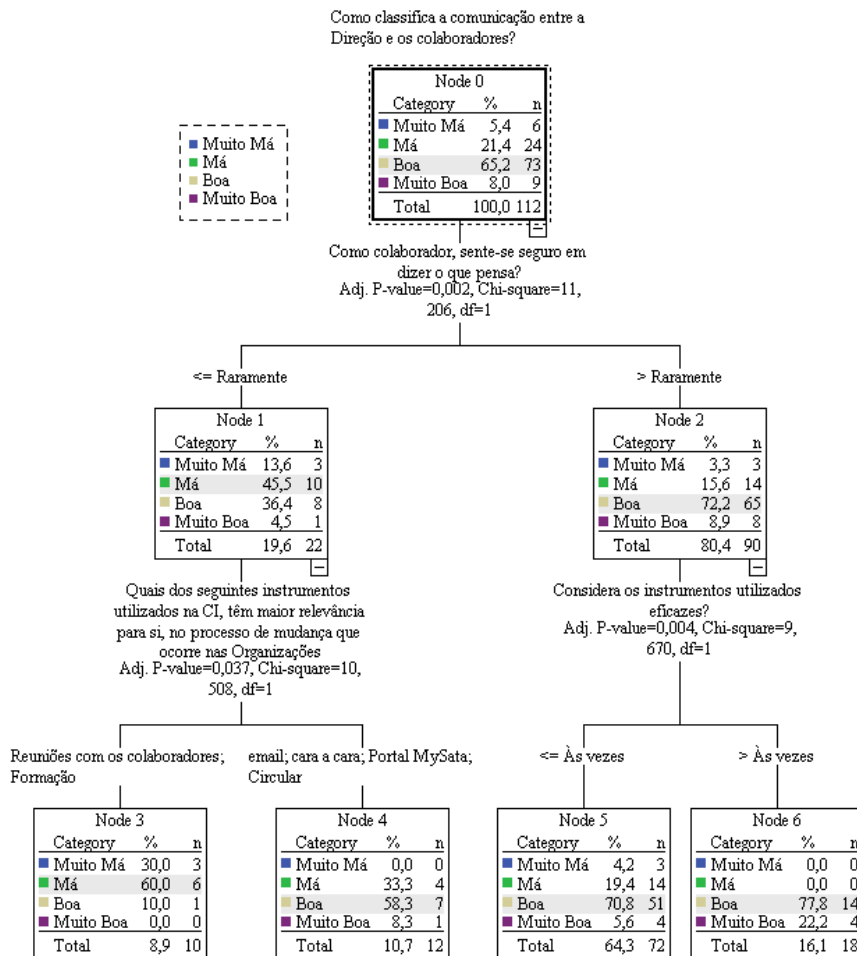
Os principais algoritmos de árvores de classificação são o *ID3 - Iterative Dichotomizer 3* (Quinlan, 1986); o *C4.5* (Quinlan, 1993); o *CHAID - CHi-squared Automatic Interaction Detection* (Kass, 1980); o *CART - Classification and Regression Trees*

(Breiman et al., 1984) e o *QUEST - Quick, Unbiased, Efficient Statistical Tree* (Loh e Shih, 1997).

No nosso estudo, aplicamos a metodologia *CHAID*, uma vez que queremos saber quais são as variáveis que explicam as variáveis dependentes.

Deste modo, a metodologia *CHAID* recorre ao teste de independência do Qui - Quadrado de Pearson, em várias etapas do processo.

**Figura 6.** Árvore de classificação Como classifica a comunicação entre a Direção e os colaboradores?



Na árvore acima, utiliza-se como variável dependente a classificação atribuída pelos inquiridos à comunicação entre a direção e os trabalhadores. As respostas concentram-se no “Bom” 65,3% e no “Má” com 21,4%.

A primeira variável explicativa escolhida é sobre a segurança do colaborador em dizer o que pensa. O teste de qui-quadrado é significativo ( $p\text{-value}: 0,002 < 0,05$ ) resultando em dois grupos de inquiridos, aqueles que respondem “às vezes e / ou sempre” com muito mais respostas “Boa” e “Muito boa” na classificação (72% e 9% vs. 36% e 5% no outro grupo). O segundo grupo é constituído pelos 22 inquiridos que responderam “Raramente” ou “Nunca” com mais respostas de “Muito má” (14% vs. 3%) e Má (46% vs. 16% no primeiro grupo). Há, assim, uma dependência significativa entre a forma como classifica a comunicação entre a direção e os trabalhadores e a liberdade sentida em dizer o que pensa.

Relativamente aos indivíduos que afirmam que dizem o que pensam, "às vezes e / ou sempre", o algoritmo identificou como variável com maior poder explicativo: "Considera os instrumentos eficazes?", a qual foi segmentada em " $\leq$ às vezes" e " $>$ às vezes".

Deste modo, os indivíduos que consideram os instrumentos eficazes, "nunca e /ou raramente e / ou às vezes" correspondem a uma percentagem de 70,8% e os que consideram "sempre" equivalem a 77,8%. Devemos salientar, ainda, que esta fração de indivíduos considera a comunicação "boa".

Note-se que, apesar destes resultados similares, as restantes classes são bem distintas conduzindo a um teste de qui-quadrado significativo ( $0,004 < 0,05$ ). Assim, para os que consideram os instrumentos utilizados menos eficazes, de entre os que tinham optado por uma maior segurança em dizer o que pensa, respondem que a comunicação é “Má” ou “Muito má” com 24% de frequência (vs. 0% no grupo que considera os ins-

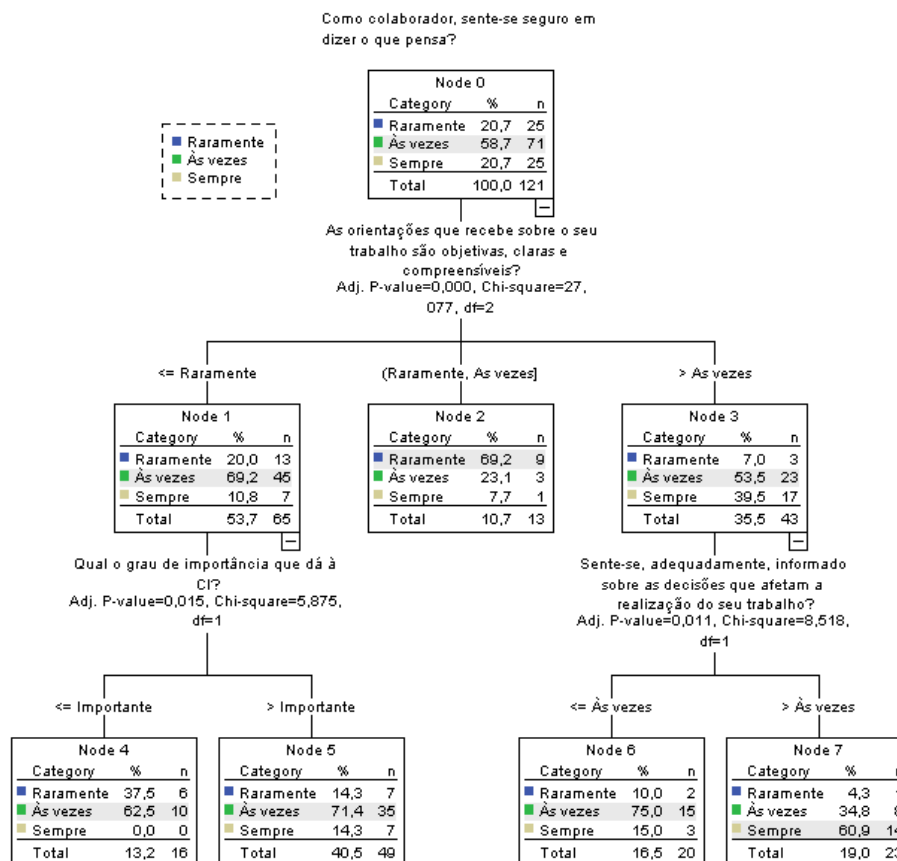
trumentos mais eficazes). Pelo contrário o grupo que considera os instrumentos mais eficazes apresenta mais respostas de “Muito Boa” na classificação da comunicação (22% vs. 6%).

Assim, pode-se concluir da existência de uma dependência significativa para os 90 indivíduos que optaram por uma maior segurança em dizer o que pensam, entre a forma como classifica a comunicação entre dirigentes e trabalhadores a eficácia dos instrumentos utilizados.

No que se refere ao grupo de inquiridos que respondeu "nunca" e /ou "raramente", o algoritmo selecionou como segunda variável com poder explicativo "Quais dos seguintes instrumentos utilizados na CI têm maior relevância, para si, no processo de mudança que ocorre nas organizações?" sendo esta segmentada em dois grupos: “reuniões com os colaboradores” e “formação”, eleitas por 60% dos indivíduos, cujos indivíduos consideram a comunicação "má"; “e-mail”, “comunicação cara a cara”, “portal MySata” e “circular”, selecionados por 58,3% dos inquiridos, cujos indivíduos veem a comunicação como sendo "boa".

Conclui-se, mais uma vez, pela existência de dependência significativa ( $0,037 < 0,05$ ) entre estas duas variáveis para os inquiridos, que se sentem menos seguros em dizerem o que pensam, indicando que as reuniões e formação funcionam pior neste processo de comunicação.

**Figura 7. Árvore Como colaborador sente - se seguro em dizer o que pensa?**



Colocamos como variável dependente “como colaborador, sente-se seguro em dizer o que pensa?” em que 58,7% dos inquiridos respondeu “às vezes”.

A pergunta que se seguiu, escolhida pelo algoritmo CHAID e a que mais se relaciona com a variável dependente, consistia em perceber se os colaboradores viam as orientações quer recebiam sobre o seu trabalho, objetivas, claras e compreensíveis.

Para esta questão, os inquiridos foram segmentados em 3 grupos: “<= raramente”; “às vezes” e “>às vezes”. A percentagem dos colaboradores que responde <= “raramente” à segunda questão tinha respondido que a comunicação era “Boa” em 69,2%; aqueles que dizem “às vezes” representam 69,2% de “raramente” na segurança de dizer

o que pensa e os que referem " > às vezes" corresponde a 35% de se sentirem sempre seguros em dizerem o que pensam. Por outras palavras, verifica-se uma dependência significativa (probabilidade de significância do teste de qui-quadrado 0,000) entre a segurança sentida em dizer o que pensa e a clareza das instruções recebidas, verificando-se claramente que mais segurança está relacionado com mais clareza apercebida nas instruções recebidas. Seguidamente, para este segmento de indivíduos que responderam "<= às vezes" a segunda variável com maior poder explicativo sobre a variável dependente, diz respeito ao grau de importância que os inquiridos atribuem à comunicação interna. Para esta variável, foram segmentados dois grupos: "<=importante" e ">importante". Assim, para o grau "<=Importante" a percentagem de pouca segurança em dizer o que pensa é 38% (vs. 14%) e para "Muito Importante" a resposta sobre a segurança em dizer o que pensa soma 75,8% para "Bom" e "Muito bom" (vs. 62,5%). Portanto, concluímos que neste grupo de colaboradores, apesar de considerar a comunicação interna uma ferramenta muito importante, esta não é eficaz, uma vez que "nunca e / ou raramente" recebem orientações objetivas, claras e compreensíveis sobre o seu trabalho e, como tal, só se sentem seguros em dizer o que pensam "às vezes".

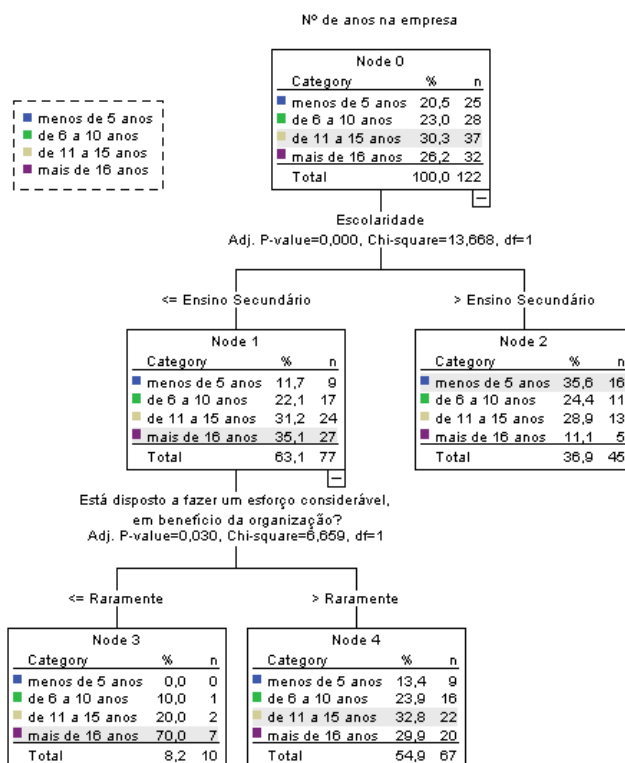
Por outro lado, a percentagem de colaboradores que recebem orientações, objetivas, claras e compreensíveis sobre o seu trabalho equivale a 35,5%, ou seja, aqueles que respondem " > às vezes".

Para melhor compreendermos a variável dependente, o algoritmo selecionou para este grupo a questão "Sente-se, adequadamente, informado sobre as decisões que afetam a realização do seu trabalho?", segmentando a mesma em dois grupos: "<às vezes" e ">às vezes".

Assim, a percentagem dos colaboradores que se sentem mais adequadamente informados sobre as decisões que afetam a realização do seu trabalho, optam por responder que se sentem sempre seguros em dizer o que pensam (60,9% vs. 15,0%) e os que se sentem "nunca, raramente e às vezes" respondem à mesma pergunta com "às vezes" em 75% (vs. 35%).

Por utilização destas duas variáveis independentes, constatamos que a boa qualidade das orientações interfere na realização das tarefas e que aquelas determinam o nível de segurança dos colaboradores em dizer o que pensam. Por outras palavras, quando um colaborador sente que recebe orientações claras, objetivas e compreensíveis sobre o seu trabalho, o mesmo sente-se informado sobre as decisões que afetam a realização das suas tarefas, aquele sente-se seguro em dizer o que pensa.

**Figura 8.** Árvore N° de anos na empresa



Nesta imagem, a pergunta denominada como variável dependente foi o “Número de anos na Empresa” e constatamos que a resposta “de 11 a 15 anos” foi a eleita como a mais predominante: 30,3%, verificando-se, no entanto, que todas as classes tiveram frequências de resposta semelhantes (entre 20 e 30%).

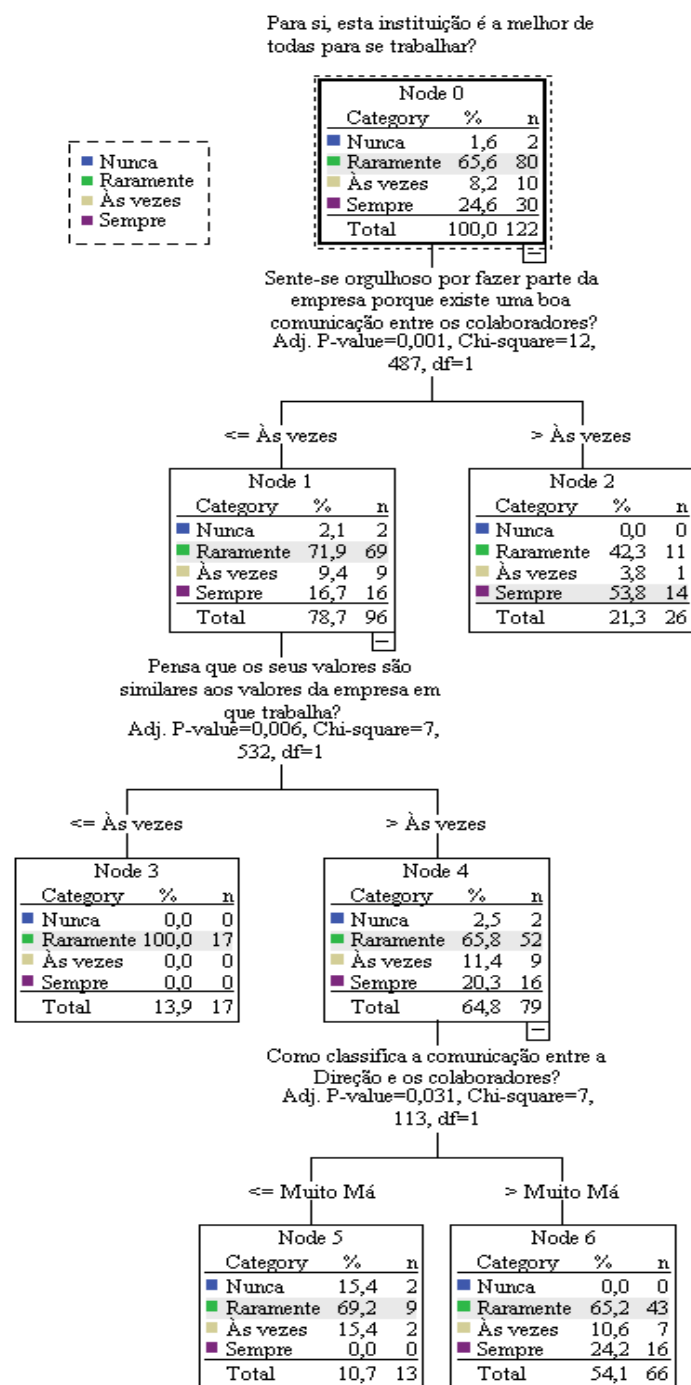
Por sua vez, a variável eleita e que melhor explica o número de anos na empresa, foi a escolaridade, sendo esta segmentada em dois grupos: "<=Secundário" e "> Secundário". Observamos que, na faixa ">=Secundário", temos 35,1% dos colaboradores que se encontram a trabalhar na empresa há mais de 16 anos, enquanto que a maior percentagem dos colaboradores que têm o Ensino Superior, corresponde a 35,6% e encontram-se a trabalhar, na empresa, há “menos de 5 anos”.

Para melhor explicar a variável dependente, o algoritmo selecionou, a partir da faixa anterior, a questão " Está disposto a fazer um esforço considerável, em benefício da organização?", sendo esta subdividida em dois grupos: "<=raramente" e ">raramente".

Então, os inquiridos que "nunca e/ou "raramente", estão dispostos a fazer um esforço considerável, em benefício da organização e que têm mais de 16 anos, na empresa, envolvem uma percentagem de 70%. Os que, "às vezes" e / ou "sempre", estão dispostos a se esforçar, em prol da organização, constituem 32,8% e estão a trabalhar na empresa, há mais de 11 anos, observando-se neste último caso muito maiores percentagens para valores de permanência na empresa mais reduzidos.

Concluimos, assim, que o número de anos na empresa é influenciado pela escolaridade e pelo esforço, a favor da empresa. Note-se que todos os testes na árvore de decisão anteriores são significativos pelo teste de qui-quadrado de independência.

**Figura 9.** Árvore Para si, esta é a melhor empresa para se trabalhar?



Através do *output* acima do algoritmo para construção de árvores de decisão CHAID, apuramos que a maior percentagem atribuída à questão relacionada com a

organização ser a melhor de todas para trabalhar, a nossa variável dependente, foi de 65,6%, isto é, 65,6% dos inquiridos consideram que "nunca e / ou raramente" pensam que a organização é a melhor de todas para se trabalhar. Note-se, no entanto, que a resposta "Sempre" tem igualmente uma percentagem elevada de 25%, indicando uma distribuição bi-modal, ou seja, existem dois grupos de inquiridos nestas respostas.

Por sua vez, a variável independente, com maior poder explicativo, relaciona-se com o sentimento de orgulho por fazer parte da empresa devido à qualidade da comunicação, entre os colaboradores, e foi segmentada em dois grupos: "<=às vezes" e ">às vezes", em que a maior parte, no primeiro grupo, 74% respondeu "nunca" e/ou"raramente" relativamente à SATA ser a melhor empresa para trabalhar *versus* 42% das inquiridos respondeu que respondeu " > às vezes". Para este último grupo a resposta mais frequente na pergunta que funciona como variável dependente foi "Sempre" com 54% das respostas.

Podemos, então, deduzir que como nunca e/ou raramente se sentem orgulhosos por fazer parte da empresa, devido à qualidade da comunicação entre os colaboradores, os mesmos "nunca e / ou raramente" consideram que a instituição é a melhor de todas para se trabalhar. Isto verifica-se para 78% das respostas. As restantes têm uma opinião diametralmente oposta.

A partir deste grande grupo, surgiu uma segunda variável independente, intitulada "Pensa que os seus valores são similares aos valores da empresa em que trabalha?", sendo, também, selecionada pelo algoritmo e segmentada em dois grupos: "<=às vezes" e ">às vezes".

A maior parte dos indivíduos, corresponde a 64,8% e insere-se no grupo "> às vezes", e os indivíduos deste segmento pensam que o seus valores são similares aos da empresa, "raramente" 65,8% "às vezes e sempre" 31,7%. O grupo menor com "<=às

vezes" na variável explicativa responderam todos (100%) que raramente consideram que a SATA é a melhor empresa para se trabalhar. Logo, de entre os colaboradores que menos se sentem orgulhosos por pertencerem à SATA, os que menos se identificam com os valores da empresa, consideram que a instituição raramente é a melhor para se trabalhar. Os que mais se indentificam com os valores da empresa, também não estão muito orgulhosos (66% respondem raramente) mas o "às vezes" e "sempre" tiveram respostas bastante mais frequentes, indicando um nível de orgulho, ainda assim, significativamente superior.

Deste grupo, surgiu uma nova variável independente relacionada com a qualificação da comunicação entre a Direção e os colaboradores e que se subdividiu em duas secções: "Muito má" e "> Muito má".

O segmento que mais se evidencia é o "muito má", significando, deste modo, que a comunicação entre a direção e os colaboradores é vista como muito má por 69,2% destes 13 colaboradores.

Concluindo, apesar da maioria dos colaboradores concordar que partilham os mesmos valores e objetivos que a empresa, aqueles atribuem uma conotação muito negativa à comunicação entre si e a Direção. Os mesmos funcionários consideram que "Raramente" se sentem orgulhosos por fazerem parte da empresa por esta não ter uma boa política de comunicação entre colaboradores e, como tal, não elegem a empresa como sendo a melhor para se trabalhar.

### 5.2.2 Teste do Qui – Quadrado de Independência

O Teste do Qui - Quadrado é um teste não paramétrico, isto é, não está sujeito à confirmação de ajuste a distribuição para verificar a validade. No entanto, é necessário validar os resultados perante duas condições empíricas:

- O número de células da tabela cruzada com valor esperado inferior a 5, não pode ultrapassar muito os 20%;
- O menor valor esperado não pode ser inferior a 1.

De acordo com Pocinho (2010:15) “O Qui - Quadrado de Independência serve para ajudar a decidir se as duas variáveis estão ou não "amarradas" uma à outra por uma relação de dependência. Utiliza-se quando os dados são qualitativos e se pretende saber como é que se comportam os dados quando as variáveis se cruzam, isto é qual a contingência entre as variáveis. O objetivo é comparar as frequências observadas em cada uma das células de uma tabela de contingência com as diferenças esperadas. O teste compara o número de sujeitos que se distribuem por uma determinada categoria com o número de sujeitos que se esperaria se distribuíssem por essa mesma categoria, caso não existissem diferenças”.

O investigador testa duas hipóteses:

- Hipótese nula: As frequências observadas não são diferentes das frequências esperadas da independência; não existe diferença entre as frequências (contagens) dos grupos. Portanto, afirmamos que as variáveis são independentes; e

- Hipótese alternativa: As frequências observadas são diferentes das frequências esperadas; existe diferença entre as frequências. Portanto, afirmamos que as variáveis são dependentes.

O terceiro e último objetivo específico deste trabalho é verificar se existe relação entre determinadas variáveis.

Deste modo, iremos usar o teste do qui-quadrado para responder a este objetivo, começando por identificar cada uma das hipóteses a testar, cujos resultados estão expressos, em anexo:

Devemos acrescentar, ainda, que as relações estudadas foram enumeradas de 1 a 5.

### **1. Relação entre a classificação da comunicação entre a Direção e os colaboradores e a segurança dos colaboradores em dizer o que pensam**

H0: A classificação da comunicação entre a Direção e os colaboradores é independente da segurança dos colaboradores em dizer o que pensam;

H1: A classificação da comunicação entre a Direção e os colaboradores depende da segurança dos colaboradores em dizer o que pensa.

Tabela 1. Relação da relação entre a classificação da comunicação entre a Direção e os colaboradores e a segurança dos colaboradores em dizer o que pensam

<b>Hipótese nula (a alternativa é complementar)</b>	<b>Probabilidade de significância (p-value)</b>	<b>Conclusão:</b>
A classificação da comunicação entre a Direção e os colaboradores é independente da segurança dos colaboradores em dizer o que pensam.	0,002	Pode-se concluir que existe evidência estatística suficiente, para com 95% de confiança, rejeitar H0; as variáveis estão relacionadas

**2. Relação entre sentir-se motivado a conhecer o negócio da organização e a comunicação interna, como responsável por despertar um clima positivo que permite motivar e melhorar o desempenho profissional**

H0: Sentir-se motivado a conhecer o negócio da organização é independente da comunicação interna, como responsável por despertar um clima positivo que permite motivar e melhorar o desempenho profissional;

H1: Sentir-se motivado a conhecer o negócio da organização depende (nesta direção ou vice – versa) da comunicação interna, como responsável por despertar um clima positivo que permite motivar e melhorar o desempenho profissional..

Tabela 2. Relação da relação entre sentir-se motivado a conhecer o negócio da organização e a comunicação interna, como responsável por despertar um clima positivo que permite motivar e melhorar o desempenho profissional

<b>Hipótese nula (a alternativa é complementar)</b>	<b>Probabilidade de significância (p-value)</b>	<b>Conclusão:</b>
A motivação em conhecer o negócio da organização é independente da comunicação interna, como responsável por despertar um clima positivo que permite motivar e melhorar o desempenho profissional	0,000	Pode-se concluir que existe evidência estatística suficiente, para com 95% de confiança, rejeitar H0; as variáveis estão relacionadas

### **3. Relação entre a qualidade das orientações com a qualidade da informação que afeta a realização do trabalho**

H0: A qualidade das orientações é independente da informação que afeta a realização do trabalho;

H1: A qualidade das orientações depende da informação que afeta a realização do trabalho.

Tabela 3. Ilacão da relação entre a qualidade das orientações com a qualidade da informação que afeta a realização do trabalho

<b>Hipótese nula (a alternativa é complementar)</b>	<b>Probabilidade de significân- cia (p-value)</b>	<b>Conclusão:</b>
A qualidade das orientações é independente da informação que afeta a realização do trabalho	0,000	Pode-se concluir que existe evidência estatística suficiente, para com 95% de confiança, rejeitar H <sub>0</sub> ; as variáveis estão relacionadas

**4. Relação entre o sentimento de orgulho por fazer parte da empresa porque existe uma boa comunicação entre os colaborador e a comunicação interna, como responsável por despertar um clima positivo que permite motivar e melhorar o desempenho profissional**

H<sub>0</sub>: O sentimento de orgulho por fazer parte da empresa porque existe uma boa de comunicação entre os colaboradores é independente de a comunicação interna, como responsável por despertar um clima positivo que permite motivar e melhorar o desempenho profissional;

H<sub>1</sub>: O sentimento de orgulho por fazer parte da empresa porque existe uma boa política de comunicação entre os colaboradores depende de a comunicação interna, como responsável por despertar um clima positivo que permite motivar e melhorar o desempenho profissional.

Tabela 4. Relação da relação entre o sentimento de orgulho por fazer parte da empresa porque existe uma boa comunicação entre os colaboradores e a comunicação interna, como responsável por despertar um clima positivo que permite motivar e melhorar o desempenho profissional

<b>Hipótese nula (a alternativa é complementar)</b>	<b>Probabilidade de significância (p-value)</b>	<b>Conclusão:</b>
O sentimento de orgulho por fazer parte da empresa porque existe uma boa comunicação entre os colaboradores é independente da comunicação interna, como responsável por despertar um clima positivo que permite motivar e melhorar o desempenho profissional	0,002	Pode-se concluir que existe evidência estatística suficiente, para com 95% de confiança, rejeitar H0; as variáveis estão relacionadas

**5. Relação entre a segurança em dizer o que pensa e as orientações que recebe sobre o seu trabalho.**

H0: A segurança em dizer o que pensa é independente das orientações que recebe sobre o seu trabalho;

H1: A segurança em dizer o que pensa depende de as orientações que recebe sobre o trabalho.

Tabela 5. Ilacão da relação entre a segurança em dizer o que pensa e as orientações que recebe sobre o seu trabalho.

<b>Hipótese nula (a alternativa é complementar)</b>	<b>Probabilidade de significân- cia (p-value)</b>	<b>Conclusão:</b>
A segurança em dizer o que pensa é independente das orientações que recebe sobre o seu trabalho.	0,002	Pode-se concluir que existe evidência estatística suficiente, para com 95% de confiança, rejeitar H0; as variáveis estão relacionadas

### 5.2.3 Avaliação da dependência utilizando tabelas de contingência

Utilizamos a técnica estatística de tabulação cruzada, obtendo tabelas de frequências (ou de contingência) para identificar a direção da dependência entre as variáveis consideradas dependentes nos anteriores teste de qui-quadrado.

Quadro I - Relação entre a qualidade da comunicação entre a Direção e os colaboradores com a segurança dos colaboradores em dizer o que pensam.

			Segurança dos colaboradores em dizer o que pensam			Total
			Nunca e/ou Raramente	Às vezes	Sempre	
Qualidade da comunicação entre a Direção e os colaboradores	Muito má e Má	Frequência Absoluta	13	14	3	30
		% de CI desperta clima positivo	<u>59,09%</u>	21,54%	12,00%	26,79%
	Boa	Frequência Absoluta	8	47	18	73
		% de CI desperta clima positivo	36,36%	<u>72,31%</u>	<u>72,00%</u>	65,18%
	Muito boa	Frequência Absoluta	1	4	4	9
		% de CI desperta clima positivo	4,55%	6,15%	16,00%	8,04%
Total		Frequência Absoluta	22	65	25	112
		% de CI desperta clima positivo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

É, assim, visível que a maior percentagem dos indivíduos que:

- "Nunca e/ou Raramente" sente segurança em dizer o que pensa, tem tendência a classificar a comunicação entre a Direção e os colaboradores como "Muito má e/ou Má"; e
- Revela "Às vezes" tende a considerar a comunicação Boa;

Deste modo, conclui-se que a melhoria de percepção da comunicação conduz a uma maior segurança em dizer o que pensa (ou vice-versa).

**Quadro II - Relação entre a qualidade das orientações e a qualidade da informação**  
**Qualidade das orientações vs. A qualidade da informação**

		Qualidade da informação			Total	
		Nunca e/ou Raramente	Às vezes	Sempre		
Qualidade das orientações	Nunca e Raramente	Frequência Absoluta	10	46	8	65
		% de CI desperta clima positivo	<u>66,67%</u>	<u>63,89%</u>	24,24%	53,33%
	Às vezes	Frequência Absoluta	3	8	2	13
		% de CI desperta clima positivo	20,00%	11,11%	6,06%	10,83%
	Sempre	Frequência Absoluta	2	18	23	43
		% de CI desperta clima positivo	13,33%	25,00%	<u>69,70%</u>	35,83%
Total		Frequência Absoluta	15	72	33	120
		% de CI desperta clima positivo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

O quadro II espelha a qualidade das orientações e a qualidade da informação e nele, observamos que a maior percentagem de inquiridos que:

- "Nunca e / ou raramente" recebem orientações claras, objetivas e compreensíveis, também, respondem Nunca e/ou Raramente, relativamente à questão "Sente-se, adequadamente, informado sobre as decisões que afetam a realização do seu trabalho?";
- Sentem que "às vezes" recebem orientações claras, objetivas e compreensíveis, têm tendência a referir que "Nunca e / ou raramente" se sentem informados sobre as decisões que afetam a realização das tarefas; e
- Todos os que declaram que recebem, "sempre", orientações claras, objetivas e compreensíveis manifestam que "sempre" se sentem informados sobre as decisões que afetam a realização do seu trabalho.

Conclui-se, portanto, que a melhoria da percepção das orientações conduz a uma melhor informação sobre as decisões que afetam a realização do seu trabalho.

Quadro III - Relação entre o orgulho por fazer parte da empresa e a CI despertar um clima positivo

		A CI desperta um clima positivo (...)			Total	
		Nunca e/ou Raramente	Às vezes	Sempre		
Orgulho por fazer parte da empresa	Nunca e Raramente	Frequência Absoluta	8	10	1	19
		% de CI desperta clima positivo	<u>50,00%</u>	13,89%	2,94%	15,57%
	Às vezes	Frequência Absoluta	7	49	21	77
		% de CI desperta clima positivo	43,75%	<u>68,06%</u>	<u>61,76%</u>	63,11%
	Sempre	Frequência Absoluta	1	13	12	26
		% de CI desperta clima positivo	6,25%	18,06%	35,29%	21,31%
Total	Frequência Absoluta	16	72	34	122	
	% de CI desperta clima positivo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

O quadro III espelha a relação entre o sentimento de orgulho por fazer parte da empresa porque existe uma boa comunicação entre os colaboradores e a comunicação interna, como responsável por despertar um clima positivo que permite motivar e melhorar o desempenho profissional.

À semelhança, dos quadros anteriores, a maioria dos respondentes que:

- "Nunca e / ou raramente" se sentem orgulhosos por fazer parte da empresa porque existe uma boa comunicação, também, respondem "Nunca e/ou Raramente", relativamente à questão "A CI nesta instituição, desperta um clima positivo que lhe permite sentir-se motivado e melhorar o seu desempenho profissional?";
- "Às vezes" sentem -se orgulhosos por fazer parte da empresa porque existe uma boa comunicação tendem a considerar que "às vezes" a comunicação interna, é responsável por despertar um clima positivo que permite motivar e melhorar o desempenho profissional; e
- Declaram que, "sempre", se sentem orgulhosos por fazer parte da empresa porque existe uma boa comunicação, também, opinam da mesma forma sobre a comunicação na instituição, isto é, a comunicação é responsável por despertar um clima positivo que lhes permite sentirem-se motivados e melhorar o seu desempenho profissional?"

Verificamos, então, que um melhor clima organizacional conduz a um maior orgulho por fazer parte da empresa (ou vice – versa).

Quadro IV - Relação entre a segurança em dizer o que pensa e as orientações que recebe, sobre o seu trabalho

		Qualidade das orientações que recebe sobre o seu trabalho				Total
		Nunca e/ou Raramente	Às vezes	Sempre		
Segurança em dizer o que pensa	Nunca e Raramente	Frequência Absoluta	13	9	3	25
		% de CI desperta clima positivo	20,00%	<u>69,23%</u>	6,98%	20,66%
	Às vezes	Frequência Absoluta	45	3	23	71
		% de CI desperta clima positivo	<u>69,23%</u>	23,08%	<u>53,49%</u>	58,68%
	Sempre	Frequência Absoluta	7	1	17	11
		% de CI desperta clima positivo	10,77%	7,69%	39,53%	20,66%
Total		Frequência Absoluta	65	13	43	121
		% de CI desperta clima positivo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

O quadro IV espelha a relação entre segurança em dizer o que pensa vs. orientações que recebe, sobre o seu trabalho.

Neste caso a relação é menos clara, mas se esquecermos a classe intermédia da qualidade das orientações, que tem apenas 9 respostas, o “Nunca ou raramente” tem uma percentagem claramente decrescente ao avançar de “nunca ou raramente” para “sempre” na qualidade e o “Sempre” claramente crescente, logo observando-se uma relação

positiva, de quando uma variável aumenta o valor da escala, a outra tende a aumentar igualmente.

Através da mesma ilustração, verificamos que a maioria dos indivíduos que:

- "Às vezes" se sentem seguros em dizer o que pensam, referem que, "Nunca e / ou raramente", recebem orientações objetivas, claras e compreensíveis;
- Os respondentes que "Nunca e / ou raramente" se sentem seguros em dizer o que pensam, referem que "às vezes" recebem orientações, objetivas, claras e compreensíveis; e
- Os indivíduos que, sempre, se sentem seguros em dizer o que pensam, os mesmos referem que recebem, "sempre", orientações, objetivas, claras e compreensíveis

Conclui-se, assim, que uma maior segurança em dizer o que pensam, conduz a uma melhoria na percepção das orientações que recebem (ou vice - versa).

Quadro V - Relação entre a motivação em conhecer o negócio da empresa e a CI responsável por despertar um clima positivo

		Comunicação Interna desperta um clima positivo			Total	
		Nunca e/ou Raramente	Às vezes	Sempre		
Motivação em conhecer o negócio da empresa	Nunca e Raramente	Frequência Absoluta	13	36	7	56
		% de CI desperta clima positivo	<u>81,25%</u>	<u>50,00%</u>	20,59%	45,90%
	Às vezes	Frequência Absoluta	3	33	19	55
		% de CI desperta clima positivo	18,75%	45,83%	<u>55,88%</u>	45,08%
	Sempre	Frequência Absoluta	0	3	8	11
		% de CI desperta clima positivo	0,00%	4,17%	23,53%	9,02%
Total		Frequência Absoluta	16	72	34	122
		% de CI desperta clima positivo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Através deste quadro, verificamos que a maioria dos indivíduos que:

- Declaram que a CI nunca e / ou raramente desperta um clima positivo, têm tendência a considerar que "nunca e / ou raramente" se sentem motivados a conhecer todo o negócio da organização; e
- Os respondentes que referem que a CI desperta, "sempre" um clima positivo, tendem a se sentir motivados a conhecer todo o negócio da organização de "às vezes a sempre".

Logo, concluímos que uma melhoria no clima conduz a uma maior motivação em conhecer o negócio da organização (ou vice - versa).

## CAPÍTULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da revisão bibliográfica e do estudo de caso, verificamos que a aplicação do Endomarketing é benéfica tanto para os colaboradores como para a organização.

A forma como os colaboradores veem a organização, espelha - se no atendimento ao cliente externo.

A comunicação interna, como ferramenta de Endomarketing, é fundamental tanto para os funcionários, como para a organização e a mesma deve coincidir com as estratégias desta última.

Deste modo, procuramos verificar a existência de itens com relações significantes entre o Endomarketing e a Comunicação Interna. De facto, concluímos que existem várias associações fortes entre as variáveis dos dois modelos.

Através das respostas do nosso questionário, apuramos que a comunicação interna não é a mais eficaz. Pois, apesar da maioria dos indivíduos considerarem a comunicação interna muito importante, os mesmos referem que recebem, nunca e /ou raramente, orientações objetivas, claras e compreensíveis.

Perante tal conclusão, e, seguindo a linha de pensamento de Kaplan e Norton (2001) chamamos a atenção da empresa, no que toca à divulgação da informação, em que a comunicação interna deve merecer tanta importância como a comunicação externa.

Alertamos para a organização apostar em mensagens simples e concisas, de modo a alcançar a compreensão de todos os colaboradores.

Por outro lado, as informações também não deverão ser omissas dos funcionários e os mesmos deverão ter conhecimento do que se passa e antes dos órgãos de comunicação social. Uma comunicação interna eficaz permite melhorar o relacionamento entre os gestores e os colaboradores e, ainda, gerar confiança.

A Comunicação Interna deve envolver todos os membros da organização e todos responsabilizam-se pela mesma, isto é, envolve tanto a Direção como a Gestão de Recursos Humanos, os profissionais de Marketing e Relações Públicas que, por sua vez, devem transmitir mensagens claras, objetivas e compreensíveis aos colaboradores.

Uma boa comunicação interna alia -se a uma boa cultura de comunicação, na medida em que todos os colaboradores se envolvem na difusão e partilha de informações; participam na tomada de decisões e as suas opiniões são respeitadas e valorizadas.

Logo, consideramos que as sugestões de Casagrande (2010) devem ser aplicadas ao Grupo SATA, nomeadamente: as informações devem ser formalizadas, principalmente as que dizem respeito ao trabalho, evitando dúvidas relacionadas a pedidos, encomendas, datas, etc.; realização de reuniões mensais, informando as metas e objetivos do mês, de modo a envolver todos os colaboradores; e execução de reuniões pontuais com os subordinados e encarregado do setor, para que possam expressar as suas ideias e opiniões, trocando informações. Chamamos a atenção para o fato de as reuniões terem sido mencionadas pelos colaboradores mais descontentes com a comunicação interna, entre a Direção e este grupo, como sendo importantes, no processo de mudança que ocorre nas organizações.

A empresa deverá analisar, também, a comunicação interna, através da elaboração de estudos. Pois, com estes procedimentos, poderá corrigir e detetar problemas.

Conseguimos perceber que os colaboradores não se sentem motivados e comprometidos com os objetivos e valores da organização. Portanto, os dados comprovam que como a maioria dos colaboradores não está orgulhosa por fazer parte da empresa, devido, em grande parte, à comunicação entre os colaboradores, nem tão pouco pensa que os seus valores são similares aos da empresa, os mesmos não a elegem como a melhor de todas para se trabalhar.

Para Brum (2003:47), o maior desafio das empresas deve "incluir o público interno como parte determinante para o sucesso de um processo. Mas o desafio maior ainda é fazer com que os empregados se envolvam com os conceitos e objetivos da empresa. Por isso a importância de se trabalhar a informação corporativa".

Acrescentamos, ainda, que não se deve só investir numa boa comunicação interna. Também é necessário oferecer segurança, formação, incentivos, recompensas, produtos, bons salários entre outros elementos, aos colaboradores. Pois, o que se passa no interior de uma organização pode ultrapassar os seus limites. Por outras palavras, se os colaboradores não sentirem que são uma parte integrante das organizações, os mesmos vão transmitir esse sentimento e imagem aos restantes públicos, prejudicando a empresa.

Para Pfeffer (1995:57) *apud* Maria Manuel Fonseca, Doutorada em Sociologia Económica e das Organizações no ISEG, "a perceção de que as vias para alcançar vantagens competitivas se alteraram profundamente e que os investimentos até então realizados não substituíam as competências na gestão de recursos, foram determinantes para perceber que as pessoas estão no centro desse processo. Ser competitivo através dos recursos humanos, exige uma alteração profunda das formas de encarar as pessoas e as suas relações com os empregadores. O processo implica trabalhar com pessoas em vez

de as substituir ou limitar o seu campo de ação (...), exige uma visão dos funcionários como fonte de vantagem estratégica e não apenas um custo a minimizar ou a evitar. "

A autora acrescenta que "o mesmo autor defende a adoção de um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos, em consonância com a estratégia da empresa e com outros fatores conjunturais. "A segurança de emprego, a seletividade no recrutamento, o pagamento de incentivos e a disseminação do capital pelos empregados, a gestão participativa e o empowerment, o redesenho de equipas e tarefas, a formação e o desenvolvimento de competências, o cruzamento de funções e de conhecimentos técnicos, o sistema justo de salários, a promoção interna, as perspectivas de carreira a longo prazo, a avaliação do desempenho (Pfeffer:1995:57)."

Assim, propomos à Organização que invista, ainda mais, na formação, porque a mesma foi focada, pela maioria dos colaboradores que revelaram descontentamento, entre a comunicação desenvolvida pela Direção e este grupo, como sendo um dos principais instrumentos responsáveis pelo processo de mudança que ocorre nas organizações.

Concluimos, assim, que quando a comunicação interna é eficaz, esta transforma os colaboradores em parceiros, comprometidos com os objetivos, valores e missão da organização.

Ao longo do nosso trabalho, observamos que a bibliografia, sobre a comunicação interna e o Endomarketing, é escassa a nível nacional.

Sendo áreas desconhecidas, no nosso meio, procuramos descortinar os conceitos de Comunicação Interna e Endomarketing, como práticas essenciais da vantagem competitiva.

Assim, sugerimos a realização de estudos posteriores, nestas áreas e noutros setores de negócio, uma vez que o tema é atual e demonstra gerar resultados positivos tanto para as organizações como para os colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- Anjos, Caliana Alves. (2008). *O Clima Organizacional e a sua Importância no Desempenho das Equipes de Trabalho: Um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan*, Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC, Ilhéus – BA, Dezembro de 2008
- Bekin, Saul F. (1995). *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books.
- Bekin, Saul F. (2004). *Endomarketing: Como Praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall.
- Bennis, W. (1996). *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas.
- Bowditch, J. L.; Buono, A. F. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- Bergamini, Cecília W. (1997). *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- Brault, Lionel (1992). *A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário*, Portugal, Edições Cetop, prefácio.
- Brum, A. M. (1994). *Endomarketing*. 3. ed. Porto Alegre: Ortiz.
- Brum, A. M. (2008). *Endomarketing de A a Z*. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2ªed.
- Brum, A. M. (1998). *Endomarketing como Estratégia de Gestão / Encante seu Cliente Interno*. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- Brum, A. M. (1994). *Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para Empresas que Buscam a Qualidade e a Competitividade*. Porto Alegre: Ortiz.

- Brum, A. M. (2005). *Face a Face com o Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM.
- Camara, Pedro B.; Guerra, Paulo Balreira; Rodrigues, Joaquim Vicente. (2001). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Casagrande, Elaine. (2010). *Análise do Processo de Comunicação Interna em uma empresa do ramo alimentício na cidade de Jacinto Machado - SC*. Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Criciúma.
- Castro, F. (2007). *Endomarketing como ferramenta eficaz para gestão*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/endomarketing-como-ferramenta-eficaz-para-gestao/13768/> Acesso em 15 de Fevereiro de 2013
- Chiavenato, Idalberto. (1987). *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: Mc Graw Hill, Ltda.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). *Recursos humanos*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Cuche, Denys. (2002). *A noção de cultura nas ciências sociais*. 2. ed. Bauru: EDUSC.
- Cunha, M. P. et al. (2007). *Manual de estudos organizacionais: temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações*. Lisboa: Editora RH.
- Curvello, J., (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*, Edição Revista e Atualizada, Casa das Musas, Brasília.
- Dalfovo, Michael Samir; Lana, Rogério Adilson; Silveira, Amélia. *Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, Sem II. 2008 ISSN 1980-7031. Disponível em <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/243/234>. Acedido em 28 de Outubro de 2013.
- Daniels, Tom D.; Spiker Barry; Papa, Michael. (1987). *Perspectives on organizational communication*. Fourth edition. Dubuque, USA: Brown & Benchmark Publishers.
- Davis, T.R.V. (2001). *Integrating internal marketing with participative management*. In *Management Decision*; 39: 121 - 130.

Eisenberg, E. M. e Goodall Jr. H. L. (1997). *Organizational Communication: balancing, creativity and constraint*. 2nd Edition. New York: St Martin's Press, 1997.

Ferreira, André; Demutti, Carolina M; Gimenez, Paulo Eduardo O.; *A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho*. XIII SEMEAD, Seminários em Administração, Setembro de 2010.

Fleury, A., Lafraia, J., Nascimento, K., Vieira, P., Nascimento, R., Guimarães, R., Cavalleri, S. e Migueles C. (2010). *Liderança baseada em valores*. Elsevier Editora, Ltda,

Fleury, Maria T., Fischer. *O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica*. In FLEURY, M. T., FISCHER, R. (1996). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Fleury, A., Lafraia, J., Nascimento, K., Vieira, P., Nascimento, R., Guimarães, R., Cavalleri, S. e Migueles, C. (2010). *Liderança baseada em valores*. Elsevier Editora, Ltda.

Flipo, J.P. (1986). *Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies*. In *European Journal of Marketing*; 20(8)5 - 14.

Fonseca, Maria Manuel Serrano. *Estratégias empresarias, práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos*. Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia . Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção. Atelier: Contextos Organizacionais e Organizações. Disponível.

Freitas, A. L. P., Rodrigues, S. G. (2005). *A avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach*. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 12., 2005, Bauru. Anais. Bauru: UNESP.

Freitas, Renata; Lobão, Raquel. *Observatorio (OBS\*) Journal*, vol.5 - nº4 (2011), 205-223, *Comunicação Organizacional e investimentos em sustentabilidade*.

George, W.R. (1990) *Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer conscious employees at every level*. In *Journal of Business Research*; 20;63- 70.

George, W.R. e Grönroos C. (1989). *Developing customer-conscious employee at every level internal marketing*. In Carole. A. Congram, & Margaret. L. Friedman (Eds.), *Handbook of services marketing*. New York: AMACOM,.

Gil, João Carlos. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

Grönroos, C. (1989) *Internal marketing—theory and practice*. AMA Services Marketing Conference Proceedings; p. 236-8.

Grönroos, C. (1983). *Strategic management and marketing in the service sector*. *Marketing Science Institute*. In Report no 83-104. Massachusetts' Marketing Science Institute.

Grönroos, C. (1985) *Internal marketing—Theory and practice*. In T. M. Block, et al. (Eds.), *Service marketing in changing environment*. Chicago, IL: American Marketing Association; pp. 41-47.

Grönroos, C. (1990) *Service management and marketing—Managing the moments of truth in service competition*. Lexington, MA: Lexington Books.

Grönroos, C. (1995) *Relationship marketing: the strategy continuum*. In *Journal of the Academy of Marketing Science*; 23(4):252 -4.

Grönroos, C. (1997). *From marketing mix to relationship marketing—towards a paradigmshift in marketing*. In *Manage Decis*; 35(3/4):322-39.

Günther, H. (2006). *Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, vol. 22, nº 02, Brasília, may/aug., disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>

Gutierrez, Alessandra; Coelho, Alice. *A importância da Administração de Recursos Humanos na Empresa de Hotelaria*. In: *Ensaio em Iniciação Científicos*. Disponível em: <[www.revistas.unifacs.br](http://www.revistas.unifacs.br)> , consultado em: 14 abr. 2013.

Hermosa, James D. C. et al. (1990). *La empresa ante los medios de comunicación*. Bilbao: Dusto Sa.

Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.

Inkotte, A. Luz. (2000). *Endomarketing: Elementos para a Construção de um Marco Teórico*. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis –Santa Catarina – Brasil.

Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.

Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2001). *The Strategy – Focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. USA, Harvard Business Scholl Publishing Corporation, 2001.

Kotter, J. P. e J. Heskett. (1993). *Cultures et Performances, Le Second Souffle de L'Entreprise*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

Kunsch, Margarida. (1999). *Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea*. Comunicação & Sociedade. nº 32, São Bernardo do Campo.

Kunsch M. (2003). *Planeamento de relações públicas na Comunicação integrada*. São Paulo: Summus.

Kunsch M. (1997). *Relações Públicas e Modernidade: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional*. São Paulo: Summus.

Lampreia, J. Martins. (1992). *Comunicação Empresarial: as relações públicas na gestão*. Lisboa: Texto editora.

Levitt, Theodore. (1990). *A imaginação de marketing*. 2.ed. São Paulo: Atlas, Lojas Noroeste.

Lima, Súi M.B e Albano, Adriana G.B. (2002). *Um Estudo Sobre o Clima e Cultura Organizacional*, Rev. CCEI – URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40 – ago.,

Lite, Marisa del Pozo. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua Editorial.

Luz, Ricardo. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Marconi, Maria de Andrade. Lakatos, Eva Maria. (2008). *Técnicas de pesquisa*. 7 ed. São Paulo: Atlas.

Marconi, M. A. Lakatos, Eva M. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas.

Martins, Isaac José. (2002). *Influência da comunicação interna no processo de motivação intrínseca de empregados*. Universidade de São Paulo.

Maser, Siegfried. (1975). *Fundamentos de teoria geral da comunicação*. São Paulo: Epu, Edusp.

Mattelart Armand e Michèle. (1997). *História das Teorias da Comunicação*. Porto, Campo das Letras.

Matos, G. *Comunicação sem Complicação*. São Paulo, Elsevier editora, 2004.

Matos, G. (2005). *Porque é preciso comunicar?* Disponível em: <http://www.rh.com.br> (acedido em 30 de Abril de 2013).

Paiva, M. Monaliza. (2009). *Endomarketing: O caso da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – AGES em Paripiranga – BA*. Paripiranga.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.

Pimenta, Maria Alzira. (1999). *Comunicação empresarial*. São Paulo: Alínea.

Pfeffer, Jeffrey. (1995). A competitividade através dos recursos humanos. *Executive Digest*, Janeiro.

Pfeffer. (1998). *The Human Equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard. Business School Press.

Pinto, Eduardo. (1994). *Comunicação para a produtividade: o que você tem a ganhar com a comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Quartet Ed.

Pocinho, Margarida. (2010). *Estatística II. Teoria e exercícios passo-a-passo*. Instituto Superior Miguel Torga.

Ponce, Felícia A. Urbina. (1995). *Marketing Interno: Um Estudo de Caso no Setor ne Franqueado do Ramo de Perfumaria e Cosméticos nas Cidades de São Paulo e Osasco*. São Paulo.

Putnam, L., Phillips, N. e Chapman, P. (2004). *Metáforas da comunicação organizacional*. in Clegg, S. R. Hardy, C. e Nord, W. R. (Org.) *Handbook de estudos organizacionais - ação e análise organizacionais*, São Paulo: Atlas.

Quivy, R; Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Ed: Lisboa: Gradiva.

Ribeiro, João. (2008). *Manual Técnico do Formando: Comportamento Organizacional”, Ferramentas para o Empreendedor*. ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb.

Riel, Cees. B.M. (1995). *Principles of corporate communication*. Hemel Hempstead, Prentice – Hall.

Robbins, S. Administração. (2000). *Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

Robbins. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

Ropelato, Andressa C., (2011). *Plano de Endomarketing para JCI Brasil, Centro Universitário Para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí – UNIDAVI*. Taió.

Ruão, T. (1999). *A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade*. Cadernos do Noroeste, vol.12, nº 1-2, pp.179 - 194, CCHS- Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga.

Santiago, Luiz Carlos. (2010). *A relação entre Comunicação Interna e Endomarketing: reconfiguração das dinâmicas comunicacionais no contexto das organizações*. São Paulo.

Scroferneker, C.M.A. (2000). *Perspectivas teóricas da comunicação organizacional*. In: XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom. Anais em CD. Manaus-AM.

Serra, Paulo, (2007). *Manual de Teoria da Comunicação*, Universidade da Beira Interior.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey Bass.

Schein, E. H. (1985). *How culture forms, develops and changes*. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, & R. Serpa (Eds.). *Gaining control of the corporate culture* (pp. 17-43). San Francisco: Jossey Bass.

Silva, Rogério. (2003). *Endomarketing*. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro.

Simões, A. F. R. de L. (2001). *Endomarketing: fundamentação teórica e aplicação prática de um projeto*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

Spector, Paul E. (2002). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.

Thayer, L. (1976). *Comunicação: fundamentos e sistemas*, S. Paulo: Atlas.

Thayer, L. (1968). *Communication and Communication Systems*. Homewood ILL: Richard D. Irwin.

Tavares, Elisângela C. M. (2011). *Comunicação Interna como agente de Motivação dos Colaboradores - Estudo de caso: Agência Nacional das Comunicações*. Universidade Pública de Cabo Verde – UNICV. Escola de Negócios e Governação – Eng. Unidade Orgânica da UNICV. Praia.

Tavares, Maria Manuel Valadares). (2011). *A Gestão de Pessoas – Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Coleção Manuais, Universidade Lusíada Editora.

Tavares, Maurício. (2010). *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática – 3 ed.* – São Paulo: Atlas.

Tavares, Rosalina. (2005). *A importância da Comunicação Interna para o Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional: Um estudo de caso em empresa brasileira*. Universidade de São Paulo. São Paulo.

Torquato, Francisco Gaudêncio. (1986). *Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. 5.ed. São Paulo: Summus.

Torquato, G. (1991). *Cultura Poder - Comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira.

Torquato, G. (2002). *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Veloso, Rui. (2009). *Comunicação nas organizações : publicações periódicas internas e mistas : os casos práticos: Hospital do Divino Espírito Santo, EPE e Marques, SGS SA*. Ponta Delgada. Universidade dos Açores.

Wolf, Mauro. (1985). *Teorias da comunicação*. Gruppo Editoriale Fabri, Bompiani, Etas S.P.A., Milan.

Wolf, M. (1995). *Teorias da comunicação*. Lisboa, Presença.

Wolf, M. (2006). *A Comunicação Interna como ferramenta de Marketing*. In: NASSAR, Paulo et al. *Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras*. Volume 2. São Paulo: ABERJE.

*Relatório e Contas 2011*. Disponível em: [www.sata.pt](http://www.sata.pt)

## ANEXOS

## **Anexo 1. Questionário**

Estimado (a) colaborador (a),

Este questionário foi elaborado no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão, da Universidade dos Açores, em que a sua empresa está a colaborar. O principal objetivo é avaliar a importância da comunicação interna, juntos dos funcionários. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento dos dados será efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** é respeitado.

Muito obrigada!

### **Perfil/ Caracterização do Inquirido**

#### **1. Dados Pessoais**

Sexo F

Idade \_\_\_\_\_

Sexo M

Grau de escolaridade \_\_\_\_\_

Número de anos na empresa \_\_\_\_\_

## **II - Aspetos sobre a Comunicação Interna**

Leia atentamente o conteúdo de cada pergunta e responda-a marcando com um (X) apenas numa das várias opções apresentadas

### **2. Como classifica a comunicação entre a Direção e os Colaboradores?**

Muito bom	Não tem opinião
Bom	
Péssimo	

### **3. Como colaborador, sente-se seguro em dizer o que pensa?**

Sempre	Raramente
Às vezes	Nunca

### **4. As orientações que recebe sobre o seu trabalho são objetivas, claras e compreensíveis?**

Sempre	Raramente
Às vezes	Nunca

**5. Sente-se adequadamente informado sobre as decisões que afetam a realização do seu trabalho?**

Sempre

Raramente

Às vezes

Nunca

**6. Quais dos seguintes instrumentos utilizados na, Comunicação Interna, têm maior relevância, para si, no processo de mudança que ocorre nas Organizações?**

**Assinale uma ou mais alternativas, na sua resposta.**

E-mail

Encontros convívios

Relatório de Atividades

Cara a cara

Telefone

Formação

Reuniões com os colaboradores

Circular Interno

Conversas formais

Outros

**7. Considera os instrumentos de comunicação utilizados, na sua empresa, eficazes?**

Sempre

Raramente

Às vezes

Nunca

**8. Que outros instrumentos de Comunicação gostaria de ver implementados na sua empresa?**

---

---

---

---

**III - Aspectos sobre o comprometimento**

**9. Qual é o grau de importância que dá à Comunicação Interna?**

Muito importante

Nada importante

Importante

Não tem opinião

Pouco importante

**10. A comunicação interna, nesta instituição, desperta um clima positivo que lhe permite sentir-se motivado e melhorar o seu desempenho profissional?**

Sempre

Raramente

Às vezes

Nunca

**11. Sente que é incentivado a conhecer todo o negócio da organização?**

Sempre

Raramente

Às vezes

Nunca

**12. Sente-se orgulhoso por fazer parte da sua empresa porque existe uma boa comunicação entre os colaboradores?**

Sempre

Raramente

Às vezes

Nunca

**13. Pensa que os seus valores são muito similares aos definidos pela empresa, onde trabalha?**

Sempre

Raramente

Às vezes

Nunca

**14. Está disposto a fazer um esforço considerável em benefício da organização?**

Sempre

Raramente

Às vezes

Nunca

**15. Aceita os objetivos e valores da organização?**

Sempre

Raramente

Às vezes

Nunca

**16. Nesta organização, os colaboradores manifestam um grande desejo em continuar a trabalhar na mesma?**

Sempre

Raramente

Às vezes

Nunca

**17. Na sua organização, os colaboradores são chamados a participar das decisões?**

Sempre

Raramente

Às vezes

Nunca

**6. Para si, esta organização é a melhor de todas para se trabalhar?**

Sempre

Raramente

Às vezes

Nunca

Muito obrigada pela sua colaboração!

## Anexo 2 - Output SPSS Para si, esta instituição é a melhor de todas para se trabalhar?

### Model Summary

Specifica- tions	Growing Method	CHAID	
	Dependent Variable	Para si, esta instituição é a melhor de todas para se trabalhar?	
	Independent Variables	Sente-se orgulhoso por fazer parte da empresa porque existe uma boa comunicação entre os colaboradores?, Pensa que os seus valores são similares aos valores da empresa em que trabalha?, Como classifica a comunicação entre a Direção e os colaboradores?, Sente-se que é motivado a conhecer todo o negócio da organização?, Os colaboradores manifestam um grande desejo em continuar a trabalhar nesta organização?	
	Validation	None	
	Maximum Tree Depth		3
	Minimum Cases in Parent Node		15
	Minimum Cases in Child Node		10
Results	Independent Variables Included	Sente-se orgulhoso por fazer parte da empresa porque existe uma boa comunicação entre os colaboradores?, Pensa que os seus valores são similares aos valores da empresa em que trabalha?, Como classifica a comunicação entre a Direção e os colaboradores?	
	Number of Nodes		7
	Number of Terminal Nodes		4
	Depth		3

**Risk**

Estimate	Std. Error
,320	,042

Growing Method: CHAID

Dependent Variable: Para si,  
esta instituição é a melhor  
de todas para se trabalhar?

**Classification**

Observed	Predicted				
	Nunca	Raramente	Às vezes	Sempre	Percent Correct
Nunca	0	2	0	0	,0%
Raramente	0	69	0	11	86,3%
Às vezes	0	9	0	1	,0%
Sempre	0	16	0	14	46,7%
Overall Percentage	,0%	78,7%	,0%	21,3%	68,0%

Growing Method: CHAID

Dependent Variable: Para si, esta instituição é a melhor de todas para se trabalhar?

### Anexo 3 - Output de SPSS - Como classifica a comunicação entre a Direção e os colaboradores?

#### Model Summary

Specifications	Growing Method	CHAID	
	Dependent Variable	Como classifica a comunicação entre a Direção e os colaboradores?	
	Independent Variables	Como colaborador, sente-se seguro em dizer o que pensa?, Considera os instrumentos utilizados eficazes?, Quais dos seguintes instrumentos utilizados na CI, têm maior relevância para si, no processo de mudança que ocorre nas Organizações, Os colaboradores manifestam um grande desejo em continuar a trabalhar nesta organização?, A CI nesta instituição, desperta um clima positivo que lhe permite sentir-se motivado e melhorar o seu desempenho profissional?	
	Validation	None	
	Maximum Tree Depth		3
	Minimum Cases in Parent Node		15
	Minimum Cases in Child Node		10
Results	Independent Variables Included	Como colaborador, sente-se seguro em dizer o que pensa?, Quais dos seguintes instrumentos utilizados na CI, têm maior relevância para si, no processo de mudança que ocorre nas Organizações, Considera os instrumentos utilizados eficazes?	
	Number of Nodes		7
	Number of Terminal Nodes		4
	Depth		2

### Classification

Observed	Predicted				Percent Correct
	Muito Má	Má	Boa	Muito Boa	
Muito Má	0	3	3	0	,0%
Má	0	6	18	0	25,0%
Boa	0	1	72	0	98,6%
Muito Boa	0	0	9	0	,0%
Overall Percentage	,0%	8,9%	91,1%	,0%	69,6%

Growing Method: CHAID

Dependent Variable: Como classifica a comunicação entre a Direção e os colaboradores?

### Risk

Estimate	Std. Error
,304	,043

Growing Method: CHAID

Dependent Variable: Como classifica a comunicação entre a Direção e os colaboradores?

## Anexo 4 - Output SPSS - Como colaborador, sente-se seguro em dizer o que pensa?

### Model Summary

Specifications	Growing Method	CHAID	
	Dependent Variable	Como colaborador, sente-se seguro em dizer o que pensa?	
	Independent Variables	As orientações que recebe sobre o seu trabalho são objetivas, claras e compreensíveis?, Qual o grau de importância que dá à CI?, Sente-se, adequadamente, informado sobre as decisões que afetam a realização do seu trabalho?, Aceita os valores e objetivos da organização?	
	Validation	None	
	Maximum Tree Depth		3
	Minimum Cases in Parent Node		15
	Minimum Cases in Child Node		10
Results	Independent Variables Included	As orientações que recebe sobre o seu trabalho são objetivas, claras e compreensíveis?, Qual o grau de importância que dá à CI?, Sente-se, adequadamente, informado sobre as decisões que afetam a realização do seu trabalho?	
	Number of Nodes		8
	Number of Terminal Nodes		5
	Depth		2

### Classification

Observed	Predicted			
	Raramente	Às vezes	Sempre	Percent Correct
Raramente	9	15	1	36,0%
Às vezes	3	60	8	84,5%
Sempre	1	10	14	56,0%
Overall Percentage	10,7%	70,2%	19,0%	68,6%

Growing Method: CHAID

Dependent Variable: Como colaborador, sente-se seguro em dizer o que pensa?

**Risk**

Estimate	Std. Error
,314	,042

Growing Method: CHAID

Dependent Variable: Como colaborador, sente-se seguro em dizer o que pensa?

## Anexo 5 - Output SPSS Número de anos na empresa

### Model Summary

Specifications	Growing Method	CHAID
	Dependent Variable	Nº de anos na empresa
	Independent Variables	Escolaridade, Está disposto a fazer um esforço considerável, em benefício da organização?, Aceita os valores e objetivos da organização?, Como colaborador, sente-se seguro em dizer o que pensa?, Sente-se que é motivado a conhecer todo o negócio da organização?
	Validation	None
	Maximum Tree Depth	3
	Minimum Cases in Parent Node	15
	Minimum Cases in Child Node	10
Results	Independent Variables Included	Escolaridade, Está disposto a fazer um esforço considerável, em benefício da organização?
	Number of Nodes	5
	Number of Terminal Nodes	3
	Depth	2

### Risk

Estimate	Std. Error
,631	,044

Growing Method: CHAID

Dependent Variable: Nº de anos na empresa

**Classification**

Observed	Predicted				Percent Correct
	menos de 5 anos	de 6 a 10 anos	de 11 a 15 anos	mais de 16 anos	
menos de 5 anos	16	0	9	0	64,0%
de 6 a 10 anos	11	0	16	1	,0%
de 11 a 15 anos	13	0	22	2	59,5%
mais de 16 anos	5	0	20	7	21,9%
Overall Percentage	36,9%	,0%	54,9%	8,2%	36,9%

Growing Method: CHAID

Dependent Variable: Nº de anos na empresa

**Anexo 6 - Resultados da relação entre a classificação da comunicação entre a  
Direção e os colaboradores e a segurança dos colaboradores em dizer o que pen-  
sam**

<b>Teste de Qui - Quadrado</b>	<b>Valor</b>	<b>Graus de Liberdade</b>	<b>Asym p. Sig. (2-sided)</b>
Pearson Chi - Square	17,361 <sup>a</sup>	4	0.002
Likelihood Ratio	15,888	4	0.003
Linear-by-Linear Association	12,411	1	0.000
N of Valid Cases	112		

a. 2 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,77.

**Anexo 7 - Resultados da relação entre sentir-se motivado a conhecer o negócio da organização e a comunicação interna, como responsável por despertar um clima positivo que permite motivar e melhorar o desempenho profissional**

<b>Teste de Qui - Quadrado</b>	<b>Valor</b>	<b>Graus de Liberdade</b>	<b>Asym p. Sig. (2-sided)</b>
Pearson Chi - Square	23,978	4	0.000
Likelihood Ratio	24,484	4	0.000
Linear-by-Linear Association	21,601	1	0.000
N of Valid Cases	122		

a. 2 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,44.

**Anexo 8 - Relação entre a qualidade das orientações com a qualidade da informação que afeta a realização do trabalho**

<b>Teste de Qui - Quadrado</b>	<b>Valor</b>	<b>Graus de Liberdade</b>	<b>Asym p. Sig. (2-sided)</b>
Pearson Chi - Square	24,141 <sup>a</sup>	4	0.000
Likelihood Ratio	23,910	4	0.000
Linear-by-Linear Association	17,385	1	0.000
N of Valid Cases	120		

a. 2 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,63.

**Anexo 9 - Resultados da relação entre o sentimento de orgulho por fazer parte da empresa porque existe uma boa comunicação entre os colaborador e a comunicação interna, como responsável por despertar um clima positivo que permite motivar e melhorar o desempenho profissional**

	<b>Valor</b>	<b>Graus de Liberdade</b>	Asym p. Sig. (2- sided)
Pearson Chi - Square	22,211 <sup>a</sup>	4	0.000
Likelihood Ratio	19,730	4	0.001
Linear-by-Linear Association	16,498	1	0.000
N of Valid Cases	122		

a. 2 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,49.

**Anexo 10 - Resultados da relação entre a segurança em dizer o que pensa e as orientações que recebe sobre o seu trabalho.**

	<b>Valor</b>	<b>Graus de Liberdade</b>	Asym p. Sig. (2- sided)
Pearson Chi - Square	34,543 <sup>a</sup>	4	0.000
Likelihood Ratio	30,397	4	0.000
Linear-by-Linear Association	9,231	1	0.002
N of Valid Cases	121		

a. 2 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,69.