



**UNIVERSIDADE  
CATOLICA  
PORTUGUESA**

**O PAPEL DOS LÍDERES DE EQUIPA ENQUANTO  
DINAMIZADORES DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS  
ORGANIZAÇÕES - ESTUDO DE CASO IKEA LOURES**

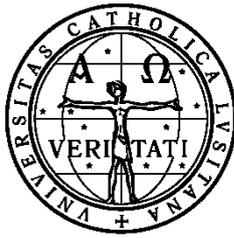
**Dissertação apresentada à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências  
da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança**

**Por**

**Inês Ribeiro da Silva**

**Faculdade de Ciências Humanas**

**Setembro 2017**



**UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA**

**O PAPEL DOS LÍDERES DE EQUIPA ENQUANTO  
DINAMIZADORES DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS  
ORGANIZAÇÕES - ESTUDO DE CASO IKEA LOURES**

**Dissertação apresentada à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências  
da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança**

**Por**

**Inês Ribeiro da Silva**

**Sob orientação do Professor Doutor Nuno Goulart Brandão**

**Faculdade de Ciências Humanas**

**Setembro 2017**

É uma bênção ter pessoas que acreditam, mesmo nos momentos em que duvidamos de nós próprios.

Um agradecimento, do fundo do coração, ao Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, por toda a paciência e orientação ao longo deste processo.

Aos meus pais e ao meu irmão, por tudo!

Aos meus amigos, Inês, Vasco, Sara, Mariana, Margarida e ao Fred, que também partilharam todo este caminho e nunca se cansaram de me motivar.

À Cláudia Domingues e aos colegas IKEA, que todos os dias me inspiram a desenvolver e a querer ser melhor no meu trabalho.

## Índice

Resumo .....	v
Abstract.....	vi
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Contextualização das organizações: da configuração à liderança.....</b>	<b>3</b>
1. A visão sistémica e estrutura das organizações .....	3
2. Cultura nas organizações .....	11
3. Liderança nas organizações .....	16
3.1. Evolução histórica da liderança.....	18
3.2. A liderança no presente (e para o futuro) das organizações.....	25
<b>Capítulo II. Comunicação nas organizações .....</b>	<b>30</b>
1. Comunicação organizacional.....	30
2. Comunicação interna eficaz: um caminho.....	37
3. O papel da liderança para a comunicação interna .....	52
<b>Capítulo III. Metodologia .....</b>	<b>57</b>
1. O Grupo IKEA .....	57
2. Problemática e objetivos de investigação .....	61
3. Estratégia metodológica .....	62
4. Modelo de avaliação metodológica .....	66
5. Universo, amostra e horizonte temporal da investigação .....	68
6. Limitações ao estudo .....	68
7. Hipóteses em estudo .....	69
<b>Capítulo IV. Estudo de caso .....</b>	<b>70</b>
1. Análise e reflexões às variáveis em estudo .....	70
1.1. Aspiração dentro da organização .....	70
1.2. Definição de um sentido de orientação .....	71
1.3. Estabelecer um exemplo.....	72
1.4. Criação de alinhamento .....	74
1.5. Conseguir o melhor das pessoas .....	75
1.6. Atuação como agente de mudança .....	77
1.7. Desejo de interação com os outros.....	79
1.8. Direcionalidade e Frequência de contacto .....	81
1.9. Avaliação das mensagens recebidas: relevância e rigor.....	82

1.10.	Volume da informação recebida.....	83
1.11.	Gatekeeping: síntese da comunicação.....	84
1.12.	Canais e meios de comunicação utilizados.....	85
1.13.	Satisfação face à comunicação e o que pode melhorar.....	86
2.	Validação das hipóteses em estudo.....	88
3.	Pistas futuras de investigação.....	93
<b>Conclusão</b>	.....	94
Referências bibliográficas	.....	96
Webgrafia	.....	100
Outras fontes bibliográficas.....		104
ANEXOS.....		105
Anexo I. Entrevista exploratória Mafalda Gonçalves, responsável de formação IKEA Portugal		
Anexo II. Guião de entrevista semiestruturado		
Anexo III. Entrevista Mónica Gaspar, líder de equipa da secção de salas		
Anexo IV. Entrevista Alice Dias, líder de equipa da secção de têxteis		
Anexo V. Entrevista Rafael Henriques, líder de equipa da secção de <i>self service</i>		
Anexo VI. Entrevista Gerson Cardoso, líder de equipa de <i>outflow</i>		
Anexo VII. Entrevista Jorge Simões, líder de equipa da secção de quartos		
Anexo VIII. Entrevista Nuno Côtó, líder de equipa de <i>outflow</i>		
Anexo IX. Entrevista Rúben Braz, líder de equipa da secção de utensílios de cozinha		
Anexo X. Entrevista Olga Menino, líder de equipa de <i>inflow</i>		
Anexo XI. Entrevista Ricardo Cardoso, líder de equipa do restaurante		
Anexo XII. Entrevista Patrícia Teixeira, líder de equipa de caixas		
Anexo XIII. Entrevista Pedro Província, líder de equipa de <i>inflow</i>		

## **Índice de figuras**

Figura 1 - Modelo de Congruência.....	4
Figura 2 – Constituição da organização .....	6
Figura 3 - Processo de gestão .....	7
Figura 4 - Três níveis dos mapas mentais dos indivíduos .....	14
Figura 5 - Modelo convencional do processo comunicacional .....	35
Figura 6 - Relação do modelo de investigação com os pressupostos de liderança e comunicação interna na IKEA.....	67

## **Índice de tabelas**

Tabela 1 - Matriz de Comunicação Interna .....	41
Tabela 2 - Meios internos de comunicação oral nas organizações.....	47
Tabela 3 - Meios internos de comunicação escrita nas organizações.....	48
Tabela 4 - Meios internos de comunicação audiovisual nas organizações.....	49
Tabela 5 - Meios internos de comunicação digital nas organizações.....	51
Tabela 6 - Variáveis do modelo de avaliação da comunicação organizacional .....	53
Tabela 7 - Meios de comunicação interna IKEA Loures .....	61
Tabela 8 - Variáveis em análise pela entrevista semiestruturada .....	68

## **Resumo**

As alterações conjunturais fizeram emergir a liderança enquanto um tema proeminente nas organizações contemporâneas e no fórum académico. Simultaneamente, a comunicação interna reconfigura-se na estrutura sistémica organizacional, tornando-se fundamental para a partilha de significado e criação de quadros comportamentais, alinhados com a cultura e valores de cada organização.

A presente dissertação procura compreender o papel dos líderes de equipa na dinamização da comunicação interna nas organizações, considerando como estudo de caso a loja IKEA Loures.

Neste âmbito, o quadro teórico construído foca-se em dois conceitos principais: liderança e comunicação interna, nas organizações.

A metodologia aplicada consubstancia-se em técnicas essencialmente qualitativas, nomeadamente pela realização de entrevistas aos líderes de equipa. A investigação realizada permitiu validar as duas hipóteses estabelecidas: *Os líderes de equipa assumem o papel de dinamizadores e facilitadores da comunicação interna no dia-a-dia no trabalho* e *A comunicação interna é uma prioridade para os líderes de equipa no dia-a-dia de trabalho*.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna, Liderança

## **Abstract**

Today's changing circumstances raised leadership as a prominent theme in contemporary organizations and in the academic forum. At the same time, internal communication is reconfigured in the organizational systemic structure, becoming fundamental for the sharing of meaning and creation of behavioral frameworks, aligned with the culture and values of each organization.

The present dissertation seeks to understand the role of team leaders in promoting internal communication in organizations, considering as a case study the IKEA Loures store.

In this context, the theoretical framework focuses on two main concepts: leadership and internal communication in organizations.

The applied methodology is based on essentially qualitative techniques, namely by conducting interviews with team leaders. The research carried out allowed to confirm the both hypothesis established *Team leaders take on the role as facilitators of internal day-to-day communication at work* and *Internal communication is a priority for team leaders on the daily basis in their job*.

**Keywords:** Internal Communication, Leadership

## **Introdução**

A inovação tecnológica, o desenvolvimento e proliferação dos meios de comunicação, a possibilidade de acesso imediato à informação, a internacionalização, a universalização de problemáticas, a liberalização dos mercados e diminuição de barreiras à circulação de bens e produtos potenciaram alterações profundas a nível global. Neste cenário, as organizações constituem unidades sociais dominantes das sociedades complexas, em que as pessoas se movem.

A liderança torna-se uma das maiores e mais importantes competências nas organizações. Paralelamente, a comunicação interna redefine-se e passa a ser encarada como um sistema de interações, que alimenta a partilha de significados no domínio interpessoal, grupal e organizacional e constitui um marco de referência comportamental para os colaboradores, em linha com a cultura da empresa.

O presente trabalho propõe um olhar aprofundado sobre o papel dos líderes de equipa na dinamização da comunicação interna nas organizações, consubstanciado no estudo de caso da loja IKEA Loures.

Ademais da pertinência teórica que o tema encontra, esta dissertação é motivada por razões profissionais, enquanto integrante da equipa de comunicação corporativa da IKEA Portugal. Nestes contornos, os objetivos propostos passam por compreender a perceção dos líderes de equipa sobre a comunicação interna; perceber as principais necessidades que apresentam no âmbito da comunicação; identificar procedimentos de comunicação interna mais valorizados pelos líderes de equipa da loja IKEA Loures e encontrar possíveis soluções a implementar que promovam a melhoria da comunicação interna na IKEA.

Com efeito, importa dedicar especial atenção aos trâmites teóricos referentes aos conceitos de liderança e comunicação nas organizações.

Para um entendimento mais abrangente do contexto organizacional, o enquadramento teórico inicial foca-se na visão sistémica, estrutura das organizações, bem como na cultura, como os pressupostos, entendimentos e normas subjacentes ao comportamento nas organizações. A partir deste ponto, explora-se o conceito de liderança, numa perspetiva evolucionista das teorias neste campo.

Posteriormente focam-se os conceitos de comunicação organizacional e de comunicação interna, mais especificamente, permitindo estabelecer uma ligação com as competências de liderança analisadas.

A investigação realizada sustenta-se numa metodologia qualitativa, que comporta a realização de entrevistas aprofundadas a 11 líderes de equipa da loja IKEA Loures, tendo por base um constructo metodológico a partir dos modelos de avaliação 360° da liderança, de Hooper e Potter (2017) e de avaliação da comunicação organizacional, de Roberts e O'Reilly (1974).

# **Capítulo I. Contextualização das organizações: da configuração à liderança**

## **1. A visão sistémica e estrutura das organizações**

Nos últimos anos tem-se assistido a alterações profundas e radicais na sociedade. A inovação tecnológica, o desenvolvimento dos meios de comunicação, a possibilidade de acesso imediato à informação em qualquer ponto do globo, a internacionalização e universalização de problemáticas e temas locais, bem como a liberalização dos mercados e diminuição de barreiras à circulação de bens e produtos potenciaram alterações profundas a nível global e nas comunidades locais. A conjuntura social é, hoje, caracterizada pela instabilidade e imprevisibilidade dos acontecimentos (Elías & Mascaray, 2003: 29-30).

Neste cenário, as organizações constituem unidades sociais dominantes das sociedades complexas, transversais a toda a esfera contemporânea.

A palavra organização deriva do termo latim *organon* que significa instrumento ou utensílio. Esta base etimológica conjuga duas interpretações literárias complementares: a organização numa vertente prática, enquanto entidade social, coordenada, que opera numa base contínua, para a concretização de objetivos, com fronteiras delimitadas e por outro lado, o enfoque nas condutas e processos sociais inerentes à vertente estrutural (Bilhim, 2013: 21-24).

A teoria organizacional foca-se na relação entre a organização e o seu contexto externo e interno. Baseada na teoria dos sistemas, a abordagem sistémica concebe que para além da componente física, a organização é um sistema aberto em estreita relação com o ambiente externo, constituído por ciclos de acontecimentos sociais (Katz & Kahn, 1978: 20, 36; Schein, 1968: 213). Em bruto, a sociedade é um supersistema, que acolhe diversos sistemas – as organizações - compostos por subsistemas (Katz & Kahn, 1978: 63-64) – as pessoas.

Entenda-se, portanto, que as organizações são constituídas por grupos de pessoas, que desempenham diferentes tarefas e cooperam na prossecução de objetivos comuns, formalmente coordenadas pela estrutura organizacional (Bilhim, 2013: 25; Mintzberg,

1979: 2). Nesta perspectiva funcional, a eficiência da organização é independentemente da pessoa, em particular, que desempenha determinado papel ou função (Schein, 1968: 29).

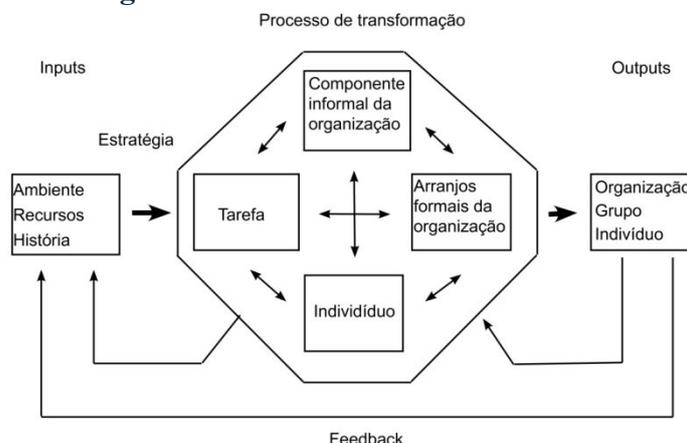
Não obstante, a conjuntura atual fez emergir a capacidade instintiva de entender e dar sentido aos acontecimentos, a perspicácia, o sentido de iniciativa, flexibilidade, sofisticação e talento como fontes de valor para as organizações (Ilharco, 2004: 106).

Associada ao conceito de divisão de trabalho, surge a necessidade de estabelecer uma hierarquia de autoridade, tradicionalmente expressa na hierarquia de posições e postos de trabalho. Nesta senda, alterações estruturais e de autoridade repercutem-se em todas as dimensões da organização (Schein, 1968: 28-30).

À medida que a organização cresce e adquire uma visão mais elaborada do trabalho empreendido, torna-se determinante aumentar a supervisão direta em termos operacionais, assim como de quadros superiores, amplificando progressivamente a sua estrutura (Mintzberg, 1979:18; Nadle et al., 1982: 42). Complementarmente, ao longo do tempo constrói-se uma estrutura informal assente nas relações sociais e na utilização de canais de comunicação formalmente imprevistos, cuja influência está implícita no comportamento e forma de interagir dos indivíduos (Nadler et al., 1982: 42).

Assim, pode olhar-se para as organizações como um sistema cujos subsistemas e respetivos elementos estão em constante interação (Nadler et al., 1982: 42) e envolvidos no processo de transformação dos *inputs* provenientes dos sistemas mais amplos (Katz & Kahn, 1978: 22) (ver Figura 1).

**Figura 1 - Modelo de Congruência**



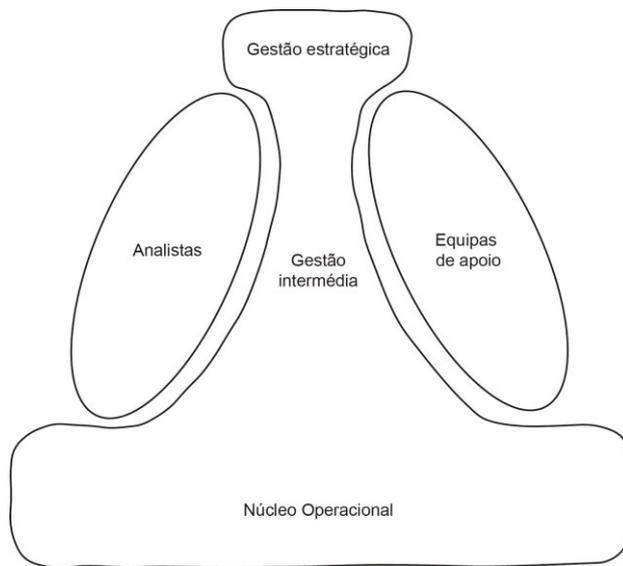
Fonte: Adaptado de Nadler et al. (1982: 44)

Nesta leitura, cumpre distinguir dois sistemas principais que integram a organização: o sistema formal, do qual fazem parte a estratégia, o modelo de negócio, a estrutura, os procedimentos, os métodos, gestão de recursos humanos e o sistema informal que contempla aspetos intangíveis como estilos de liderança, cultura, política, formas de comunicação (Nadler et al., 1982: 42). No segundo eixo, emerge a importância das aspirações, valores e normas dos colaboradores enquanto fatores influenciados pela natureza da tarefa e estrutura da organização (Schein, 1968: 213). Entenda-se, por conseguinte, que o comportamento e motivação dos colaboradores resultam como *outputs* do sistema informal.

O funcionamento da organização é sustentado pelo núcleo operacional, que se dedica a tarefas primárias de produção e serviços, designadamente processamento de *inputs* e apoio direto (ver Figura 2). Acima deste existem as funções administrativas, que coordenam o trabalho realizado e da qual fazem parte gestores de topo e intermédios, bem como a área de análise. A parte central da organização é constituída pelos três elementos principais - núcleo operacional, funções de gestão intermédia e de topo/ estratégia - interligados por uma linha hierárquica formalmente estabelecida (Mintzberg, 1979: 19-20).

À parte destas categorias centrais, existem duas categorias que apesar de não estarem hierarquicamente previstas, influenciam indiretamente a fase de produção, designadamente os analistas que acompanham e planeiam o trabalho de todos os membros com base nas condições do contexto e, por outro lado, um conjunto de profissionais que suporta e assiste a empresa na prossecução dos seus objetivos e facilitam a sua adaptação ao ambiente em que opera, as equipas de apoio, nomeadamente de comunicação e relações públicas (Mintzberg, 1979: 20-33).

**Figura 2 – Constituição da organização**



Fonte: Adaptado de Mintzberg (1979: 20)

Estes cinco componentes relacionam-se de forma complexa, por intermédio de fluxos de autoridade, de rotinas e material de trabalho, de informação e de processos de tomada de decisão (Mintzberg, 1979: 35). Daqui decorre que na organização, enquanto sistema aberto, o todo resulta da integração e interação das partes e por conseguinte, a ação na parte, repercute-se no todo, com mais ou menos intensidade.

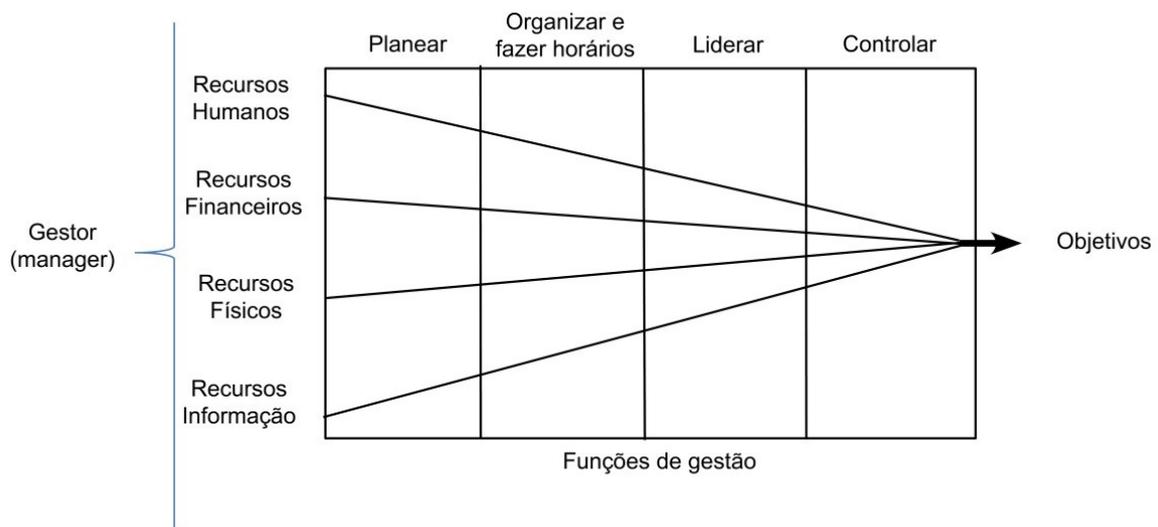
O nível de integração dos diferentes subsistemas pode, inclusivamente ser considerado um indicador da saúde da organização, à semelhança da adaptabilidade como capacidade de responder às exigências de um meio-ambiente em constante mudança (Argyris, 1964 *in* Schein, 1968: 229; Bennis, 1962 *in* Schein, 1968: 229).

Nesta lógica, o planeamento sistémico emerge enquanto instrumento de previsão e análise das mudanças induzidas (Elías & Mascaray, 2003: 35), enquanto a gestão, por seu turno, pretende concretizar as ações planeadas a partir dos recursos disponíveis (Dubrin, 2012: 8).

O planeamento é a função central do gestor, envolvendo a tomada de decisões com vista à prossecução de um objetivo. Este processo exige a coordenação dos recursos humanos, físicos, financeiros e de informação em função das tarefas a realizar, a liderança em

direção às metas definidas, o controle do desempenho profissional e a aplicabilidade do plano concebido (ver Figura 3).

**Figura 3 - Processo de gestão**



Fonte: Adaptado de Griffin (1993) in Dubrin (2012: 8)

Contudo, importa perceber que em termos práticos, o planejamento compreende uma dimensão estratégica e outra operacional. O plano operacional é desenvolvido por gestores intermédios e nele constam orçamentos, horários de supervisão, entre outros elementos que têm um impacto mais direto no trabalho diário da organização. O planejamento estratégico, normalmente elaborado por gestores de topo, contempla as metas e objetivos definidos a médio e longo prazo que apoiam a organização no caminho a seguir e na resposta à imprevisibilidade do meio-ambiente (Dubrin, 2012: 11-12).

A relação entre o domínio estratégico e operacional tem recebido crescente atenção nas organizações, *opinion leaders* e decisores políticos, especialmente pela sua abrangência e impacto na saúde económica das empresas.

Atualmente, a natureza das organizações é afetada por quatro vetores principais, a saber: pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente (Newstrom, 2011: 4). Os desafios com que as organizações se têm deparado nos últimos anos impuseram a necessidade de repensar a

relação com os seus colaboradores. Nesta senda, a ideia de que os objetivos estratégicos das empresas seriam inconsistentes com as expectativas dos trabalhadores foi substituída pela noção de trabalho de equipa e reunião de esforços.

Na era da informação e do desenvolvimento tecnológico são as pessoas, na sua forma de agir, comportar, decidir, trabalhar e relacionar com os clientes e *stakeholders* que integram e incorporam a identidade da organização, que a posiciona no mercado. Neste sentido, as organizações modernas reconhecem a importância de canalizar os esforços dos seus colaboradores para a concretização dos objetivos institucionais, pois o sucesso das pessoas motiva o sucesso da organização, numa lógica *win-win*. Cada colaborador torna-se, portanto, um espelho da organização, sendo que os seus conhecimentos e competências aportam valor à empresa, conferindo-lhe vantagem competitiva (Chiavenato, 1999: 5- 6).

Nesta lógica, o gosto pelas funções desempenhadas, a liberdade de expressão dos indivíduos, a satisfação e o crescimento pessoal são princípios laborais emergentes, em detrimento das preocupações fundamentalistas. Paralelamente o envolvimento, a autonomia dos colaboradores nas práticas da empresa e questões como a segurança tornam-se prioritárias (Newstrom, 2011: 5).

Para além de um conjunto organizado de pessoas, um sistema social complexo cuja estrutura depende não só da componente formal e mecanismos de decisão, a organização integra também mecanismos de operação que consagram procedimentos, regras, rotinas de trabalho, padrões de desempenho, avaliação e recompensa e sistemas de comunicação que orientam o comportamento dos colaboradores (Bilhim, 2013: 25). Isto significa que as dinâmicas interpessoais não se esgotam no que é formalmente contemplado em organigramas (Newstrom, 2011: 10).

De facto, a perceção das pessoas acerca da forma como a empresa interage com elas, influencia o comportamento que, consequentemente pode ampliar ou limitar as forças da organização. Não obstante, essa relação faz-se depender de diversas variáveis, designadamente a cultura e estrutura da organização, o contexto e setor de atividade e a tecnologia utilizada (Chiavenato, 1999: 6).

O conceito de organização deriva, inclusivamente, da incapacidade do indivíduo satisfazer as suas necessidades e aspirações individuais, daí a necessidade de criar e coordenar e orientar o grupo com vista à prossecução de uma missão comum (Schein, 1968: 25-26).

As correntes teóricas tradicionais apresentam uma estratégia universal de gestão das empresas, em termos de organização e distribuição do trabalho. Contudo, hoje sabe-se que por operarem em contextos diversos e sob diferentes circunstâncias, as organizações desenvolvem diferentes abordagens, pelo que compreender a estrutura das organizações implica olhar para a sua complexidade, formalização e centralização.

A complexidade das organizações é proporcional à complexidade das suas atividades e meio envolvente, está relacionada com o crescimento dos níveis de diferenciação num espectro horizontal, vertical e espacial.

Porventura mais complexa, a diferenciação horizontal prende-se com o número de unidades e heterogeneidade existente dentro da organização no que se refere às aptidões dos indivíduos, formação e especialização funcional e social, sendo que quanto mais diferenciação existir, mais exigente se torna o processo de coordenação e comunicação. Por outro lado, a diferenciação horizontal pode ser vista como uma forma de coordenação na organização, através da especialização e departamentalização (Hass & Johnson, 1967 *in* Bilhim, 2013: 123).

Ainda que num compasso mais demorado, a especialização vertical também acompanha o crescimento da organização. Neste ponto, a análise recai sob a profundidade hierárquica da organização e distribuição da autoridade. Não obstante, importa destacar que nas organizações modernas as progressões de carreira não implicam, necessariamente, um crescimento vertical na organização.

A diferenciação espacial prende-se essencialmente com a dispersão geográfica das unidades, normalmente associada a um processo de expansão. Apesar do desenvolvimento das tecnologias de comunicação ter permitido uma aproximação dos centros de decisão, o processo de coordenação e comunicação torna-se mais complexo à distância.

A formalização será a segunda componente da estrutura organizacional, referindo-se ao grau de uniformização das tarefas e processos. Em simples, esta variável traduz o controlo

organizacional sob o comportamento dos colaboradores e pode refletir-se na confiança que os níveis mais altos da hierarquia depositam na capacidade de tomada de decisão dos outros. Empiricamente, o tema da formalização é abordado tendo em conta o nível de escrita de normas, procedimentos e comunicações, que pode ser mais vago ou muito específico. Hage (1965: 189-320) considera que quando maior for a proporção de tarefas pré-definidas, ou codificadas, e menor for a taxa de variação permitida no âmbito das regras, mais formal é a organização.

Depreende-se, portanto, que o comportamento dos membros da organização é naturalmente afetado pelo nível de formalização da organização, que pode processar-se através do trabalho e da forma como se organiza, das regras e da estrutura da instituição, destacando-se neste ponto os canais de comunicação disponíveis na rede da organização (Mintzberg, 1995 *in* Bilhim, 2013: 129).

A centralização diz respeito à distribuição do poder na organização. Hage e Aiken (1967: 74) definem este conceito como o “nível e variedade da participação dos grupos nas decisões estratégicas” o que significa que, quanto maior for o nível de participação e mais grupos forem envolvidos na tomada de decisão, menor a centralização. Esta ideia remete para a delegação de poder e autoridade nas camadas descendentes da hierarquia, que pode ser mais ou menos ampla, ainda que os cargos de topo assegurem a coordenação dos principais temas para a organização. Modo geral, a descentralização gera vantagens no que se refere à velocidade das tomadas de decisão, aprendizagem, envolvimento e motivação dos colaboradores e no tratamento de informação prática e detalhada, quando quem decide está diretamente envolvido e familiarizado com a problemática em questão (Bilhim, 2013: 121-136).

A complexidade de cada entidade tem impacto no comportamento dos seus membros, exigindo um enfoque contingencial planeado e adequado à cultura da organização (Newstrom, 2011: 27), tendo em vista a otimização do capital humano e criação de valor.

## **2. Cultura nas organizações**

Os estudos acerca da cultura organizacional desenvolveram-se essencialmente nas últimas duas décadas, sob a influência de disciplinas como a teoria organizacional, sociologia, psicologia, antropologia, nas dimensões epistemológicas, teóricas e metodológicas. A operacionalização deste conceito não encontra consenso ou congruência entre as várias abordagens.

Genericamente poderá entender-se a cultura como o intangível, implícito, em cada organização, que desenvolve os pressupostos, entendimentos e normas que conduzem o comportamento dos seus colaboradores no dia-a-dia de trabalho (Bilhim, 2013: 169). Ainda que o conceito, em si, seja abstrato e o seu conhecimento inconsciente, a manifestação da cultura tem uma forte influência no contexto organizacional e social. Nestes termos, é pertinente pensar que a cultura está para a organização, como a personalidade está para o indivíduo: na medida em que orienta o comportamento e atitudes e se desenvolve a partir das aprendizagens da organização, de forma mais ou menos acentuada, dependendo da estabilidade do grupo e das experiências partilhadas ao longo do tempo (Schein, 2004: 3-11).

Com base nesta ideia de evolução histórica, Goffman (1956: 1-9) aborda a cultura pela análise da interação dos indivíduos, através de reações de linguagem, costumes e hábitos, que variam geograficamente e com o passar do tempo. Neste processo, gera-se a criação retrospectiva de sentido que para Weick et al. (2005) está na base da cultura organizacional. Este processo é contínuo e acontece essencialmente a partir do fluxo de comunicação, oral e escrita, que permite o entendimento no contexto das unidades sociais.

A psicologia social teoriza que esta criação de sentido é consolidada em quadros de referência individuais e organizacionais (no plano intergrupar). São estes modelos mentais que segundo Hofstede, os membros de grupos têm em comum e que os distinguem dos outros (Waisfisz, s/d: 1-5). A partilha de quadros cognitivos orienta as perceções, o discurso dos indivíduos e apoia novos membros no processo de socialização.

A apropriação de símbolos também é referida no trabalho de Hatch (2013: 36), pela influência dos trabalhos do antropólogo norte-americano, Geertz e do sociólogo alemão, Weber, numa abordagem simbólica que entende a cultura como um constructo de símbolos

e significados. Neste âmbito, referindo-se à forma como os grupos se revêm e autocaracterizam ao longo do tempo se traduz nas representações tangíveis, como reflexo da relação emocional dos indivíduos ao grupo ou organização. De facto, esta noção de progresso e adaptação também ganha destaque no processo de criação de sentido, pois as alterações no ecossistema podem exigir o ajuste do sentido, uma vez que o processo acontece por retroação a acontecimentos passados e presunção face ao futuro (Weick et al.: 2005; Schultz, 1995: 8-15).

Neste seguimento, há normas e procedimentos que se tornam implícitos e naturais aos elementos do grupo ou organização (Schein, 2004: 12). Igual modo, o processo de interação e progresso constitui um mecanismo de aprendizagem de competências partilhado (Cook & Yanow, 1993: 386).

Enquanto fator agregador, a cultura mobiliza os colaboradores da organização face a uma visão e objetivo comum, através da partilha de crenças e valores, tornando-se mais forte quando transmitida aos vários *stakeholders* (Deal & Kennedy, 1983: 14).

Como reforçam Kilmann e Saxton (1983) a cultura é a força invisível que conduz o comportamento dos colaboradores – muitas vezes inconsciente – e explica as eventuais discrepâncias entre o que é formalmente definido e o que acontece na realidade. Por outro lado, também é a cultura que determina a formalidade e complexidade das diretrizes definidas, influenciando, por conseguinte, no processo de decisão, envolvimento e motivação dos colaboradores.

Não obstante à relevância destas abordagens, Schein (2004: 14-15) argumenta que a concetualização de cultura merece um olhar mais crítico, atendendo às noções de estabilidade pressuposta para que a cultura se desenvolva e incremente, criando significado; à profundidade do conceito que apesar de todas as manifestações, se desenvolve no inconsciente grupal, a um nível profundo; transversalidade a todos os grupos da organização e a integração *gestaltica* de todos os elementos.

Assim, a cultura surge como o quadro de conjeturas básicas criadas, descobertas ou desenvolvidas pela interação e dinâmicas que se estabelecem entre os elementos de um grupo na adaptação aos contextos interno e externo, consideradas válidas para serem transmitidas aos novos membros (Schein, 1984 in Bilhim 2013:169-170).

Daqui decorre que a cultura abarca vários níveis, tendo em conta a visibilidade da sua manifestação e que contribuem para clarificar a operacionalização do conceito. O primeiro nível refere-se aos artefactos, todos os aspetos visíveis, audíveis e sensoriais que distinguem a cultura de uma entidade e a corporizam. Aqui destacam-se as configurações arquitetónica, a linguagem utilizada, a tecnologia e produtos, as produções artísticas e o estilo, visível nas fardas e materiais de comunicação, os mitos e histórias em torno da organização, os valores expressos, os rituais e cerimónias. Nesta esfera encontram-se também a os processos e rotinas da organização, a estrutura e organigrama, documentos formais.

Em síntese, o primeiro nível da cultura inclui os elementos observáveis e descritíveis mas cujo significado para alguém externo não é claro ou imediato. Os elementos visíveis estão associados a uma abordagem mais profunda da cultura (Gagliardi, 1990: 15), sendo que essa associação dependerá do nível de inclusão e familiaridade do indivíduo com a cultura da organização (Schein, 2004: 25-27).

O segundo nível da cultura diz respeito aos valores que, num momento inicial, derivam das crenças e princípios do fundador ou líder do grupo, que influencia os outros. Na sua teorização, Schein (2004: 28-49) argumenta que os valores têm uma base consciente, sendo passíveis de discussão e debate pelo grupo, até que a sua validade seja confirmada e posteriormente tornam-se assunções básicas da organização, traduzidos em crenças, normas e procedimentos, explícitos pelos artefactos. Neste seguimento, Schultz (1995: 28) entende que os valores são as premissas utilizadas pelos membros da organização na classificação das situações e formas de atuação em situações positivas ou de desafio.

Neste âmbito, a congruência dos comportamentos face aos valores e assunções básicas da organização, torna-se muito relevante para mobilizar os colaboradores para a visão, missão e objetivos estabelecidos, gerando valor para todos os *stakeholders*.

Os pressupostos básicos subjacentes constituem o terceiro nível de análise, identificado por Schein, incluindo respostas apreendidas que ganham forma através dos valores manifestos.

Nos seus trabalhos, Argyris e Schön (1974: 120) desenvolvem que as pessoas formam mapas mentais, através dos quais estruturam a sua atuação, como a planeiam e reveem, de forma inconsciente. Neste sentido, o comportamento resulta de um processo de

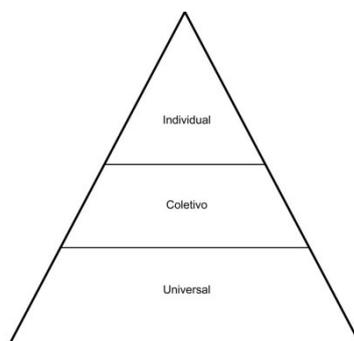
aprendizagem sustentado nos pressupostos básicos, que formam quadros de referência, reforçados ou revogados ao longo do tempo. Este fenómeno pode resultar num obstáculo ao processo de aprendizagem nas organizações, que muitas vezes exige a análise, ponderação e eventualmente a alteração das estruturas cognitivas estabelecidas.

A cultura tem uma influência determinante neste processo psicológico, sendo um conjunto de premissas básicas que condicionam a forma como cada indivíduo vê, compreende e se comporta com os outros, em contextos familiares ou desconhecidos (Douglas, 1986 *in* Schein, 2004: 32; Hofstede, 1981: 23).

Abordar a cultura como resultado do processo de aprendizagem e da experiência do grupo, remete para o conceito enquanto uma variável da organização. Por outro lado, quando se encara a cultura como um constructo simbólico, expressivo e dotado de significado, procura-se compreender a organização tendo em conta a perspectiva cognitiva, na qual se enquadram os conhecimentos comuns utilizados pelos seus membros e o carácter simbólico, relativo à motivação que leva os colaboradores a partilhar uma visão macro.

É esta visão da organização que lhe confere uma personalidade distinta e sustenta a sua cultura. Neste sentido, os dois conceitos - personalidade e cultura – estão intimamente relacionados nos três níveis em que se decompõem os mapas mentais: os pressupostos universais, transversais à espécie humana, estão associados a condições biológicas; os pressupostos coletivos são partilhados por um grupo social e aqui distinguem-se a linguagem, a relação com os outros, os critérios de espaço pessoal e social; finalmente, os pressupostos individuais são particulares de cada pessoa (ver Figura 4) (Hofstede, 1981: 16-17).

**Figura 4 - Três níveis dos mapas mentais dos indivíduos**



Fonte: Adaptado de Hofstede (1981: 16-17)

Enquanto fenômeno grupal, a cultura encontra lugar no domínio coletivo. No contexto organizacional, Hofstede (1998: 1) avança que as organizações têm uma cultura dominante e cada departamento ou unidade desenvolve uma subcultura própria, que se reflete nas formas de trabalhar e tem consequências tangíveis na relação entre os vários departamentos e para a organização (Jones, 1993 *in* Hofstede, 1998: 1). Inobstante, esta independência também permite a partilha da compreensão, facilita a capacidade de adaptação e resposta aos desafios conjeturais, orientando o comportamento (Bilhim, 2013: 177-187).

A simbiose entre a cultura da organização e as lógicas fundamentais do seu funcionamento está patente na Teoria Y de McGregor (1957: 6-15), sobre o comportamento organizacional e a abordagem de gestão.

Sustentado na pirâmide das necessidades de Maslow (1943), que hierarquiza as necessidades do ser humano em cinco níveis - fisiológicas, segurança, pertença, estima e autorrealização – e supõe que os indivíduos apenas procuram preencher uma necessidade quando suprimido o nível antecedente, McGregor (1957: 6-15) elabora que o comportamento organizacional está associado às necessidades dos colaboradores, que naturalmente têm gosto pelo trabalho, criatividade, vontade de assumir responsabilidades e definem a sua própria direção e controlo. Neste contexto, as equipas de gestão devem assegurar os instrumentos para o funcionamento, bem como alavancar o potencial dos funcionários, contribuindo para a sua motivação e desenvolvimento, no sentido dos objetivos, individuais e organizacionais, estabelecidos.

Neste ponto, distinguem-se cinco paradigmas de comportamento organizacional, historicamente adotados por diversas empresas em todos os setores, com o intuito de otimizar o capital humano: modelo autocrático; modelo de proteção; modelo de apoio; modelo educacional; modelo de sistemas (Newstrom, 2011: 30).

Se os modelos autocrático e de proteção, são conduzidos pelo exercício do poder e compensação salarial, respetivamente, o modelo de apoio está diretamente ligado com a liderança. Aqui o líder tem um papel ativo no suporte do desempenho e desenvolvimento

das competências das suas equipas, tornando os resultados da organização uma meta comum face aos objetivos individuais, tal como na Teoria Y (Keith, 1968: 33-35).

Mais recente, o modelo de sistemas enfatiza a importância de compreender os colaboradores, as suas necessidades profissionais, mas também pessoais e familiares. Cria-se um sentido de pertença e de comunidade, que incentiva práticas comportamentais positivas e estimula o compromisso dos colaboradores face aos objetivos e missão da organização (Newstrom, 2011: 38).

De facto, a tecnologia e as alterações estruturais têm exigido a evolução dos paradigmas comportamentais numa tendência de democratização. Contudo, importa perceber que apesar de existir uma orientação dominante, estas abordagens não vivem isoladamente em cada organização, mas antes interligando-se e coexistindo em variados contextos (Keith, 1968: 28-38).

Chegados a este ponto, compreende-se que a cultura e a liderança são temas paralelos no contexto organizacional. Enquanto a cultura define os pressupostos de liderança na organização, os líderes são os principais atores para a criação de significado, entendimento e gestão da cultura (Schein, 2004: 11; Ilharco, 2013: 56).

### **3. Liderança nas organizações**

A liderança tem-se tornado um dos temas mais estudados no âmbito da gestão, desde o século XX. Na década de 90, Kotter (1990: 4), sob o pressuposto de que nem todas as pessoas em posição de poder atuam como líderes, sugere que os temas da liderança e gestão devem ser vistos isoladamente. Ao descrever o papel do gestor e do líder, explica que o gestor tem a responsabilidade de assegurar a consistência e o equilíbrio estrutural da organização, através do planeamento e análise orçamental, organização de recursos instrumentais ou humanos, controlo de resultados e resolução de eventuais problemas. Por seu turno, o líder promove a dinâmica construtiva da organização, criando uma direção a longo prazo e desenvolvendo estratégias para lá chegar, inspirando e motivando equipas envolvidas e comprometidas para com essa visão.

Esta ideia veio a ser defendida por outros autores, como House (1971: 326). Contudo, hoje sabemos que alguns investigadores e executivos nem sempre fazem esta distinção. Assim, a liderança pode ser entendida como a capacidade de influenciar um grupo de pessoas para o atingimento de metas, sendo que essa influência pode derivar da posição na organização ou, por outro lado, ser reconhecida de forma natural na dinâmica do grupo (Robbins, 2006: 258).

De facto, o processo de atribuição da liderança culmina num dos principais pontos de controvérsia: se para alguns autores o líder emerge de forma natural, para outros a liderança é uma função específica, para a qual o líder foi designado pelas suas características e influência no comportamento dos outros. Um tópico em discussão é também a influência comportamental da liderança, sendo que o mesmo comportamento pode ser desencadeado através de diferentes abordagens e por outro lado, uma abordagem pode resultar em diferentes reações.

Outra ideia divergente nas múltiplas conceptualizações da liderança tem a ver com o propósito, já que alguns autores atentam a influência do líder face aos objetivos da organização, desprezando os benefícios próprios que este pode adquirir.

A liderança indireta é outro fator a considerar, pelo pressuposto de que o líder não influencia apenas os colaboradores que lhe reportam, de forma direta, mas também, de forma indireta, chefes e outros colegas com quem não tem uma relação de trabalho linear, elementos estruturais, como rotinas e processos e em última análise, o líder atua ao nível da cultura organizacional, como agente de reforço ou mudança.

O conceito de liderança encontra diversas e ambíguas conotações no panorama técnico-científico, principalmente quando associado a termos como poder, autoridade, gestão, supervisão. Não obstante, na sua maioria, as abordagens convergem ao tratar a liderança como um fenómeno de influência individual-coletivo para um fim comum.

“A liderança é o tipo de atividade que abre possibilidades de ação que fazem história, que escrevem a vida do homem no mundo” (Ilharco, 2013: 82) ou na organização. Em suma, trata-se de um processo de influência que implica a interpretação dos acontecimentos pelos pares (leia-se, equipas lideradas), a definição de objetivos para o grupo ou organização, a orientação do caminho a seguir face aos objetivos, a motivação e empenho para alcançar as

metas e a gestão das relações de colaboração e do espírito de equipa (Yukl, 2013: 2-8; Ilharco, 2013: 53-72).

### **3.1. Evolução histórica da liderança**

Compreender o papel da liderança nas organizações implica olhar o desenvolvimento teórico a par com a evolução do homem e das sociedades. Apesar dos estudos no âmbito da liderança serem relativamente recentes, a teoria de evolução da liderança, sustentada pela doutrina Darwiniana da evolução das espécies, evidência que este não é um fenómeno estritamente humano, mas um aspeto evolucionário, pois as relações de liderança estão associadas a processos de adaptação social que precedem a espécie humana (Van Vugt & Ahuja, 2010: 43).

A forma como atualmente se pensa a liderança resulta de milhões de anos de experiência. Historicamente, os grupos liderados estavam mais aptos para responder às alterações do meio e por conseguinte, foram evolucionariamente mais bem-sucedidos. É por isso que biologicamente o cérebro se predispõe a viver em situações de líder e liderado (Van Vugt et al., 2007: 3-4; Van Vugt & Ahuja, 2010: 53).

Não obstante, as relações de liderança têm-se modificado a par com a conjuntura social. Nas sociedades primitivas a liderança era situacional e emergia no contexto da mobilidade, da coesão e proteção do grupo. Entenda-se que as espécies que reconhecem a individualidade identificam os seus líderes em função da situação caso exista um objetivo comum, ou estabelecem uma hierarquia com base nas capacidades físicas dos indivíduos.

Posteriormente, as sociedades tribais desenvolveram-se num ambiente de adaptabilidade evolutiva para a espécie humana, em que as relações de liderança eram igualitárias e estabeleciam-se de forma informal. A liderança era atribuída ao *Big Man* pelas suas habilidades de caçador, guerreiro e de influência do grupo (Van Vugt et al., 2007: 9; Van Vugt & Ahuja, 2010: 221). Contudo, esta posição de poder podia ser cerceada por liderados que se impunham ou ofereciam resistência.

Daqui decorre que a evolução das sociedades dotou os indivíduos de mecanismos que permitem controlar os seus líderes, conferem democraticidade e permitem a participação

de cada um nos processos de tomada de decisão (Van Vugt et al., 2007: 9). O crescimento e complexificação das sociedades e respetivas estruturas, gera desafios do ponto de vista da liderança, ao se esperar que milhões de indivíduos interajam em harmonia (Van Vugt et al., 2007: 9).

Neste sentido, os indivíduos atuam em contextos sociais/ grupos nos quais se relacionam e estabelecem influências. Estes constituem-se pela formação de uma mentalidade coletiva que mantém a unidade coesa, assim como o estabelecimento de laços emocionais (Freud, 1921: 22), ao que no ambiente organizacional designamos por cultura. O grupo dilui a heterogeneidade e realça a homogeneidade, desresponsabilizando o indivíduo e imergindo a sua intelectualidade. A perda da identidade individual gera ansiedade nos elementos do grupo, desencadeando um processo de eleição de um líder como mecanismo de defesa, para restaurar o equilíbrio – é uma ação do ego. Ou seja, em todo o grupo emerge, instintivamente, um líder que se destaca em relação aos outros e que por eles é eleito – mesmo inconscientemente.

Segundo Freud (1921: 4-22), os grupos não demandam a verdade, mas o sonho, pelo que o líder deve ter uma visão forte, assim como vontade, determinação e relação de empatia com os liderados que facilite o processo de identificação, o que se torna particularmente relevante no contexto da organização.

Por outro lado, a teoria do grande homem – *Big Man* apresenta a liderança como uma capacidade inata assumida por alguém carismático e autocrático. Neste seguimento, a teoria dos traços de personalidade procura elencar as forças de carácter que determinam a liderança. Ainda que esta ideia não tenha sido bem acolhida pelo corpo académico, mais tarde, a utilização do modelo *Big Five* permitiu identificar algumas características que não prevendo a eficácia do líder, denunciam a sua predisposição para liderar.

Nesta senda, previa-se que o líder fosse humilde, mantendo-se ligado às necessidades dos outros, tivesse boa capacidade de comunicação verbal e não-verbal, fosse inteligente na conjuntura do grupo, e generoso. Ainda que estas características integrem o património genético dos indivíduos, não se descure que as circunstâncias do ambiente estimulem, ou inibam, o seu desenvolvimento (Van Vugt & Ahuja, 2010: 64).

Historicamente, os anos 40, do século XX, são marcados pelo desenvolvimento industrial americano e eclosão dos conflitos na Europa que despoletam a II Guerra Mundial. Na sequência dos estudos anteriores entende-se que a personalidade não é condição única e necessária para ser um bom líder, mas sim um processo de aprendizagem. Nestes contornos, o enfoque da pesquisa centrou-se nos fatores que estimulam e otimizam a liderança.

É a partir deste ponto que se desenvolvem as teorias comportamentais, evocando que os comportamentos eficazes na liderança são sistematicamente orientados para as tarefas, ou para as pessoas, sendo que um líder integral conjuga ambas as componentes. A pertinência desta corrente reside no contexto de conflito que se vivia, marcado pela emulação de vários líderes autocráticos na Europa. Contudo, considerou-se que as análises empreendidas elevavam o indivíduo em detrimento do contexto situacional.

Neste seguimento, durante as décadas de 1960 e 1970, desenvolvem-se as teorias contingenciais baseadas na premissa de que os comportamentos, para serem eficazes, devem ser adaptados à situação e às pessoas. Neste âmbito é pertinente introduzir o modelo contingencial de Fiedler, segundo o qual o desempenho do grupo está associado ao estilo de liderança e às situações favoráveis ao líder. Assim, os líderes norteados pelas tarefas tendem para um melhor desempenho em situações de controlo e influência. Por seu turno, os líderes orientados para as relações tendem a ter um melhor desempenho nas situações que possibilitam um controlo e influência moderados (Fiedler, 1972 *in* Pires da Cruz et al., 2010: 7).

Nos anos 80, do século XX, marca-se o início da era da informação. Os computadores pessoais introduzem uma rutura nas sociedades, o acesso à informação torna-se cada vez mais facilitado e desenvolve-se um mercado global imbuído no conceito de internacionalização. Desta feita, as teorias neocarismáticas começam a ganhar corpo, sendo notória uma aproximação às teorias dos traços de personalidade, na medida em que as pessoas procuram quem pensam ser melhor líder pelas características que lhe reconhecem.

Seguindo esta linha, Stogdill elenca os traços e competências que mais contribuem para uma liderança eficaz, cuja importância relativa se faz depender da situação, a saber: inteligência, criatividade, fluência de discurso, autoestima, estabilidade emocional,

adaptabilidade, intuição, atenção às necessidades dos outros, tolerância ao stresse, iniciativa e persistência, capacidade de persuasão, vontade de assumir responsabilidades e posições de poder (Cunha et al., 2006: 341).

Perante a multiplicidade de abordagens a esta teoria e os demais traços de personalidade apresentados como facilitadores da liderança, Cunha et al. (2006: 341-345) tenta compilar algumas das características e competências mais reconhecidas.

Nesse propósito, elencam-se sete traços de personalidade mais eficazes: energia e tolerância ao stresse, quando se trabalha em horários alargados e em contacto com *stakeholders* hostis, sendo capaz de tomar decisões mesmo quando não se detém toda a informação. A autoconfiança como capacidade de influenciar e transmitir os outros face a objetivos difíceis; foco no controlo interno refere-se a proatividade, à aprendizagem através do erro e visão de futuro, assumindo responsabilidades. A maturidade emocional tem a ver com saber aceitar opiniões contrárias, conhecer-se a si próprio e reconhecer o valor dos outros para o desenvolvimento da organização. Ser honesto e íntegro é mostrar confiança e transparência para com os outros. A motivação para o êxito surge pela busca da excelência e de ver nos desafios oportunidades, com persistência na resolução dos problemas. Por último, a orientação para o poder social identifica-se em pessoas assertivas, que utilizam o seu poder para direccionar as equipas e procuram trabalhar de forma colaborativa, no sentido do desenvolvimento e sucesso da organização.

Importa, no entanto, referir que mais importante do que os traços de personalidade descritos é a forma como estes se combinam e potenciam mutuamente, formando padrões de características cuja relevância é contingencial, tal como o padrão motivacional mais efetivo na liderança.

Destaca-se também que os traços do líder podem influenciar as suas competências, que por sua vez se refletem no seu desempenho. No domínio das aptidões, as competências técnicas incluem o conhecimento para realizar tarefas especializadas, utilizando as técnicas e equipamentos especializados. Deste modo, os líderes conseguem compreender, planear e organizar o trabalho diário das suas equipas, monitorizando e avaliando de forma consciente o desempenho dos colaboradores, gerir com eventuais entraves no fluxo de

trabalho, conhecer os produtos e processos da concorrência e a partir daí, identificar as forças e fraquezas do negócio.

As competências interpessoais passam por compreender o comportamento humano e dinâmicas de grupo, as emoções e sentimentos das outras pessoas, demonstrando sensibilidade e boa capacidade de comunicação. Nestes contornos, a empatia, a acuidade social, a sensibilidade e diplomacia, a fluência discursiva e persuasão são determinantes para as relações de cooperação com colegas, superiores, colaboradores, clientes e parceiros, permitindo perceber as estratégias de influência mais adequadas a cada pessoa.

A terceira categoria prende-se com as competências cognitivas, ou conceituais, relacionadas com a capacidade analítica e de pensamento lógico, conceptualização de relações complexas e ambíguas; pensamentos divergentes, intuição e raciocínio indutivo e dedutivo. Modo geral, pessoas com estas competências têm facilidade em analisar situações, identificar tendências, oportunidades e potenciais problemas, desenvolvendo soluções criativas, permitindo a tomada de decisões em contextos ambíguos.

Transportando esta sistematização para o plano organizacional e sem prejuízo para as várias aptidões valorizadas na liderança, entende-se que as competências técnicas são especialmente relevantes para líderes de primeira linha. Paralelamente, os líderes intermédios, a quem cabe a transposição das políticas e objetivos definidos pelos líderes de topo, devem articular competências técnicas, cognitivas e interpessoais, principalmente se a estrutura da organização assentar em equipas (Cunha et al., 2006: 344).

A abordagem da liderança pela globalidade assenta, precisamente, num paradigma de complexidade que entende o indivíduo pela pluralidade das dimensões da natureza humana, pela forma como os domínios técnico, emocional e relacional se aglutinam e manifestam no pensamento, comportamento e atitudes dos colaboradores, que atuam num contexto de inter-relacionamento, interativo e de interdependência (Ilharco, 2013: 23-33).

Esta ideia pressupõe uma lógica integrativa em que as partes se conjugam no todo e por outro lado, o todo resulta da relação e integração das partes. Ou seja, cada colaborador contribui para a equipa/organização, que é resultado da relação que cada colaborador tem com a entidade, com os pares e consigo próprio e é nesta ótica relacional que o líder atua (Ilharco, 2013: 51).

Nestes contornos, o envolvimento torna-se um fator determinante. Este é também um dos principais vetores da teoria transacional, segundo a qual a liderança suporta a motivação dos colaboradores pela satisfação de necessidades, como a remuneração, direcionando-os para os objetivos definidos. Paralelamente, a teoria transformacional dá ênfase à componente emocional, Hooper e Potter (2017: 73) veem-na como uma liderança transcendente, na medida em que os líderes incentivam os colaboradores a explorar os seus próprios interesses em profício da organização, evidenciando os valores e visão comuns.

A liderança não é um fenómeno estático e linear. Tal como as teorias o permitem perceber, a liderança, para ser eficaz, depende não só das competências, naturais e desenvolvidas do líder, mas também do contexto de atuação e das pessoas que nele interagem (Goleman, 1998: 93). Com base nesta perspetiva, Bass e Riggio (2008) compreendem que a liderança transacional tende a ser mais efetiva em ambientes estáveis que evoluam lentamente, ao passo que a liderança transformacional pode ser basilar em termos de fundação organizacional e de mudança.

Falar de mudança nas organizações é uma questão sensível mas inevitável, pelo que o líder desempenha um papel fundamental neste processo. Simbolicamente a palavra mudar significa dar um passo em direção ao futuro, e numa organização não se pode pensar no futuro sem ter uma visão, missão, objetivos e estratégia especificamente definidos – uma cultura. Tendo em conta a perspetiva presente e futura, elencam-se três tipos de líderes. Os líderes operacionais são focados no presente, naquilo que hoje é preciso fazer para conseguir o que se quer, no projeto. Por sua vez, os líderes visionários pensam a longo prazo, nos grandes objetivos e metas, na visão que conduz para o futuro. Por último, os líderes estratégicos olham, simultaneamente, para presente e para o futuro, isto é ambicionam alcançar metas vindouras mas sem perder de vista a conjuntura contemporânea.

Toda a mudança implica a tomada de decisões, sempre influenciada pelas emoções. Qualquer ser humano é, naturalmente, emocional: perceber o homem e a realidade, significa perceber as suas emoções. É aqui que se sustenta a principal premissa da teoria emocional: “Sinto, logo existo”.

A inteligência emocional tem ganho relevância na dinâmica das organizações ao longo dos tempos (Favaro et al., 2014: 33). As novas configurações comportamentais nas organizações fizeram privilegiar competências psicológicas e emocionais, para além das elevadas competências técnicas. Estudos realizados nesta área concluem que líderes mais efetivos são aqueles que demonstram maior quociente empático, pois a inteligência emocional é uma dimensão base da liderança (Goleman, 2013, 1998: 94).

Teoricamente a inteligência emocional comporta quatro dimensões interdependentes entre si, de forma hierárquica: autoconsciência, autocontrolo, empatia e a aptidão social.

Autoconsciência é a capacidade de se conhecer a si mesmo, os seus valores e motivações, identificar os pontos fortes e pontos fracos, procurando capitalizar as suas capacidades através do trabalho em equipa. Pessoas conscientes de si são capazes de conduzir conversas com abertura e transparência.

A segunda dimensão da inteligência emocional é o autocontrolo, como a capacidade de gerir respostas emocionais impulsivas e canalizar essas reações numa direção positiva, contribuindo para criar um ambiente de justiça e confiança.

A motivação é provavelmente uma das características transversais a todos os líderes eficazes. As pessoas motivadas são orientadas para a concretização de objetivos e desafios. Para Hooper e Potter (2017: 24) a motivação traduz-se no alinhamento emocional, através do qual o líder canaliza toda a energia humana da organização para concretizar a visão.

Um líder emocional consegue reconhecer, compreender e respeitar as emoções e sentimentos das outras pessoas, especialmente relevante na gestão de equipas e pelo contexto multicultural. A empatia é também uma característica fundamental para a retenção de talento, apoiando o líder no seu papel de mentor e motivador.

A quarta dimensão é a aptidão social, referindo-se à capacidade de manter uma relação com as outras pessoas, construindo uma rede de contactos que reforça as relações profissionais entre as equipas, em direção a um objetivo. A aptidão social é uma competência natural quando verificadas as outras dimensões da inteligência emocional, sendo que um líder com consciência própria e do outro, que demonstra empatia e motivação, será certamente uma pessoa com facilidade em expressar-se e comunicar com a

organização. Não obstante, cada uma destas dimensões pode ser desenvolvida isoladamente, ao contrário do quociente de inteligência, que é essencialmente genético (Goleman, 1998: 95-97).

Nestes contornos, a liderança sustenta-se na influência da emoção no comportamento das equipas face à melhoria do seu desempenho, um processo que Hooper e Potter (2017: 23) designam por Liderança Inteligente.

A conjuntura atual exige às pessoas em cargos de gestão e chefia que sejam líderes competentes, observando sete competências principais: estabelecer uma visão de futuro e direção para a organização; ser referência de influência através do exemplo; comunicar eficazmente os seus objetivos mas de forma a causar um efeito emocional; alinhar as equipas para um objetivo comum, claro e credível para todos; fazer destacar o melhor de cada colaborador, através da motivação, da delegação de poderes, orientação e encorajamento; ser proactivo, atuando como agentes de mudança; ter capacidade para tomar decisões perante um ambiente de incerteza e/ou de crise (Hooper e Potter, 2017: 75-76).

### **3.2. A liderança no presente (e para o futuro) das organizações**

As alterações irrevogáveis a que se tem assistido nas últimas décadas, em todas as áreas e setores da sociedade, fizeram emergir a liderança como uma das maiores e mais importantes competências nas organizações. No entanto, mais do que analisar o passado, importa olhar para o futuro e procurar decifrar todas as mudanças que surgirão.

O mundo está a mudar a uma grande velocidade. A digitalização tornou-se a terceira revolução industrial. Existem cada vez mais pessoas a utilizar internet para os mais diversos fins, na Coreia do Sul, por exemplo, cerca de 99% das pessoas com acesso à internet fazem compras *online*. Em países europeus esta é também uma tendência em crescente com 97% de penetração no Reino Unido e na Alemanha (IKEA, 2013).

Estima-se que em 2020, daqui a três anos, existam cerca de 30 mil milhões de dispositivos conectados via *wireless* a nível global; cerca de 80% da população mundial vai utilizar telemóvel. Em 2050, 75% das pessoas vão viver nos centros urbanos e os temas do

urbanismo, organização do território e sustentabilidade emergem enquanto focos prioritários para as entidades governamentais (IKEA, 2013).

Neste cenário, a mobilidade para o trabalho vai tornar-se diferente, os horários de trabalho vão ser mais reduzidos, 25% da população ativa vai trabalhar a partir de casa e durante menos dias da semana. Provavelmente, os computadores e dispositivos tecnológicos vão tornar-se uma rede pessoal, integrando um conjunto de funcionalidades que permitirão o contacto com os outros, em qualquer sítio do mundo, sem perder a mobilidade.

Daqui decorre que a inovação tecnológica vai desembocar em novas formas de trabalhar, pelo que o capital humano se torna o ativo mais importante e estratégico para as empresas e conseqüentemente, também o comportamento do líder na definição da cultura e atitudes dos seus colaboradores individualmente (Hooper & Potter, 2017: 21).

A liderança é um trabalho diário, muitas vezes paradoxal, de desenvolvimento contínuo (Ilharco, 2013: 26). Cabe aos líderes assegurar o desenvolvimento das suas equipas, ter as pessoas certas na função certa, aproveitar cada oportunidade para pô-las à prova, ensinar e ajudar a melhorar a performance de cada um, com interesse, reconhecimento e incentivo. As equipas com confiança em si próprias, no líder e na organização estão dispostas a arriscar, pelo que esta será porventura uma das competências mais importantes na liderança do futuro.

O líder deve tornar a visão e direção clara para toda a equipa, definindo objetivos claros e comunicando-os. A comunicação está entre as mais importantes competências interpessoais do líder, especialmente no ambiente tecnológico em que hoje vivemos (Forbes, 2016) e é porventura, um dos maiores desafios que as organizações enfrentam neste âmbito, já que tendencialmente, os líderes apenas comunicam entre os seus pares, descuidando direcionar a comunicação à equipa, o que, em última instância, pode comprometer a performance dos colaboradores.

Neste cenário, os líderes devem procurar relacionar-se com todas as pessoas, com otimismo, construindo confiança, com transparência, verdade e respeito pelo outro, de forma coerente (Ilharco, 2013: 72).

Liderar é levantar questões, gerar debates produtivos que culminam numa ação ou comportamento positivo é celebrar os resultados e sucessos da equipa. Nos dias de hoje o trabalho ocupa grande parte das nossas vidas e por isso, é preciso encontrar o tempo para celebrar as conquistas, sem olhar constantemente para os desafios que se encontram mais à frente.

Ser líder também implica tomar decisões difíceis, mesmo quando a informação disponível nem sempre é clara ou suficiente é inspirar os colaboradores a correr riscos, a procurar fazer mais e melhor, e a partilhar aprendizagens, através do exemplo (Welch, 2005: 61-80).

Muito centrado na figura do líder e no foco nos objetivos, ao desenvolver sobre as práticas para a liderança eficaz, Druker (2004: 16-21) torna clara a transversalidade e condicionantes inerentes a este tema, que aqui importa analisar. A primeira boa prática na liderança tem a ver com o conhecer o negócio e o contexto envolvente, passa por compreender o que precisa de ser feito, em que momento e definir metas concretas, de forma clara, transpostas num plano de ação estruturado e passível de *follow up*.

O segundo foco implica a coordenação interna e prende-se com a ativação do plano de ação. Neste âmbito, a responsabilidade e revisão periódica das decisões, com a abertura e honestidade suficientes para compreender que determinada decisão pode não resultar como esperado. Este *follow up* consiste num mecanismo de aprendizagem, especialmente para os líderes base e intermédios.

A responsabilidade pela comunicação volta a surgir como uma das prioridades para os líderes, no sentido de criar fluxos bidirecionais de comunicação e partilha de informação. O terceiro ponto relaciona-se com entender e explorar o potencial das oportunidades para gerar resultados, envolvendo o potencial dos colaboradores. Finalmente, otimizar o tempo disponível para reuniões e conversas, preparando de antemão os materiais e mensagens necessárias. A oitava boa prática sustenta-se num discurso que utiliza a terceira pessoa do plural, como forma de estimular o envolvimento, sentido de presença e força do todo.

A liderança colaborativa emerge enquanto uma das principais tendências para a liderança do futuro, enquanto processo social, que envolve os indivíduos da comunidade na resposta às necessidades da organização. A existência de um fluxo livre de informação, flexibilidade hierárquica, a distribuição de recursos e do poder de decisão constituem as

bases necessárias para o desenvolvimento natural deste processo na dinâmica da organização (Petrie, 2011: 10).

Esta é também uma das principais premissas da nova liderança, avançadas no relatório 2017 Global Human Capital Trends, da Deloitte (2017). Interessante referir no mesmo estudo, datado de 2015, a liderança era apontada como uma prioridade nas organizações, em 2017 o desafio passa por criar um novo tipo de liderança, com poder de mobilização e atuação a nível operacional. A variação demográfica que hoje existe nas organizações obriga a que os líderes reconheçam o espaço, o talento e o potencial das novas gerações, numa cultura de partilha de conhecimento, promovendo o crescimento e desenvolvimento horizontal e vertical dos colaboradores.

As competências interdisciplinares são igual modo importantes para os novos líderes, através da colaboração entre as diferentes funções e áreas de negócio, tecnologia e indústria na prossecução de soluções, procurando inovar e reconhecendo a necessidade de correr riscos.

Neste seguimento, são definidas nove regras condutoras da nova liderança nas organizações: os líderes são conduzidos, desde cedo, para a agilidade, criatividade e habilidade para liderar equipas; têm a oportunidade e a responsabilidade de desenvolver a sua capacidade de liderança; deles é esperada uma atitude inovadora e colaborativos, utilizando redes de contacto para a resolução de desafios; a liderança desenvolve-se com base na cultura, no contexto, na partilha de conhecimentos, na disposição para correr riscos, na exposição e envolvimento com os outros; os líderes são avaliados pelos seus padrões de raciocínio e pensamento e capacidade para resolver situações; desenvolvem-se através da simulação, resolução de problemas e participação em projetos; são preparados para compreender estereótipos e preconceitos, serem inclusivos e respeitarem a diversidade; a liderança é um papel (não uma função) de todos os colaboradores; liderança surge no contexto de equipas ou projetos (Deloitte, 2017).

Como se depreende, as *soft skills* constituem indicadores centrais cada vez mais relevantes no processo de liderança, não se fazendo depender apenas do conhecimento técnico da figura do líder, as *hard skills* (Ilharco, 2013: 69-70)

Com efeito e sem perjúrio para as mais recentes abordagens à liderança colaborativa, torna-se pertinente recuperar o conceito de Liderança Inteligente, proposto por Hooper e Potter (2017: 75-76). Segundo os autores, o líder eficaz estabelece uma visão de futuro e direção para a organização, influenciando as equipas através do exemplo. Hoje sabe-se que os comportamentos do líder geram processos simbólicos e químicos de imitação nas equipas, o que torna ainda mais fundamental a liderança pelo exemplo (Ilharco, 2013: 68).

A comunicação eficaz dos objetivos é também um vetor de eficácia da liderança, por forma a criar envolvimento emocional, tal como o alinhamento das equipas para um objetivo comum, claro e credível para todos, destacando o melhor de cada pessoa, através da motivação, da delegação de poderes, orientação e encorajamento (Hooper & Potter, 2017: 75-76). Neste âmbito, o alinhamento da equipa e alavancagem das competências individuais deve desenvolver-se sob uma visão holística consistente: como é que cada se pessoa se pode desenvolver e contribuir para o todo. Esta aproximação desencadeia uma reação de emergência em que os elementos mais fortes do grupo influenciam o comportamento dos outros e assim cria-se um padrão médio de linguagem e espírito comuns (Ilharco, 2013: 65).

O líder eficaz é proactivo e atua como agente de mudança, assumindo decisões difíceis perante um ambiente de incerteza e/ou de crise (Hooper & Potter, 2017: 76). Historicamente os seres vivos alcançam a superação e os bons desempenhos em situações de desequilíbrio e desordem. A homeostasia torna-se um marasmo em que nada acontece, ou pelo menos, os desafios não acontecem e por isso, não se evolui. Neste sentido, o líder torna-se a “fonte de energia para o equilíbrio”, motivando o grupo no sentido do feito que os aproximará do equilíbrio (Ilharco, 2013: 60).

Essencialmente focado nas competências interpessoais do líder, indubitavelmente relevantes, importa ressaltar que as competências técnicas e cognitivas (Cunha et al., 2006) continuam a ser especialmente relevantes para os líderes base e intermédios, cujo trabalho diário se orienta para o eixo operacional.

## **Capítulo II. Comunicação nas organizações**

### **1. Comunicação organizacional**

O estudo da comunicação organizacional remonta à Segunda Guerra Mundial, assentando, até então, na retórica tradicional. É a partir da década de sessenta que o tema se afirma no quadro teórico conceptual e ganha relevância nas ciências sociais, apoiando-se na teoria das relações humanas e de gestão organizacional. Na década de 70, do século XX, principalmente demarcada pela primeira publicação do *Organizational Communication Abstract*, em 1975, as abordagens teóricas centraram-se nas teorias moderna, naturalista e crítica.

Neste período o estudo da comunicação organizacional entra numa fase da maturidade e inovação, caracterizada pela sedimentação teórica e pela proliferação de pesquisas científicas. A partir de 1970, assiste-se à afirmação das dimensões simbólica e expressiva das organizações nos estudos comunicacionais, com aproximação ao tema da cultura organizacional e dos domínios da fenomenologia, do estruturalismo, ou mais especificamente da semiótica. Entre 1980 e 1990, a emergência da abordagem crítica levou a uma crise de identidade e representação da comunicação organizacional, conduzindo a uma viragem teórica e empírica para perspectivas científicas mais centradas em análises de poder e preponderância nos processos de comunicação organizacional (Ruão, 2004: 6-8).

Esta orientação teórica tem prevalecido nos estudos mais recentes, a par com o feminismo, os estudos éticos, e o pós-modernismo, no quadro modernista da pesquisa qualitativa (Jablin e Putnam, 2001:165-166).

A multiplicidade de dissertações e pressupostos no campo da comunicação organizacional pode agrupar-se em quatro abordagens (Deetz, 2001 *in* Wrench & Punyanunt-Carter, 2012: 11-37).

O discurso normativo entende as organizações como objetos naturais submetidos à previsão e ao controlo, sendo a sua existência justificada para fins instrumentais e económicos e nesta linha, a comunicação extingue-se na informação e propósito de administração.

A abordagem interpretativa compreende as organizações como formas subjetivas, socialmente construídas através dos seus atores. Neste sentido a componente social é enfatizada em prol da económica, revelando-se através de conversas, histórias, ritos, mitos e outras atividades no dia-a-dia. Nesta aceção os investigadores focam-se nos valores e práticas partilhadas entre grupos integrantes da comunidade.

O discurso crítico olha para as organizações como cenários políticos, criados socio-historicamente, a partir de relações de poder. Os estudos nesta abordagem têm o intuito de identificar formas de domínio, assimetrias e processos sociais e comunicativos distorcidos, para criar uma discussão construtiva.

De forma semelhante, a abordagem pós-modernista atenta as assimetrias e domínio nos processos de tomada de decisão; focando-se na centralidade do discurso, fragmentação de identidades, os papéis e as relações de poder.

Paralelamente a estas aceções, essencialmente a partir da década de 80, a pesquisa e teoria da comunicação organizacional começou a desenvolver-se sob a forma de agregações metafóricas, das quais se destacam sete principais (Bilhim, 2013: 340-345):

- i) **Metáfora do canal** – traduz a visão clássica da comunicação organizacional, em que a comunicação é instrumental e encera a transmissão de mensagens num sistema físico, que são as organizações. Os investigadores neste campo concentram-se no contributo da comunicação para a eficácia do trabalho, melhoria do feedback para o desempenho, difunde a inovação e suporta a mudança organizacional.
- ii) **Metáfora da lente** – complementa a visão anterior, centrando-se na organização como um sistema de perceção que altera a forma como a informação é concebida. A comunicação é filtrada, distorcida e reorientada, num processo natural, ao passar nos filtros estabelecidos entre o ambiente, a organização, os vários departamentos e os colaboradores. Modo geral, a simplificação assume-se como o nível mais frequente de distorção.
- iii) **Metáfora da ligação** – pressupõe que as organizações são redes sociais, onde a comunicação tem a função de criar eles de ligação, padrões de contato e inter-relacionamento que conectam os indivíduos, a organização e a comunidade,

com ausência de barreiras delimitadas. Nesta esfera, a relação entre a comunicação e a organização passa para o domínio produtivo, assente na ideia de que a organização produz estas ligações ou, por outro lado, a comunicação produz a organização.

- iv) Metáfora da realização – baseia-se nos constructos sociais através da interpretação e troca de mensagens que dão forma à realidade organizacional.
- v) Metáfora do símbolo – a comunicação cria, mantém ou transforma significados. Assim, a comunicação é a interpretação através dos símbolos, que dão significado à organização, transformando-se num processo de representação.
- vi) Metáfora da voz – faz-se depender das competências de comunicação dos indivíduos e capacidade para se fazer ouvir. Nestes contornos, a comunicação surge como a expressão dos membros da organização, sabendo que nem todos os membros têm a mesma voz e que nem sempre existe harmonia nas mensagens.
- vii) Metáfora do discurso – apresenta alternativas às lacunas identificadas nas metáforas da realização e da voz, com base na linguagem, na gramática e atos discursivos. A comunicação é uma conversão, que se traduz num conjunto de eventos estruturados ou padrões de interação intrinsecamente estabelecidos, transcendentemente às comunicações imediatas.

O estudo da comunicação organizacional desenvolveu-se no seio das ciências sociais, tendo em conta cinco ângulos de abordagem: comunicação como meio; análise dos canais de comunicação; clima organizacional; redes de trabalho; comunicação superior-subordinado (Ruão, 2004: 11).

O significado de comunicação organizacional divide-se entre as teorias que a tratam como um aspeto integrado na organização e por outro lado, as teorias que veem a comunicação organizacional como base estruturante da organização. Para além de uma disciplina, a comunicação organizacional pode ser vista como um campo explicativo da organização, à semelhança da sociologia, psicologia, biologia, entre outras disciplinas (Deetz, 2001 *in* Wrench & Punyanunt-Carter, 2012: 11-37). Por último, a comunicação organizacional é um fenómeno que tem lugar dentro da organização e abarca todas as formas como esta comunica com os seus públicos.

Entenda-se, por conseguinte, a comunicação organizacional o processo pelo qual os *stakeholders* de uma organização procuram criar significado junto uns dos outros, através de comunicação verbal, não-verbal ou mensagens mediadas (Wrench & Punyanunt-Carter, 2012: 34).

A comunicação é intrínseca à natureza humana. Acompanhando o homem desde os primórdios da sua existência, assume-se como a única forma de sobrevivência social, sustentada pela solidificação e coexistência (Sebastião, 2009: 16). Com origem do latim, a palavra comunicar significa pôr em comum.

A nível operacional o conceito de comunicação supõe que pela intervenção de duas partes, uma mensagem se torna comum, com a pretensão de provocar um efeito no outro e levá-lo à ação (Sebastião, 2009: 16). Apesar de inato, este processo é complexo e implica a troca de informação, dados ideias, opiniões, experiências, emoções, não se esgotando na transmissão da mensagem. Em última instância, consiste na transposição da visão única que o indivíduo tem do mundo, num processo de interação simbólica evidente (Elías e Mascaray, 2003: 52; Bilhim, 2013: 331).

Numa perspetiva evolutiva, uma mais icónicas teorias sobre comunicação foi desenvolvida por Laswell, que analisa a comunicação de massas com base em quatro vetores: quem diz o quê? em que canal? para quem? com que finalidade?

Assente na relação direta entre a exposição das massas às mensagens, como fator para a alteração do comportamento, este modelo ignora duas premissas fundamentais: os fatores pessoais e sociais subjacentes à interpretação das mensagens e a resposta do recetor.

O modelo de Two-Step Flow Communication surge então como resposta natural ao desenvolvimento dos estudos neste âmbito, ao reconhecer que a comunicação acontece num contexto social que influencia a interpretação da mensagem e por conseguinte, o efeito gerado no recetor. Neste processo, o líder de opinião é uma figura central que dá sentido às mensagens veiculadas. Daqui decorre que a informação percebida pelas audiências é já resultado de uma interpretação anterior, sustentada nos quadros de referência do líder de opinião.

Estudos subsequentes sugerem que, para além destes, existem mais critérios influentes no processo de comunicação de massas. O Modelo de Galtung e Ruge explica que os temas noticiosos transmitidos seriam filtrados pelo *gatekeeper* (como sugeria White, na teoria do Gatekeeping), segundo critérios de seleção pré-definidos (Sebastião, 2009: 17-28).

A comunicação de massas está associada a meios de transmissão como a imprensa, o cinema, a televisão, a rádio, a internet e dirige-se a um conjunto homogéneo de pessoas de contextos diferentes mas indiferenciáveis, que não se conhecem e estão separadas no espaço, não existindo qualquer estrutura organizativa (Wolf, 1992 *in* Sebastião, 2009: 19).

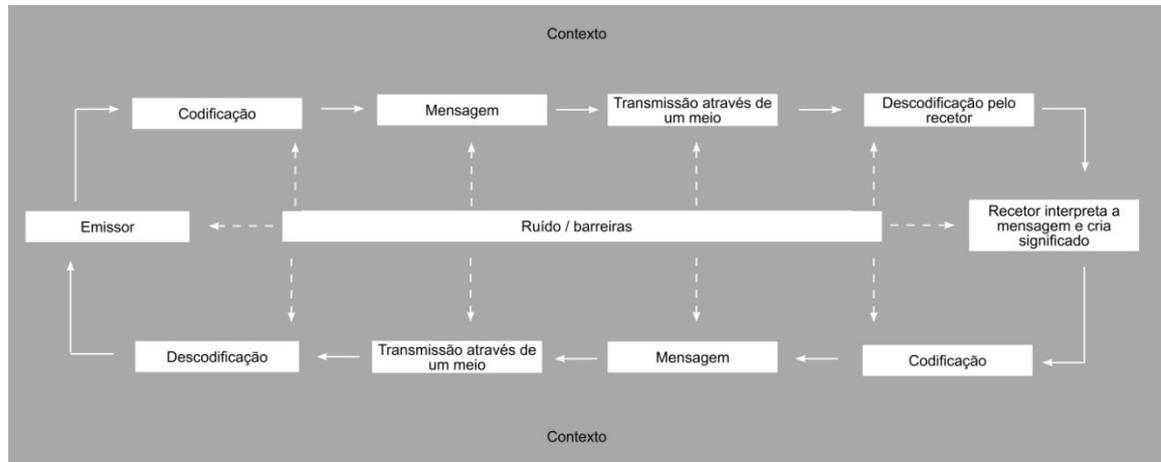
Não obstante, existem outros tipos de comunicação, como a comunicação interpessoal e a comunicação organizacional.

A comunicação interpessoal é a forma mais simples de comunicação, exigindo a interação de pelo menos dois intervenientes que, numa base de contacto humano estabelecem um diálogo. Paradoxalmente é também a mais complexa, dada a sua imprevisibilidade. Caracteriza-se por um fluxo bidirecional de comunicação, já que cada indivíduo é alternadamente emissor e recetor, gerando um processo retroativo de feedback.

A comunicação organizacional conjuga comunicação interpessoal e acontece numa estrutura organizativa e coerente, face a um objetivo comum. Pressupõe a troca de pontos de vista internos e a orientação perante o contexto externo, existindo normas para assegurar a ordem e evitar conflitos internos. Assumindo que o indivíduo se molda a estes processos e aos interesses da organização, a comunicação interpessoal torna-se de alguma forma limitada (Santos, 1998: 78-80).

Neste seguimento, a comunicação nas organizações pode ser explicada através do modelo convencional (ver Figura 5), segundo o qual o emissor tem uma ideia que pretende transmitir, traduzindo-a numa mensagem, através de códigos ou gestos, que é transmitida num determinado meio ou suporte. O recetor descodifica a mensagem, interpretando-a com base no contexto em que está inserido, isto é o seu quadro de referências cultural, social e psicológico. A partir da sua perceção pode gerar uma resposta ao emissor, o *feedback* (Rego, 2010: 54).

**Figura 5 - Modelo convencional do processo comunicacional**



Fonte: Cunha et al. (2006) *in* Rego (2010: 54)

O modelo de comunicação organizacional cognitivo-afetivo (Te.eni, 2001: 251-299) foi proposto na atual conjuntura tecnológica, partindo do pressuposto de que as tecnologias afetam o que se comunica, mas também a forma como se comunica. Nestes contornos, a torna-se imperativo o equilíbrio entre o meio e mensagem selecionados, de acordo com os objetivos de comunicação e as particularidades da situação.

Assim, este modelo contempla três elementos principais: os inputs ao processo de comunicação que compreendem as características da tarefa, a distância entre emissor e recetor, os valores e normas de comunicação; o processo de comunicação cognitivo-afetivo envolve a seleção de uma ou mais estratégias de comunicação, a forma da mensagem e o meio através do qual esta é transmitida; o impacto da comunicação na ação e na relação entre o emissor e o recetor.

Os três elementos aglutinam-se pelas estratégias de comunicação adaptadas para o reduzir a complexidade da comunicação. Com efeito para o presente trabalho, a relevância destacada deste modelo reside na intenção de identificar e adotar novos aspetos da comunicação organizacional, relacionados com a complexidade da sensibilidade emocional, de trocas de informação, de pontos de vista e incompatibilidade entre a representação e a utilização da informação que existem nas organizações modernas. Deste

modo, procuram-se congregar as dimensões relacional, da ação e tecnológica da comunicação, para otimizar trabalho de colaboração.

A comunicação organizacional emerge assim como a força central de ligação que potencia a coordenação entre as pessoas, permitindo um comportamento organizado. Combina as funções primárias de coordenação e regulação de atividades de produção, uma vez que a complexificação dos processos produtivos torna necessária uma comunicação mais dinâmica, bidirecional e lateral entre gestores e colaboradores. Aqui a comunicação assume um papel central e complexo de coordenação e regulação. A abordagem das relações humanas, segundo a qual as organizações precisam de ganhar os corações e mentes dos seus colaboradores para uma coordenação eficaz, coloca a comunicação numa posição central para a socialização. A promoção da inovação é também uma função reconhecida à comunicação organizacional (Mayers e Mayers, 1982 *in* Baker, 2002: 2-10).

Em última análise, a importância da comunicação organizacional reside nas quatro funções principais da comunicação: controlar, formal e informalmente, o comportamento dos membros; motivar os colaboradores, num sistema de diálogo retroativo; coincide com as necessidades de filiação dos indivíduos e fornece informação que orienta as tomadas de decisão (Bilhim, 2013: 330-331).

No domínio da direção da estrutura sistemática e fluxos de informação, identifica-se a comunicação descendente que é emitida do topo para a base e normalmente assume uma natureza diretiva com enfoque nas tarefas, procedimentos e práticas, o feedback ao desempenho dos colaboradores e informação sobre objetivos e metas a prosseguir. No sentido inverso, a comunicação ascendente processa-se da base para o topo da estrutura hierárquica, tipicamente limitada pela inibição dos colaboradores em fazer-se ouvir, raramente ocorre de forma espontânea.

A comunicação lateral segue uma linha de encruzamento, entre colaboradores e chefes de diferentes departamentos.

A comunicação horizontal, entre pares, facilita a coordenação de tarefas, ao mesmo tempo que suporta as necessidades sociais e emocionais dos indivíduos. A par disto, assume também a função de verificar o poder e influência da liderança.

Contudo, existe a necessidade de criar processos facilitadores da comunicação e a comunicação informal surge como o desafio de agilizar a partilha de informação, no sentido de evitar a perda de mensagens, acelerar o *feedback*.

Neste contexto, Deal e Kennedy (1983) definem sete personagens-tipo para explicar os tipos de comunicação informal se fazem depender do perfil/ posição do indivíduo. Aqui importa destacar os *storytellers* que estão normalmente numa posição de poder e influenciam os outros para a forma como interpretam a realidade, criando histórias e mitologias na organização; e os *priests*, guardiões das organizações, vigilantes dos valores e conhecedores da história da organização, tanto que eventualmente é a estas pessoas que os líderes pedem ajuda e conselhos (Bilhim, 2013: 333-338).

A comunicação é consubstancial para as organizações, enquanto teias sociais, funcionando como um “sistema nervoso” sem o qual se desintegrariam (Elías e Mascaray, 2003: 54). Luhmann (2006: 41-45) sugere, inclusivamente, que a constituição de subsistemas sociais, de que são exemplo as organizações, permite colmatar as improbabilidades da comunicação, tornando o processo mais simples e claro.

Estudos recentes no âmbito da comunicação organizacional defendem que o seu propósito não se extingue na persuasão mas em construir e nutrir uma relação bidirecional de envolvimento com os *stakeholders*, contribuindo para sedimentar e projetar a identidade corporativa, com vista a otimização da eficiência da empresa.

Nos contornos atuais, de emergência das organizações em rede e organizações virtuais, as linhas que separam a comunicação externa e interna são ténues e concorda-se que esta distinção é cada vez menos pertinente. Neste sentido, olha-se a comunicação interna enquanto as interações e relações com e entre os colaboradores da organização (Welch & Jackson, 2007:179-183).

## **2. Comunicação interna eficaz: um caminho**

A comunicação interna, remete para a gestão planeada de um sistema de comunicação dirigido aos colaboradores da organização, enquanto público e ativo da empresa.

O início da comunicação interna está associado aos jornais industriais, quando em 1940 - 1950, os jornalistas eram contratados para escrever artigos sobre as empresas que seriam disponibilizados aos colaboradores.

Durante muito tempo, este tema foi percebido num sentido lato, como o processo através do qual a informação diretiva era transmitida, para targets internos.

No entanto, as alterações políticas, económicas, sociais e tecnológicas, dos últimos anos, que redefinem os direitos de acesso à informação, alterações de processos e negócios, a integração de gerações com mais formação e qualificações e a facilidade de comunicação, respetivamente, foram alguns dos fatores influentes na redefinição da comunicação interna nas empresas (Tench & Yeomans, 2006: 334-337).

Hoje sabe-se que este campo é mais amplo, complexificou-se e tornou-se mais relevante na organização, englobando o conjunto de ações coordenadas pela organização com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna, sustentada em valores partilhados pelo grupo (Curvello, 2012: 22).

A comunicação interna deve assim ser compreendida como um sistema de interações, em que a partilha de significados no domínio interpessoal, grupal e organizacional, traduz a cultura da empresa e constitui um marco de referência comportamental para os colaboradores. Daqui retira-se que o processo de socialização contribui para reforçar os valores da organização, numa base transparente e coerente (Brandão & Portugal, 2015: 152).

Nesta esteira, importa esclarecer que associada à parte técnica de produção de conteúdos e materiais, a comunicação interna combina uma função estratégica que passa pelo apoio a programas de mudança, comunicação de mensagens da gestão de topo e temas relacionados com a organização, a sua visão, missão e valores, criar *awareness* para questões relevantes e prioridades do negócio, contribuir para o posicionamento da equipa de gestão, fomentar a motivação dos colaboradores, reforçar as competências de comunicação das equipas de gestão e facilitar o processo de feedback (Tench & Yeomans, 2006: 338; Welch & Jackson, 2007: 183).

Num momento em que o sucesso das organizações se faz depender da retenção de talento e compromisso dos colaboradores, a participação e a comunicação desempenham um papel central. É pela comunicação interna que os membros de uma organização conhecem a visão, a missão, os valores e comportamentos inerentes à cultura organizacional, através de mecanismos de informação e envolvimento. A prossecução da missão organizacional e objetivos consubstancia-se, assim, no desenvolvimento das relações entre as pessoas e a empresa.

A comunicação interna é transversal a todas as atividades da organização, fazendo-se notar de forma mais ou menos explícita, nomeadamente em processos de recrutamento, o desenvolvimento de interesses comuns e no compromisso face aos objetivos definidos. No quotidiano da organização, a comunicação é a principal ferramenta para desenvolver e reforçar a confiança e estimular o compromisso, a partilha de objetivos e experiências entre os indivíduos (Skoogh et al., 2010: 7; Cabanas & Soriano, 2014: 21-36).

Nesta senda, as organizações contemporâneas admitem que a comunicação e o seu papel central na gestão da relação com os seus colaboradores são cada vez mais importantes e um fator impregnador de sustentabilidade para o negócio. Bastará pensar que o compromisso dos colaboradores e uma comunicação eficaz permitem a redução dos custos, tornando mais direta a relação das pessoas com o negócio, sendo que o compromisso se reflete na eficiência do trabalho e quanto mais clara e concisa é a informação, mais facilmente a mensagem é percebida e melhor o desempenho das funções (Cabanas & Soriano, 2014: 21-24).

Neste sentido, a comunicação interna deverá ser conduzida como parte integrante de cada função, uma vez que é decisiva para a coordenação de ações, qualidade de processos e na consolidação de um clima interno positivo. Deve ser vista como uma crença, ao contribuir para o encontro de soluções e como uma vontade, na medida em que deve ser pensada, planeada e adequada às características e dinâmicas de cada organização e colaboradores (Almeida, 2003 *in* Brandão & Portugal, 2015: 153).

Assim, a comunicação interna surge como uma área planeada, com objetivos definidos, no sentido de viabilizar a interação entre a organização e os seus colaboradores, através de

ferramentas de comunicação institucional e segmentada para a diversidade de colaboradores.

A abordagem de *stakeholders* sugere que pode olhar-se para os colaboradores como grupos internos envolvidos com a organização, que importa identificar (Freeman, 1984 *in* Welch & Jackson, 2007: 183). Para além da segmentação através de dados demográficos e padrão atitudinal, Quirke (2000) *in* Tench e Yeomans (2006: 340-341) sugere quatro perfis-tipo de colaboradores, atendendo ao conhecimento que têm sobre o negócio e a organização e o seu envolvimento, a saber:

- i) Unguided missiles – colaboradores disponíveis e com vontade de participar, mas não sabem para que direção seguir;
- ii) Hot shots – colaboradores entusiastas que estão alinhados com a organização e o papel que desempenham;
- iii) Slow burners – descreve colaboradores que não têm iniciativa ou interesse;
- iv) Refuseniks – refere-se a colaboradores que compreendem a direção da organização mas apresentam resistências.

Nas suas pesquisas, D'Aprix (2000) *in* Tench e Yeomans (2006: 342) aborda as necessidades de comunicação dos colaboradores para que ingressem numa relação de envolvimento com a organização, decorrentes sobretudo da natureza social e necessidade de pertença – como explicava Maslow – inerentes ao ser humano. É interessante observar como numa primeira fase as perguntas colocadas estão associadas ao “eu”: qual é o meu trabalho? qual é a minha função? alguém se interessa/ preocupa com o que eu estou a fazer?

Uma vez respondidas estas interrogações sobre o próprio, existe uma disponibilidade mental para pensar no “nós”: como é que estamos a fazer? qual é o nosso papel?

O envolvimento surge numa terceira etapa deste processo: como é que eu posso contribuir?

Neste seguimento, identifica-se um conjunto de informação básica à qual o colaborador deve ter acesso, incluindo: informação geral sobre a organização, informação técnica específica de apoio ao trabalho realizado, definição clara da sua função, a visão clara da organização, informação sobre práticas no local de trabalho, oportunidades de

envolvimento, acesso a feedback, oportunidades de formações e desenvolvimento e acesso a canais de comunicação.

Welch e Jackson (2007: 184-186) explicam como o processo de comunicação se faz depender dos grupos de *stakeholders* internos envolvidos, ao longo de todos os níveis da estrutura organizacional: todos os colaboradores, gestores estratégicos, gestores e líderes do “dia-a-dia”, equipas de trabalho e equipas de projeto.

Daqui retira-se que comunicação interna se sustenta na comunicação de gestão de linha, comunicação entre pares de equipas e de projetos e comunicação interna corporativa. Interdependentes entre si, estes elementos constituem as quatro dimensões influentes na gestão da comunicação interna, a par com a participação, direção da comunicação e conteúdo (ver Tabela 1).

**Tabela 1 - Matriz de Comunicação Interna**

<b>Dimensão</b>	<b>Nível</b>	<b>Direção</b>	<b>Participantes</b>	<b>Conteúdo (exemplos)</b>
<b>Comunicação de gestão de linha</b>	Gestores/ Líderes intermédios	Bidirecional	Gestores/ Líderes intermédios - colaboradores	Função dos colaboradores, avaliações e temas individuais, briefings
<b>Comunicação entre pares de equipas</b>	Colegas de equipa	Bidirecional	Colaborador - Colaborador	Informação sobre a equipa, respetivas funções
<b>Comunicação entre pares de projeto</b>	Colegas do grupo de projeto	Bidirecional	Colaborador - Colaborador	Informação de projeto
<b>Comunicação Corporativa Interna</b>	Gestores/ Líderes estratégicos e de topo	Unidirecional (essencialmente)	Gestores/Líderes estratégicos - Colaboradores	Temas institucionais e corporativos: metas, objetivos, estratégias

Fonte: Adaptado de Welch & Jackson (2007: 185)

Neste quadro matricial, o conteúdo da mensagem eroga-se como um dos principais fatores para a eficácia da comunicação (Smidts et al., 2001 *in* Welch & Jackson, 2007: 185). Por outro lado, Elías e Mascaray (2003: 22-23) denunciam uma lacuna entre a comunicação interna e os meios utilizados para transmitir as mensagens. A partir deste pressuposto,

apresentam uma estratégia que interliga os dois elementos, em ambos os sentidos, a que chamam *intracomunicação* e que pretende uma maior efetividade da comunicação.

A forma como a *intracomunicação* se desenvolve na organização é traduzida num mapa de quatro níveis. A área situacional envolve a análise da organização e identificação dos problemas a colmatar. Aqui influi a missão e visão organizacional, pela eventual ocorrência de desalinhamentos, a predominância dos valores e o contributo para gerar comportamentos positivos, memória histórica que permite a análise de experiências anteriores e eixos de comunicação utilizados e o atual contexto da organização, ambiente externo, dinâmicas internas (Elías & Mascaray, 2003: 107-110).

A área estratégica toma as decisões e coordena a alocação de recursos. É neste patamar que se posicionam as 10 estratégias que sustentam o modelo de *intracomunicação* e a partir das quais se definem os canais de comunicação a utilizar (Murillo, 2011).

- i) Estratégia de alavancagem – passa por conseguir grandes mudanças aplicando poucos esforços, através da gestão metodológica das decisões e recursos.
- ii) Estratégia de franqueamento - consiste em transferir com profissionalismo e rigor a operação de comunicação interna para o coordenador de uma área, departamento específico.
- iii) Estratégia de adiamento – envolve a preparação dos meios, estabelecimento de procedimentos e realizar as ações com sentido de iniciativa e colocando a *intracomunicação* como o primeiro momento de comunicação dos acontecimentos.
- iv) Estratégia de nomeação – evoca à relação empática entre os intervenientes no processo de comunicação.
- v) Estratégia de aproximação – trata de utilizar a logística de distribuição da comunicação, para assegurar a chega aos destinatários corretamente.
- vi) Estratégia de acompanhamento – consiste em acompanhar os colaboradores, numa situação de mudança, esclarecendo dúvidas e reduzindo a sensação de incerteza.
- vii) Estratégia de ritual – cria rituais e atividades mais prevalentes no tempo, que apresentem e transmitam a comunicação interna por si.

- viii) Estratégia de facilitação – identificar os obstáculos ou barreiras ao processo de comunicação e a partir daí, eliminá-los ou restringi-los.
- ix) Estratégia visual – através das do trabalho gráfico e visual, capta a atenção dos destinatários da informação e desperta o seu interesse para a mensagem que se pretende transmitir.
- x) Estratégia de ancoragem – consiste na gestão metodológica e sistemática dos processos e recursos para assegurar a consolidação da mudança.

No domínio operativo são estabelecidas todas as técnicas a empreender, é onde se estabelece a *intracomunicação*. Finalmente, a fase de auditoria avalia a eficácia da comunicação e das mensagens.

Mais do que um instrumento ou processo de comunicação, a *intracomunicação* é a forma como as equipas de topo transmitem a sua visão da organização e a tornam aceite entre os colaboradores. Perante isto, retoma-se a ideia de que a comunicação interna funciona como facilitador e integrador do sistema organizacional e ocorre por resultado do comportamento autónomo estrategicamente permitido às equipas operacionais. Inerente ao conceito de Intra-empendedorismo, nestes contornos a comunicação envolve e torna-se transversal a toda a organização (Elías & Mascaray, 2003: 55; Brandão & Portugal, 2015: 162-164).

Precisamente pela sua relevância, muitos problemas nas organizações têm origem em erros ou falhas de comunicação na empresa.

Num estudo levado a cabo pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial afere-se que os meios mais utilizados para a comunicação com os colaboradores são a intranet, o moral de informação, a comunicação pessoal face-a-face, revistas, *newsletters*, jornal impresso, faixas, *e-mails*, caixa de sugestões, vídeos periódicos, televisão corporativa interna, campanhas internas de comunicação, entre outros (Marchiori, 2010: 152).

Em Portugal, num inquérito por correspondência às 500 maiores empresas (Espírito Santo, 1996) tornou-se igualmente evidente a utilização privilegiada de comunicados internos, seguindo-se o jornal e revista corporativos.

Constata-se, portanto, que a comunicação nas empresas é vista como um produto, sob uma lógica mecanicista, em vez de encarada como um processo que estimula o diálogo e a criação de conhecimento.

Conseqüentemente, os colaboradores sentem que existe um grande fluxo de informação, muitas vezes irrelevante e conflituante, que não flui livremente dentro da organização. Isto gera confusão acerca das funções e papéis de cada um, prejudica o desenvolvimento de um sentido crítico e em última instância, perda de credibilidade a nível externo.

A pesquisa da International Association of Business Communicators (IABC), com data de 2005, identifica quatro grandes desafios do século XXI no que respeita às práticas de comunicação interna (Marchiori, 2010: 153-155).

O primeiro ponto foca a motivação dos colaboradores em linha com a estratégia de negócio, um processo contínuo que potencia o compromisso face às estratégias definidas e esclarece a participação de cada um nessa demanda. A promoção do diálogo, recorrendo ao *storytelling*, reconhecimento, sessões de conversa com líderes e embaixadores para temas estratégicos, consiste numa das melhores formas para aumentar o compromisso.

O segundo desafio prende-se com liderar e gerir a comunicação, formando e desenvolvendo os líderes para o seu papel de dinamizadores e agentes ativos no processo de comunicação com as equipas. O comportamento e discurso dos líderes constituem o principal fator para a formação de perceções dentro da organização, seguindo-se a experiência dos colaboradores e a comunicação formal.

Em terceiro lugar encontra-se a gestão do excesso de informação que as pessoas recebem diariamente, no interior da organização e ambiente externo. Em particular, o *e-mail* veio contribuir para aumentar o volume de informação recebida, já que tem sido utilizado como meio privilegiado de comunicação nas organizações, fazendo com que todos os temas pareçam prioritários e informações relevantes. Por seu turno, o colaborador sente que não existe uma integração das mensagens, por ventura repetitivas ou incompatíveis. Quando não há tempo para processar e compreender tantas mensagens, o resultado é que muitas vezes comunicação estratégica perca validade.

Neste contexto, em que não existe um filtro da informação, os emissores e os líderes, devem assumir o papel do *gatekeeper*, enquanto facilitadores da comunicação, priorizando e organizando a informação, no sentido de assegurar a assimilação das mensagens.

O último ponto passa pela medição do retorno sobre investimento (ROI) da comunicação interna. Falar sobre investir em comunicação interna implica perceber o seu impacto para os resultados de negócios, de forma mensurável. Os trabalhos neste campo são ainda incipientes e pouco precisos. Tench e Yeomans (2006: 347), por exemplo, sugerem que os principais objetivos de avaliação da comunicação interna são (i) a compreensão dos colaboradores em todos os níveis da estrutura dos objetivos e prioridades de negócio e (ii) a eficácia da comunicação da gestão de topo. Segundo os autores, estes indicadores podem ser recolhidos através de questionários internos e entrevistas de *focus group*.

Os estudos realizados pela consultora norte americana, Willis Towers Watson (2010) têm procurado medir a influência da comunicação interna nos resultados do negócio. O mais recente relatório *Communication ROI Study 2009/2010* avança alguns dados que consubstanciam a importância da comunicação para o sucesso económico das organizações, ao concluir que as empresas mais eficazes na comunicação com os colaboradores registaram resultados superiores em 47%, nos cinco anos antecedentes; 37% das empresas que utilizam as redes sociais para comunicar com os colaboradores são mais eficazes.

Para além das redes sociais, existem outros meios de comunicação utilizados pelas organizações, os quais - como reforça a noção de *intracomunicação* - importa conhecer tendo em conta o contexto em que estão inseridos e respetivas características (Tench & Yeomans, 2006: 347).

No seu enunciado “o meio é mensagem”, McLuhan (1974) procura destacar a importância do meio que veicula e torna a mensagem acessível ao recetor, no resultado do processo de comunicação. Segundo o académico norte americano, os meios de comunicação criam novos ambientes que se traduzem em novas formas de perceção, novos tipos de experiências sensoriais e novas formas das pessoas se relacionarem no contexto social (Cruz, 2002: 21).

No domínio organizacional, Elías e Mascaray (2003) explicam a existência de lacunas entre a comunicação e os meios utilizados para o efeito, que estão na origem de falhas e erros que, por sua vez, constituem um problema para as organizações. Porquanto torna-se imperativa a definição de estratégias orientadoras da utilização dos instrumentos de comunicação, tendo em conta o contexto e mensagens a comunicar.

Constatou-se também que a utilização pouco estratégica dos instrumentos de comunicação constitui um desafio à gestão dos fluxos de informação, comprometendo a eficácia do processo de comunicação.

Nesta senda, torna-se relevante compreender os sistemas de comunicação interna disponíveis nas organizações, as respetivas características e utilização no dia-a-dia.

Seguindo uma classificação tradicional, os suportes de comunicação podem sistematizar-se quanto ao tipo de suporte, em comunicação oral em que se inclui a comunicação não-verbal, comunicação escrita, comunicação audiovisual e comunicação digital (Schwebig, 1988: 141; Rego, 1986: 60).

### **Comunicação oral**

Por normalmente se destinar a um grupo restrito de pessoas, a comunicação oral é mais direta. Contudo, acarreta também o risco de deturpação da informação no momento da transmissão da mensagem e por na maioria das vezes não envolver um registo ou comprovativo assume um cariz volátil. É uma forma rápida de partilhar informação, permitindo aos participantes obter feedback no imediato. Ainda assim, verifica-se que ao passar por vários emissores/recetores, existe uma grande probabilidade da informação chegar deturpada aos destinatários finais – o que eventualmente poderá ser contornado ao complementar a comunicação oral com uma nota escrita (Westphalen, 1991: 15-20).

Para além das palavras, as manifestações físicas de uma mensagem também podem ser transmitidas aos outros. Os gestos, os movimentos, as expressões faciais, os comportamentos, a postura do corpo confirmam ou revogam a mensagem que se pretende transmitir. Por exemplo, um punho cerrado pode significar ansiedade ou pelo contrário, entusiasmo. Ou não fazer contacto visual com os interlocutores, o que pode indiciar

desinteresse. Neste sentido, é importante ter em conta que as pessoas nem sempre interpretam os gestos e comportamentos como o emissor espera ou pensa, pelo que é necessário procurar coerência entre a mensagem a transmitir, o comportamento desejado e a atitude de comunicação adotada (Rego, 2010: 110-111).

**Tabela 2 - Meios internos de comunicação oral nas organizações**

<b>Meio</b>	<b>Target</b>	<b>Propósito</b>	<b>Fluxo de comunicação</b>
Alarmes e mensagens de emergência	Todos os colaboradores	Ativação de procedimentos de segurança	Descendente e Lateral
Chamadas telefônicas	Todos os colaboradores	Comunicação operacional (confirmação de stock, por exemplo)	Informal
Conversas	Todos os colaboradores	Esclarecimentos de dúvidas; partilha de opiniões	Informal
Entrevistas	Diretores; Responsáveis; Colaboradores base	Informação da empresa e negócio; normas e regras	Lateral
Eventos e Formações	Responsáveis; Colaboradores base	Informação de negócio; serviços; sistemas; produtos	Descendente, Ascendente e Lateral
Mensagens radiofônicas	Colaboradores base	Avisos; Resultados; Informações de negócio	Descendente
Reuniões de avaliação	Diretores; Responsáveis; Colaboradores base	Informação de desempenho; Definição de objetivos; Feedback do trabalho/ função	Descendente e Ascendente
Reuniões de briefing	Responsáveis; Colaboradores base	Informação de negócio e produto	Descendente
Reuniões de equipa	Colaboradores base	Informações de departamento, função, negócio; pessoas	Descendente e Ascendente
Reuniões de management	Diretores	Estratégias de negócio; alterações na estrutura da organização	Descendente e Ascendente

Fonte: Adaptado de Tench & Yomans (2006: 248); Schwebig (1988: 141-143); Sebastião (2009: 75-79); Finch, Hansen & Alexander (2010)

### **Comunicação escrita**

A comunicação escrita é uma forma imediata de partilhar informação, já que tem um potencial de difusão ilimitado. Não deixa espaço para distorção da mensagem, pois existe

um registo que chega a todas as pessoas em igual forma – ainda que posteriormente a interpretação seja pessoal. Concomitantemente, os tradicionais sistemas de comunicação escrita não permitem o feedback imediato ou a identificação de gestos e expressões, pelo que pode tornar-se mais difícil e moroso compreender a eficácia da comunicação, bem como a reação do recetor (Rego, 2010: 111).

**Tabela 3 - Meios internos de comunicação escrita nas organizações**

<b>Meio</b>	<b>Target</b>	<b>Propósito</b>	<b>Fluxo de comunicação</b>
<b>Diários de equipa</b>	Responsáveis de departamento	Questões colocadas pelos clientes; Informações de área/ secção	Ascendente
<b>Diretrizes e guidelines</b>	Responsáveis de departamento; Colaboradores base	Informações de estratégia de negócio, produto, orientação de implementação	Descendente
<b>Folhas de controlo</b>	Colaboradores base	Informações de produto	Lateral
<b>Flyers</b>	Diretores; Responsáveis de departamento; Todos os colaboradores	Informações de marca, estratégia de negócio	Descendente
<b>Formulários</b>	Responsáveis de departamento	Incidentes e ocorrências; pedidos de horas; transações e movimentação de produto	Ascendente
<b>Imagens e infografias</b>	Todos os colaboradores	Informação inspiracional sobre empresa, cultura, valores, negócio	Descendente
<b>Jornais e revistas internas</b>	Todos os colaboradores	Informação da empresa, negócios, pessoas, eventos, produto. Normalmente procura explorar os temas pelo interesse humano dos temas	Descendente
<b>Manuais e booklets</b>	Todos os colaboradores	Informação sobre marca, empresa, negócio e procedimentos	Descendente
<b>Material de merchandising</b>	Todos os colaboradores	Informação sobre projetos e temas estratégicos	Descendente
<b>Posters e banners</b>	Todos os colaboradores	Informação sobre eventos e iniciativas; resultados de negócio; circulação de pessoas na organização; mensagens de reconhecimento	Descendente, Ascendente e Lateral
<b>Relatórios</b>	Diretores; Responsáveis; Todos os colaboradores	Informação de resultados	Descendente e Ascendente

<b>Inquéritos</b>	Todos os colaboradores	Clima organizacional; Campanhas de marketing e comunicação; Projetos	Ascendente
<b>Sinaléticas</b>	Todos os colaboradores	Informação de disposição de espaço de trabalho; Informação sobre localização de departamentos	Lateral

Fonte: Adaptado de Tench & Yomans (2006: 248); Schwebig (1988: 141-143); Sebastião (2009: 75-79); Finch, Hansen & Alexander (2010)

### **Comunicação audiovisual**

A comunicação audiovisual integra imagem, som e texto e é cada vez mais utilizada nas organizações, dado ser um sistema de comunicação muito rico e completo, uma vez que, na sua maioria, conjuga os benefícios associados aos meios já descritos: o carácter emocional do som e da imagem e a função condutora do texto.

**Tabela 4 - Meios internos de comunicação audiovisual nas organizações**

<b>Meio</b>	<b>Target</b>	<b>Propósito</b>	<b>Fluxo de comunicação</b>
<b>Apresentações</b>	Colaboradores de departamento/ Todos os colaboradores	Informação de negócio, produtos, serviços, projetos	Descendente
<b>Vídeos</b>	Todos os colaboradores	Informação de negócio, serviços e projetos	Descendente e Lateral (pode ser criado pela direção, por um departamento ou equipa de projeto)

Fonte: Adaptado de Tench & Yomans (2006: 248); Schwebig (1988: 141-143); Sebastião (2009: 75-79); Finch, Hansen & Alexander (2010)

### **Comunicação digital**

As novas tecnologias tornaram-se parte integrante do dia-a-dia das pessoas e das organizações a nível global, transformando a comunicação, a forma como se obtém informação, se produzem documentos e conteúdos e como estes se armazenam e

apresentam. Através destes dispositivos e sistemas, a transmissão da informação tornou-se mais fácil e rápida, independentemente da distância.

Não obstante, os benefícios inerentes à comunicação através das novas tecnologias não anulam os pressupostos básicos da comunicação (Culliman, 1993 *in* Rego, 2010: 442). A comunicação digital conjuga a utilização de elementos técnicos e os elementos humanos, pelo que é necessário pensar a sua utilização tendo em conta a melhoria do processo de comunicação. Um exemplo simples desta aplicação incorreta passa pela utilização excessiva do *e-mail* para fazer circular a mesma informação entre os mesmos utilizadores. De facto, uma das principais consequências da utilização destes sistemas de comunicação é a sobrecarga de informação gerada, conducente à perda de eficiência da comunicação.

À exceção da videoconferência, estes meios não permitem uma interação cara a cara. Como já foi referido, esta característica pode obstruir a compreensão da mensagem, por dificuldades na monitorização da interação, coesão das equipas, formação de impressões sobre os interlocutores e sensibilidade face ao contexto. Não sendo esta uma observação consensual, existem estudos que defendem que estas comunicações desprovidas de contexto ou contacto visual permitem a equalização dos comportamentos gerados.

Paralelamente, as ferramentas de comunicação digital permitem criar novas dinâmicas de trabalho e colaboração, entre equipas em espaços geográficos dispersos, abrindo espaço para a oportunidade de teletrabalho e também para novas relações entre parceiros de negócio (Rego, 2010: 442-446).

Em suma, não se pretende assumir que a comunicação digital influi diretamente no bom desempenho da organização, mas antes que estes sistemas contribuem para melhorar processos de comunicação, a par com a comunicação presencial ou outros instrumentos que preservam a sua relevância no âmbito da comunicação interna.

Com efeito, a Tabela 5 pretende sistematizar os meios de comunicação interna, os targets a que se destinam, os tipos de mensagens para as quais se adequam e a direção do fluxo de informação.

**Tabela 5 - Meios internos de comunicação digital nas organizações**

<b>Meio</b>	<b>Target</b>	<b>Propósito</b>	<b>Fluxo de comunicação</b>
<b>Newsletters</b>	Todos os colaboradores	Informação de negócio, eventos e iniciativas e projetos	Descendente e Ascendente (normalmente indica hiperligações que permitem o feedback)
<b>Aplicações móveis</b>	Todos os colaboradores	Informação de produtos, interatividade entre colaboradores	Descendente, Ascendente (permite a interação através de comentários)
<b>Chats</b>	Todos os colaboradores	Conversa mediada em tempo real	Descendente, Ascendente e Lateral
<b>E-mails</b>	Todos os colaboradores	Informação sobre eventos e iniciativas; operacional	Descendente, Ascendente e Lateral
<b>Intranets</b>	Todos os colaboradores	Informação sobre eventos e iniciativas; projetos; circulação de pessoas na organização; orientações e ferramentas de formação	Descendente e Ascendente (permite feedback através de comentários)
<b>Redes sociais</b>	Todos os colaboradores	Projetos e iniciativas; Fóruns de discussão e partilha	Descendente, Ascendente e Lateral (todos os utilizadores têm permissão para interagir e publicar conteúdos)
<b>Videoconferências</b>	Diretores; Responsáveis	Reunião mediada em tempo real	Descendente, Ascendente e Lateral (normalmente liderada por uma pessoa ou grupo mas todos os participantes podem intervir)

Fonte: Adaptado de Tench & Yomans (2006: 248); Schwebig (1988: 141-143); Sebastião (2009: 75-79); Finch, Hansen & Alexander (2010)

Tradicionalmente, a comunicação interna tem sido abordada nas organizações como um recurso para a disseminação de mensagens. Contudo, hoje sabe-se que tão relevante como as ferramentas de comunicação com os colaboradores, são as pessoas. Por conseguinte, importa começar a pensar num paradigma que para além do conhecimento, promova a participação dos colaboradores em projetos relevantes para a empresa e conduza à ação. Assim, a abordagem de comunicação interna move-se no sentido do diálogo

multidirecional, na colaboração e cocriação. Nesta dinâmica, os líderes assumem um papel central enquanto facilitadores do processo de comunicação (Cabanas & Soriano, 2014: 37-39).

### **3. O papel da liderança para a comunicação interna**

Durante largos anos, os estudos sobre comunicação interna privilegiaram a análise do fluxo de comunicação e estrutura da mensagem. Mas especificamente, numa aproximada correlação com a liderança, a comunicação tem sido investigada atendendo ao comportamento das chefias diretas. Nesta discussão sobre o papel do líder na comunicação interna, vários estudos sugerem uma forte relação entre a demonstração de consideração e as competências de comunicação.

Posteriormente, a pesquisa sobre liderança e comunicação começa a focar-se no conteúdo das mensagens. Nesta esteira, a comunicação dos líderes pode genericamente ser categorizada como informações de tarefa, discursos, *statements* diversos e pedidos de informação sobre tarefas (Sims e Manz, 1981 *in* Penley & Hawkins, 1985: 309-313).

A facilidade do acesso à informação que hoje existe transporta a comunicação para lá do ângulo de interação unidirecional emissor-recetor ou do âmago da própria organização. Numa breve pesquisa na internet, os colaboradores (tal como qualquer utilizador) podem localizar informação sobre a empresa, sobre outras entidades do setor, explorar a opinião dos colaboradores e até criar conteúdos por iniciativa própria. As pessoas tornaram-se um elemento central da comunicação interna, que assume uma dimensão multidirecional.

Partilhar informação deixou de ser suficiente ou relevante, a comunicação interna precisa de se reconfigurar numa perspetiva integradora, capaz de envolver, amotinar e mobilizar os colaboradores para um fim comum. Neste cenário comunicar torna-se tão fundamental como saber ouvir e dar espaço aos colaboradores para partilhar as suas ideias, experiências e opiniões.

O reposicionamento da comunicação interna nas organizações sugere uma aproximação aos recursos humanos, no sentido em que contribui para incentivar o potencial de inovação e desenvolvimento dos colaboradores. Neste processo, é imprescindível que os líderes se

posicionem como facilitadores e promotores da comunicação interna promovendo o envolvimento dos colaboradores com as mensagens da organização (Cabanas & Soriano, 2014: 67-72).

Neste seguimento, compreende-se que a liderança está intrinsecamente ligada com a competência comunicacional. Com o intuito de melhorar o desenvolvimento da comunicação interna nas organizações os líderes devem trabalhar algumas competências específicas, nomeadamente a escuta ativa e empática, a verificação da exatidão, clarificação de significados, revelação de emoções, encorajamento de *inputs* e feedback, a partilha de feedback, a transmissão de instruções, a gestão de conflito e o feedback construtivo – *feedforward* (Robertson, 2005 in Rego, 2010: 26).

Seguindo o pressuposto de que a comunicação não é em si um fenómeno estático, mas sim um processo contínuo, Roberts e O’Reilly (1974: 321-326) propõe-se a analisar os comportamentos associados à comunicação nas organizações, através de um modelo de avaliação que foca o volume de comunicação, o desempenho de comunicação percebido do indivíduo e a predisposição ou desejo de interação com o outro. Para além das variáveis enunciadas, incluem-se ainda três indicadores associados ao tema da liderança, como a confiança no superior, a influência exercida pelo superior e as aspirações do colaborador na organização (ver Tabela 6).

**Tabela 6 - Variáveis do modelo de avaliação da comunicação organizacional**

	Variáveis de avaliação da comunicação organizacional
<b>Não comunicativa</b>	Confiança no superior
	Influência do superior
	Aspiração na organização
<b>Comunicativa</b>	Desejo de interação com os outros
	Direcionalidade/ Frequência de contacto ascendente, descendente e lateral
	Avaliação das mensagens recebidas
	Síntese da comunicação
	Filtragem das mensagens
	Volume de informação
	Satisfação face à comunicação
Utilização de meios de comunicação	

Fonte: Adaptado de Roberts e O’Reilly (1974: 323)

Através deste modelo, os autores demonstram que variáveis do ambiente organizacional têm influência nas mensagens transmitidas. Concretamente, estudos realizados no setor industrial sugerem que quanto maiores são as aspirações de mobilidade e crescimento do colaborador dentro da organização, menos provável será que comunique informação relacionada com problemas ou situações negativas aos seus responsáveis imediatos (Read, 1962: 4; Roberts & O'Reilly, 1974: 210).

Nesta esteira, a teoria da adaptação das interações explica a naturalidade de num processo de interação, os intervenientes ajustarem a comunicação (verbal e não verbal) em função das suas expectativas e os objetivos do individuo, entre outros fatores (Berger, 2005: 415-436).

Paralelamente, esta correlação entre a precisão nas mensagens comunicadas e as aspirações do colaborador será influenciada pela confiança entre os interlocutores e a perceção de poder do outro. O mesmo será dizer que quanto maiores forem as aspirações do colaborador, quanto menor for a confiança e maior a perceção de poder do outro, menos provável será a precisão das mensagens comunicadas (Read, 1962: 4-5; Roberts & O'Reilly, 1974: 211; Rego, 2010: 206).

No que concerne as próprias variáveis de comunicação, focam-se essencialmente na relação entre os interlocutores, no volume de informação recebida, na perceção do rigor e pertinência dessa informação o desejo de interação com os outros, na satisfação perante a informação disponível, a frequência de contacto e por último, os meios de comunicação utilizados.

O desejo de interação prende-se com a relação entre os intervenientes. Isto é, assume que os comportamentos de comunicação se fazem depender da semelhança evidente ou subjetiva entre os indivíduos. Nesta linha, estudos sugerem que as pessoas preferem comunicar, e fazem-no com mais frequência, com aqueles que lhe são mais semelhantes, com quem partilham uma base comum. Caso contrário quando existem dissociações, o processo de comunicação torna-se mais difícil e a probabilidade de eficácia reduz.

Simultaneamente, a eficácia comunicacional promove a homofilia. Por outro lado, em determinadas situações a interação entre pessoas diferentes torna-se mais construtiva, na medida em que existe um contributo de ambas as partes. Por conseguinte, depreende-se

que a maioria das interações ocorre no intermédio deste espectro relacional. Os intervenientes têm pontos em comum que, em certa medida, asseguram a eficácia da comunicação e promovem a interação, e uma parte diferente que permite a partilha e acrescenta valor (Rogers & Bhowmik, 1970: 523-530). Importa, por isso, compreender até que ponto as organizações promovem este tipo de contacto (Roberts & O'Reilly, 1974: 323).

Neste seguimento, cumpre olhar para a frequência e direccionalidade dos fluxos de comunicação na organização. O contacto entre colaboradores e superiores é frequente no dia-a-dia de trabalho? E dos superiores com os colaboradores? E entre colaboradores?

A pertinência destas questões para a avaliação da comunicação organizacional surge pelos estudos de Graves (1972: 159-172), que estabelecem uma relação entre o nível hierárquico e a predisposição para comunicar. Tendencialmente, a frequência de comunicação entre funcionários de níveis hierárquicos diferentes será menor, sendo que a predisposição dos funcionários de níveis inferiores para comunicar com os superiores será maior do que o inverso.

Análises mais recentes (Rego, 2010: 204-205) explicam que a comunicação ascendente é menos frequente do que a comunicação num sentido descendente, sendo que esta última assume um carácter mais diretivo.

Contudo, é interessante explorar como nestes contornos, o papel do líder surge associado às interações geradas. Numa fase inicial o líder é responsável e reconhecido por alavancar a comunicação e num segundo momento, destaca-se como recetor (Heinicke & Bales, 1953 *in* Graves, 1972: 160).

Relativamente ao conteúdo da comunicação, a avaliação foca-se na pertinência e rigor das mensagens, bem como no volume da informação (Roberts & O'Reilly, 1974: 322). Este último pode constituir uma barreira à comunicação, uma vez que existe um limite à capacidade de informação que o ser humano consegue processar. A sobrecarga de comunicação, recorrente nas organizações modernas, pode dificultar a assimilação de mensagens, a obtenção de resposta e em última esteira, causar saturação (Rego, 2010: 107).

Neste contexto de excesso de informação, o processo de filtragem de informação torna-se natural e necessário à gestão da comunicação. Mais se adianta que o processo de filtragem acontece ao longo do fluxo de comunicação, sabendo que quanto mais são os níveis hierárquicos, maior probabilidade da mensagem ser filtrada, de forma intencional ou não (Rego, 2010: 104-105). No seu estudo, Keith (1968a: 387) aferiu que uma mensagem comunicada ao longo da estrutura vertical da organização, a dado ponto, assumia um sentido mais operacional do que a intenção inicial.

Adicionalmente, os meios de comunicação utilizados para a transmissão das mensagens podem, em si, exigir algum processo de filtragem por questões de espaço, capacidade ou pelas próprias características. Em última instância, os meios ou canais utilizados na transmissão de informação podem imiscuir-se na eficácia do processo de comunicação. Note-se, por exemplo, os meios de comunicação digitais, como o *e-mail*, não permitem a veiculação de mensagens não verbais e por conseguinte o processo de transmissão da mensagem empobrece e porventura perde impacto. Eventualmente, este será um fator positivo quando os elementos não-verbais contribuem negativamente para a forma como é interpretada.

Por outro lado, os meios multimédia, como os vídeos, são mais completos da perspetiva visual, ainda que possam tornar mais difícil a assimilação de conteúdos mais extensos e complexos. Paralelamente, estes meios de transmissão de mensagens, não asseguram um feedback tão imediato e autêntico como acontece na interação pessoal cara-a-cara (Rego, 2010: 111).

Os estudos de Lawson (1965: 139-146) explicam como o acesso aos canais de comunicação influi no comportamento de comunicação dos indivíduos. Nesta esteira, as pessoas preferem atuar em contextos em têm maior liberdade e acesso aos canais de comunicação. Contudo, a figura do líder como ponto de contacto continua a evidenciar benefícios para a dinâmica do grupo, nomeadamente no que respeita à redução dos erros de comunicação, orientação moral e eficiência da comunicação.

## Capítulo III. Metodologia

### 1. O Grupo IKEA

A história da IKEA remonta a 1943, quando aos 17 anos, um jovem empreendedor sueco, começou um negócio de venda porta a porta, que rapidamente cresceu para se tornar numa das maiores empresas multinacionais de mobiliário e decoração. O nome IKEA surge como um acrónimo para as iniciais do fundador, a quinta e vila sueca onde cresceu - Ingvar Kamprad Elementaryd Agunnaryd.

O conceito de negócio é sustentado pela visão de “criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas” e passa por oferecer uma ampla gama de soluções de mobiliário e decoração funcionais, com design, qualidade, sustentabilidade a um preço tão acessível que a maioria das pessoas pode comprar.

Esta visão está expressa na cultura e valores organizacionais partilhados diariamente pelos colaboradores (IKEA, 2017) designadamente:

- i) **União** - “Tilsammans” em sueco, é um conceito central na cultura organizacional da IKEA. Remete para o contributo, envolvimento, dedicação e ter confiança em cada pessoa para desenvolvimento do negócio.
- ii) **Cuidar das pessoas e do planeta** – Diretamente relacionado com a estratégia de sustentabilidade do Grupo IKEA, que ambiciona ter um impacto positivo nas pessoas e no planeta e o contributo de cada colaborador para este movimento.
- iii) **Consciência de custos** – Promove o compromisso de todos os colaboradores para com a identificação e implementação de soluções com o mínimo custo possível.
- iv) **Simplicidade** – Relaciona-se com a autenticidade de cada pessoa e procurar soluções práticas que sejam simples e claras para a maioria.
- v) **Renovar e melhorar** – Traduz o compromisso contínuo de procurar uma forma melhor de fazer as coisas.
- vi) **Diferente com um propósito** – Passa por ter a coragem de questionar as soluções implementadas, experimentar e arriscar cometer erros “empreendedores”.

vii) **Delegar e assumir a responsabilidade** – Confiar nos colaboradores para delegar e aceitar responsabilidades, como forma de promover o seu crescimento e aprendizagem.

viii) **Liderar pelo exemplo** – Agir e defender os valores da organização, ter iniciativa e inspirar os outros, com humildade, sentido prático, informalidade e atenção às pessoas, determinação, coragem, objetividade, curiosidade e capacidade de decisão.

De facto, estas oito preposições são transversais a toda a empresa, constituindo uma rápida ferramenta de trabalho que facilita a integração numa empresa global.

“É preciso um sonho para criar um conceito de sucesso. São precisas pessoas para tornar os sonhos realidade” é uma das mais conhecidas citações do fundador da marca sueca que destaca a importância dos colaboradores enquanto ativo da empresa.

O conceito de recursos humanos da IKEA (2010) propõe dar às pessoas de bom senso a oportunidade de crescer, tanto pessoal como profissionalmente, de modo a contribuir para a visão da organização. Daqui decorre que a identificação com a cultura e valores IKEA tem um grande peso na gestão de pessoas.

74 anos após a sua fundação, a organização IKEA desenvolveu-se num sistema de *franchising*, cujo maior franchisado é o Grupo IKEA, com mais de 134 050 mil colaboradores, nas 340 lojas em 28 mercados, 22 pontos de entrega e de compra em 11 países, 41 centros comerciais em 15 países e 38 centros de distribuição em 18 países (IKEA, 2016a).

A IKEA chegou a Portugal em 1974, com a abertura de um escritório para a gestão de compras e fornecedores. A primeira loja só viria a abrir portas em 2004, em Alfragide, Lisboa. Seguiu-se a inauguração de uma loja no norte, em 2008, a IKEA Matosinhos. Em 2010, a IKEA Loures, no ano passado, a IKEA Braga e a IKEA Loulé, este ano (IKEA, 2017a). Adicionalmente, a marca sueca lançou recentemente o seu canal de vendas *online*, enquadrado numa estratégia de retalho multicanal. Para além das lojas, o Grupo IKEA detém o centro comercial MAR Shopping Matosinhos e o MAR Shopping Loulé, cuja inauguração está prevista para setembro deste ano. Atualmente, a empresa conta com mais de 2000 colaboradores (IKEA, 2017b).

No que se refere à estrutura da organização, ao nível de loja existe uma equipa de direção, que reporta à equipa de direção nacional, num sistema de *matrix*. Integram a equipa de direção da loja IKEA Loures o diretor e vice diretor da loja, o diretor administrativo, a diretora de recursos humanos, o diretor de logística, o diretor de comunicação e *design* de interiores, o diretor de apoio ao cliente, a diretora de IKEA *Food* e os diretores de vendas de *showroom* e *market hall*. Num terceiro patamar, encontram-se os responsáveis de secção e os líderes de equipa. Num total a loja IKEA Loures conta com cerca de 500 colaboradores (IKEA, 2017b).

Com um plano de expansão ambicioso a nível global, o Grupo IKEA prevê a implementação de 10 pontos de contacto com o cliente em Portugal, até 2025.

Nestes contornos, a estratégia de recursos humanos e gestão de pessoas (IKEA, 2015) procura acompanhar as alterações conjunturais, para responder às necessidades de crescimento do negócio, principalmente através do desenvolvimento de talento e novas competências, do reforço e construção contínua da cultura e valores organizacionais, da sensibilização para o impacto positivo do negócio na sociedade, implementação de uma cultura de liderança, baseada nos valores da união, interdependência e inclusão, enquanto vantagem competitiva para o negócio, bem como da melhoria contínua das soluções e espaço de trabalho.

Enquanto vetor estratégico, a abordagem da liderança (IKEA, s/d) assenta em seis competências core, designadamente o desenvolvimento do negócio e obtenção de resultados, liderança e desenvolvimento de pessoas, inspirar e clarificar, promover a união, procurar novas formas e soluções de trabalho, incentivar a mudança. Cada uma destas competências prevê um conjunto de comportamentos que se aplicam ao dia-a-dia de trabalho dos colaboradores IKEA, em três categorias diferentes, dependendo da sua posição na organização:

- i) ***Leading myself*** – é o nível básico de liderança. Destina-se a todos os colaboradores, seguindo do pressuposto de que cada pessoa tem responsabilidade sobre o seu desenvolvimento e papel na organização.
- ii) ***Leading others*** – constitui um nível intermédio de liderança e dirige-se a líderes que têm equipas que lhes reportam diretamente.

iii) *Leading leaders/ Leading matrix partners* – representa o nível mais alto de liderança, em que os líderes são responsáveis por departamentos, unidades, projetos e em última análise pela organização.

Neste prisma, assume-se que os líderes intermédios tenham uma maior proximidade e contacto mais regular com os colaboradores das suas equipas.

O departamento de comunicação corporativa da IKEA tem sido um dos principais contribuintes para a implementação e desenvolvimento da comunicação interna na organização em Portugal, promovendo a importância da comunicação com os colaboradores para criar e reforçar a relação entre os objetivos do negócio e as pessoas, contribuindo para uma cultura de confiança, abertura e união, através de um fluxo de comunicação organizado, bidirecional e transparente (IKEA, 2016).

Na estratégia definida no âmbito nacional, a comunicação interna é apresentada como o processo através do qual a informação é targe-tizada, segmentada e simplificada, de forma eficaz e eficiente, para garantir que os colaboradores são os primeiros a receber a informação.

Neste quadro, inscrevem-se como ângulos estratégicos de abordagem a criação de uma estrutura clara de comunicação interna, a gestão eficiente de informação, a liderança proactiva através da comunicação, coordenação dos canais de comunicação existentes (IKEA, 2016).

Relativamente aos meios de comunicação interna, existem uma série de instrumentos para comunicação escrita, oral, digital e multimédia, que vão sendo trabalhados ao longo dos espaços internos (ver Tabela 7).

**Tabela 7 - Meios de comunicação interna IKEA Loures**

<b>Comunicação escrita</b>	<b>Comunicação oral</b>	<b>Comunicação digital &amp; audiovisual</b>
Relatórios	Reuniões (de equipa, de briefing, de avaliação, de management, de projetos)	<i>Inside</i> (Intranet)
Formulários	<i>Conference calls</i>	<i>Toolbox</i>
Caderno de recados	Mensagens de chefe de dia	Yammer (rede social)
<i>Posters, Banners e table talkers</i>	Eventos e Formações	Aplicações
<i>Read me</i> (jornal interno global)	Conversas	<i>E-mails</i>
<i>Guidelines</i> e diretrizes	Telefonemas	Videos
Manuais		<i>Newsletters</i>
Sinaléticas		

Fonte: Elaboração própria

Num momento em que a empresa continua a crescer em Portugal e procura reforçar cada vez mais o seu posicionamento no mercado, a comunicação interna torna-se central na promoção da implicação dos colaboradores com a marca e catalisação da motivação. Perante esta perspetiva mais do que dar a conhecer e partilhar a informação, a comunicação interna deve alimentar a relação dos colaboradores com a empresa e levar ao envolvimento (IKEA, 2016) e nesse sentido, os líderes desempenham um papel fundamental.

## **2. Problemática e objetivos de investigação**

O estudo de caso desenvolvido ocupa-se do papel dos líderes de equipa na loja IKEA Loures para a dinamização da comunicação interna da organização. Neste âmbito estabeleceu-se como pergunta de partida *Qual o papel do líder na comunicação interna na IKEA?*

A partir deste ponto, com os objetivos definidos:

- i) Compreender a perceção dos líderes de equipa sobre a comunicação interna;

- ii) Perceber as principais necessidades dos líderes de equipa no âmbito da comunicação;
- iii) Identificar procedimentos de comunicação interna mais valorizados pelos líderes de equipa da IKEA Loures;
- iv) Sugerir possíveis soluções a implementar na IKEA, para colmatar as necessidades identificadas.

### **3. Estratégia metodológica**

A pertinência de um estudo de caso reside, precisamente, na análise em profundidade de um tema específico. O presente trabalho tem enfoque no papel do líder enquanto dinamizador da comunicação interna nas organizações, tendo como análise a IKEA Loures.

A investigação em ciências sociais, segundo Quivy e Campenhoudt (2008) envolve sete etapas que se relacionam mutuamente. A primeira fase é a pergunta de partida que enuncia o tema e especifica o que o investigador se propõe a analisar e compreender. A segunda etapa, exploratória, permite a aproximação à realidade e assegurar a qualidade da problematização. A problemática consiste, precisamente no encontro entre a teoria e a realidade, é a abordagem teórica adotada perante o objeto de estudo.

A quarta etapa compreende a construção do modelo de análise que por sua vez, visa a desconstrução dos conceitos e teorias intrínsecos à temática em estudo, para a elaboração das hipóteses. Neste seguimento, a observação consiste na recolha dos dados necessários para confrontar o modelo de análise com a realidade em estudo. Os dados recolhidos são posteriormente analisados com o intuito de construir uma resposta pertinente à pergunta de partida colocada, refutar ou comprovar as hipóteses estipuladas. Por fim, a conclusão apresenta as considerações ao trabalho realizado.

Nos últimos vinte anos desenvolveram-se novas técnicas de investigação que oferecem aos investigadores, alternativas viáveis para a condução das suas pesquisas (Creswell, 2007: 21). No que respeita à investigação realizada, foram avaliadas várias opções metodológicas, com o intuito de cumprir os objetivos propostos e validar as hipóteses delineadas. Sustentado numa revisão da literatura científica, dados estatísticos, relatórios,

estudos e análises de mercado, o quadro teórico apresenta conceitos intimamente relacionados com a visão sistémica das organizações, a cultura organizacional, a liderança e a comunicação interna.

A problemática em análise motivou uma investigação essencialmente qualitativa, que compreendeu a análise de dados secundários e dados primários, num estudo exploratório, transposto na observação direta de planos de comunicação interna, utilização dos vários meios de comunicação utilizados; na realização de entrevistas exploratórias e análise documental.

Os métodos qualitativos e quantitativos divergem na sua natureza, designadamente devido ao tipo de técnicas associadas e por conseguinte, ao tipo de análise de dados que proporcionam. Note-se que os métodos qualitativos permitem um estudo mais aprofundado, enquanto os modelos quantitativos refletem dados objetivos, concretos e específicos.

Nesta senda, esta investigação compreendeu a aplicação de métodos qualitativos, através de entrevistas a 11 líderes de equipa na loja IKEA de Loures. Efetivamente, esta metodologia permite a recolha de informação em profundidade, pelo que torna possível uma análise mais complexa e compreensiva pretendida pelo presente trabalho (Descombe, 2014: 13).

## **Dados secundários**

### **Observação direta**

A observação direta é o método através do qual o investigador procede à recolha de dados sem que exista a intervenção do observado. Assenta, sobretudo, na capacidade de observação do investigador, o que lhe confere maior objetividade. Esta técnica permite a captação de comportamentos no momento em que se produzem, constituindo uma vantagem em termos de espontaneidade e autenticidade (Quivy e Campenhoudt, 2008: 196-199).

Nestes contornos, a observação de planos de comunicação e meios de comunicação utilizados na organização, bem como a assistência de uma formação interna, em que

participaram responsáveis de comunicação a nível global, para discutir o tema da comunicação interna permitiu o levantamento de indicadores e práticas da organização que influem e são determinantes na estratégia de comunicação interna da IKEA.

### **Entrevista exploratória**

As entrevistas exploratórias têm como função “abrir pistas de reflexão, alargar e precisar os horizontes de leitura, tomar consciência das dimensões e aspetos de um dado problema” que o investigador não tenha considerado. Em termos práticos, visam melhorar o conhecimento que o investigador tem do terreno, pelo que o interlocutor ideal deverá ser alguém que pela sua posição ou ação tem um entendimento privilegiado acerca do tema (Quivy & Campenhoudt, 2008: 71-79). Neste processo, adotou-se um modelo semiestruturado que permitiu aos entrevistados manter uma conversa fluída, no entanto orientada por tópicos previamente definidos (Descombe, 2014: 175). No dia 11 de abril, realizou-se uma entrevista exploratória presencial à responsável de formação da IKEA Portugal, Mafalda Gonçalves.

Este encontro informal possibilitou uma visão mais realista e focalizada das rotinas de comunicação existentes na organização, como um todo e na loja IKEA Loures, mais especificamente. Neste sentido, procurou-se reconstruir a experiência diária dos colaboradores na loja, tendo em linha de conta as variáveis horárias de trabalho que existem no setor do retalho; explorar a sensibilidade face às necessidades de comunicação dos colaboradores; consumo de informação interna; as prioridades e necessidades de formação identificadas no âmbito dos programas de desenvolvimento da liderança, nomeadamente ao nível da comunicação e relação com as equipas. Tendo em conta os tópicos abordados, o conteúdo recolhido através de uma entrevista mostrou-se substancialmente relevante no confronto das hipóteses definidas.

### **Análise documental**

A análise documental é uma técnica complementar de investigação em ciências sociais que facultava informações úteis ao estudo da realidade em questão. Considera-se especialmente pertinente para a análise de fenómenos macrossociais, historicidade de fenómenos

mudanças sociais e organizacionais, bem como para o estudo de ideologias e culturas. Uma das principais lacunas associadas à validade deste método prende-se pela credibilidade dos documentos e informações (Quivy e Campenhoudt, 2008: 203-204; Descombe, 2014: 232).

Com efeito, foram considerados documentos oficiais e confidenciais da empresa, como o inquérito de clima organizacional 2016 realizado a 337 colaboradores da unidade IKEA Loures, a cada dois anos. A informação transposta desta análise permitiu, certo modo, colmatar as aceções recolhidas através das entrevistas exploratórias e identificar pontos específicos que merecem ser considerados.

Complementarmente considera-se que a análise deste documento permitiu a recolha de informação objetiva, representativa, que consubstancia e contribui para a validação do presente trabalho (Descombe, 2014: 12).

## **Dados primários**

### **Entrevistas**

Não obstante aos diferentes formatos e aplicações, as entrevistas caracterizam-se por, em última instância, compreenderem a aplicação de processos fundamentais de comunicação e interação entre os indivíduos. A entrevista implica o contacto direto entre o investigador e o entrevistado, que gera aproximação, facilita a partilha e por conseguinte, a pesquisa. Nestes contornos, gera-se uma relação de troca em que o entrevistado elabora sobre as suas perceções e interpretações, enquanto o entrevistador facilita esta partilha (Quivy e Campenhoudt, 2008: 192-195)

O potencial da aplicação de entrevistas decorre da precisamente desta possibilidade de explorar fenómenos complexos, como sensações, sentimentos, opiniões e experiências, de forma mais aprofundada e compreensiva (Descombe, 2014: 173).

Perante os objetivos propostos ao presente trabalho, optou-se por realizar entrevistas individuais semiestruturadas aos 11 líderes de equipa na loja IKEA Loures. Deste modo, tornou-se possível conduzir a entrevista em orientação com os tópicos previamente definidos e simultaneamente, permitir aos entrevistados elaborar sobre os respetivos focos

de interesse e relevância no que respeita à comunicação interna (Descombe, 2014: 176; Quivy e Campenhoudt, 2008: 192-195).

Importa, no entanto, referir algumas desvantagens associadas à utilização da entrevista enquanto instrumento de investigação, designadamente no que respeita ao à influência do contexto e do próprio entrevistador no entrevistado, bem como a sensação de exposição, que podem comprometer a autenticidade da informação partilhada (Descombe, 2014: 193-194).

No campo da investigação em ciências sociais, o método de pesquisa através de entrevistas está sempre associado a um processo de análise de conteúdo, que visa tornar passível de análise sistemática e reflexiva da informação recolhida (Quivy e Campenhoudt, 2008: 192-195).

#### **4. Modelo de avaliação metodológica**

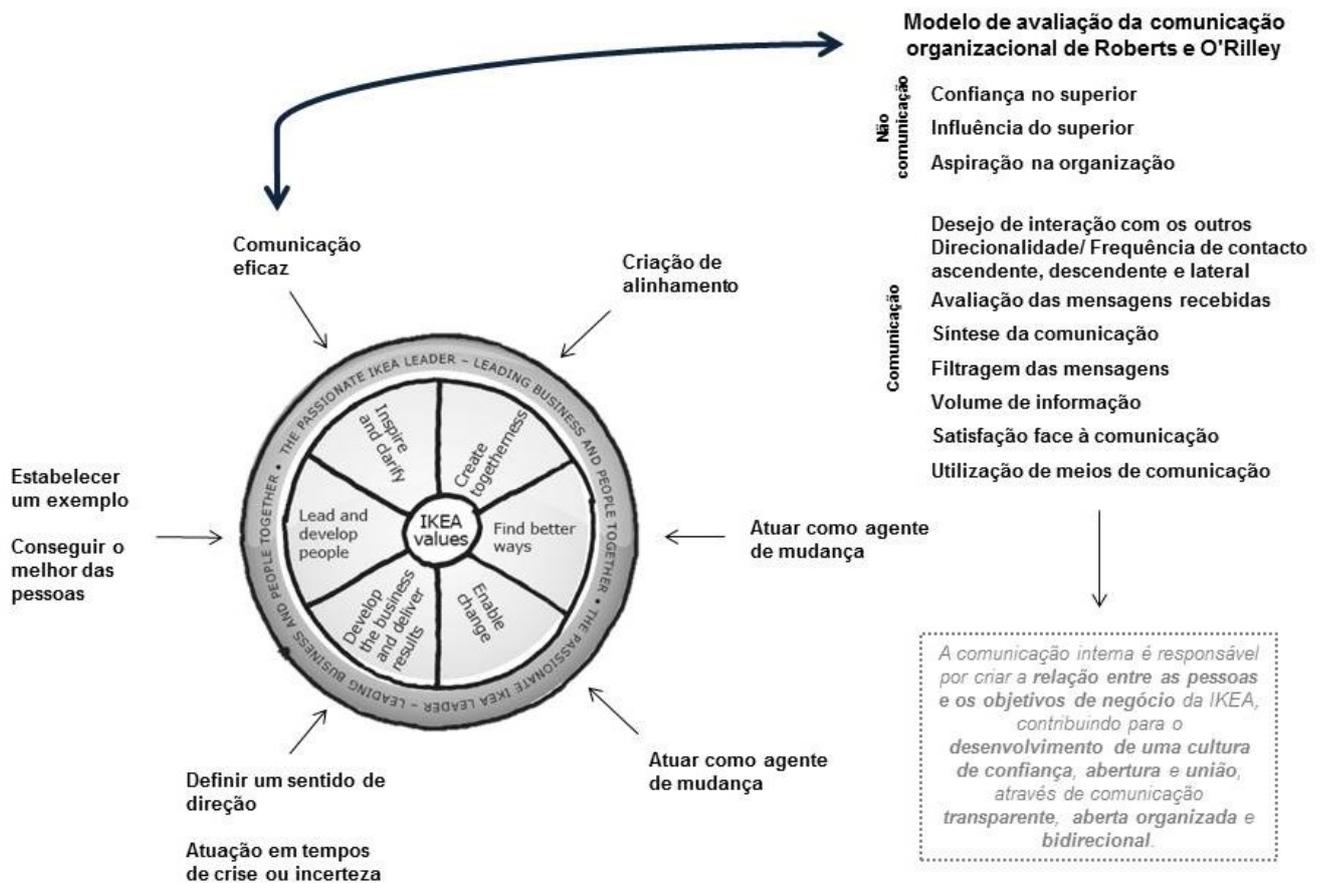
Tendo em conta os conceitos subjacentes à investigação desenvolvida, propõe-se um modelo de avaliação metodológica consubstanciado na análise de indicadores de liderança e comunicação interna em linha com os moldes de abordagem destes temas na IKEA (ver Figura 6). Com efeito, o constructo desenvolvido compreende a adaptação e integração de dois modelos distintos:

- Modelo de avaliação 360° da liderança, de Hooper e Potter (2017)
- Modelo de avaliação da comunicação organizacional, de Roberts e O'Reilly (1974)

A eficácia da liderança, ou qualquer comportamento humano, só é alcançável por intermédio de uma avaliação que permita aferir os resultados produzidos, através de critérios objetivos, em termos que são familiares para as organizações. Neste sentido, Hooper e Potter (2017: 181) desenvolvem um modelo de avaliação 360° que abarca a averiguação das principais competências associadas à liderança inteligente, com base em três áreas operacionais de negócio, de relação e aspetos emocionais, através de questionários aplicados num formato de autoavaliação e também de hetero avaliação.

Com o intuito de colmatar algumas lacunas identificadas na investigação no âmbito da comunicação organizacional, nomeadamente ao nível comportamental, Roberts e O'Reilly (1974: 321-326) alvitram um modelo de avaliação sustentado em variáveis dentro e fora do espectro da comunicação.

**Figura 6 - Relação do modelo de investigação com os pressupostos de liderança e comunicação interna na IKEA**



Fonte: Adaptado de Hooper e Potter (2017), Roberts e O'Reilly (1974), IKEA (s/d; 2016)

Tendo como base este constructo de avaliação metodológica, criou-se um guião de entrevista que procura explorar de forma integrada as variáveis de liderança, do primeiro ao terceiro pontos, bem como de comunicação interna, do quarto ao sétimo pontos (ver Anexo II).

**Tabela 8 - Variáveis em análise pela entrevista semiestruturada**

Variáveis de análise	Tópicos a incluir no guião de entrevista
Aspiração na organização	Percurso na IKEA
Estabelecer um exemplo Conseguir o melhor das pessoas	Como vê o papel enquanto <i>team leader</i> na IKEA
Definir um sentido de direção Criar alinhamento	Enquanto <i>team leader</i> , como gere o alinhamento e desenvolvimento da equipa
Atuar como agente de mudança	Incentivo a novas ideias
Desejo de interação com os outros Direcionalidade e Frequência de contacto	Melhor momento no dia de trabalho Tempo médio passado com a equipa por dia
Avaliação das mensagens recebidas Volume de informação	Avaliação da comunicação disponibilizada
Síntese da comunicação	Filtragem da informação para partilhar com a equipa Temas que mais interessam às pessoas da equipa
Utilização de meios de comunicação	Meios de comunicação utilizados pela equipa
Satisfação face à comunicação	Maior preocupação ao comunicar com a equipa Avaliação da comunicação da empresa com a equipa e oportunidades de melhoria

Fonte: Adaptado de Hooper e Potter (2017), Roberts e O'Reilly (1974)

## **5. Universo, amostra e horizonte temporal da investigação**

No total das cinco unidades IKEA Portugal, existem XX em função de líder de equipa.

Tratando-se de um estudo de caso, para efeitos do presente trabalho, considera-se como amostra estatística os 11 líderes de equipa que compõe o universo da loja IKEA Loures, abordados neste âmbito, durante os meses de junho e julho de 2017.

## **6. Limitações ao estudo**

Tratando-se de um estudo em profundidade, encontrou-se maior pertinência na recolha e análise de dados qualitativos, ainda que porventura a existência de informação quantitativa pudesse suportar as conclusões avançadas, para a construção de um quadro de referência mais completo e explicativo.

Importa referir que a amostra consultada nesta investigação compreende todo o universo de líderes de equipa da IKEA Loures, o que permite reduzir as limitações ao estudo empreendido. Contudo, perceber a comunicação interna e o papel dos líderes de equipa para este tema, em cada unidade IKEA implicaria todo o modo conhecer e considerar o respetivo contexto, pelo que a análise realizada não permite extrapolação.

Adicionalmente, a proximidade face ao caso em estudo poderá de alguma forma comprometer a análise realizada, considerando a experiência e o conhecimento já adquirido sobre a organização.

## **7. Hipóteses em estudo**

Tendo como problemática de investigação o papel dos líderes de equipa da IKEA Loures na dinamização da comunicação interna, definiram-se as seguintes hipóteses em estudo:

**Hipótese 1:** Os líderes de equipa assumem o papel de dinamizadores e facilitadores da comunicação interna no dia-a-dia no trabalho.

**Hipótese 2:** A comunicação interna é uma prioridade para os líderes de equipa no dia-a-dia de trabalho.

Os pressupostos apresentados foram analisados através da análise do conteúdo das entrevistas realizadas, especialmente pelos tópicos *Enquanto team leader, como gere o alinhamento e desenvolvimento da equipa; Tempo médio passado com a equipa por dia, Meios de comunicação utilizados pela equipa; Maior preocupação ao comunicar com a equipa.*

## Capítulo IV. Estudo de caso

### 1. Análise e reflexões às variáveis em estudo

#### 1.1. Aspiração dentro da organização

No seu modelo de avaliação da comunicação organizacional, Roberts e O'Reilly (1974: 321) consideram que a ambição de mobilidade e crescimento dos colaboradores dentro da organização poderá influir nas mensagens comunicadas aos níveis superiores da hierarquia.

Não obstante, para efeitos do presente estudo, procurou-se conhecer o percurso dos líderes de equipa da IKEA Loures dentro da empresa na medida em que a mobilidade num sentido transversal, contribui para uma visão mais abrangente do negócio, dos fluxos de comunicação e dos temas relacionados com a empresa.

Os atuais líderes de equipa da IKEA Loures começaram a sua experiência na empresa como colaboradores em regime de *part-time*, de 20 horas semanais. A partir desse momento, os seus percursos envolveram trabalhar noutras secções e departamentos, participar em projetos pontuais ou noutras lojas.

Mónica Gaspar, que é atualmente líder de equipa da secção de salas, começou a sua experiência na IKEA Alfragide, a primeira loja em Portugal, e participou no projeto de planeamento da loja de Loures, conta como este percurso a motivou: “comecei como *part-time* de fim de semana e fui crescendo aos poucos, com a empresa também, com a nossa estabilidade aqui em Portugal. Porque no início não era isto que eu queria fazer, era estudar, era história da arte, era o meu curso, mas as coisas mudam... o “bichinho vai crescendo” e nós vamos apanhando o gosto. A questão de passar a *team leader* foi porque estava há muito tempo na mesma secção, na secção das salas e o pulo para cozinhas foi um abrir de olhos” (Mónica Gaspar, entrevista, Anexo III, questão nr.1).

O facto de ter pessoas que já foram colaboradores base como líderes de equipa contribui para o desenvolvimento dos colaboradores e do ponto de vista da relação com as equipas, cria um sentido de compreensão e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, bem como um melhor acompanhamento (Mónica Gaspar, Anexo III, questão nr.2).

Por outro lado, pode também criar alguns constrangimentos ao papel do líder (Pedro Província, entrevista, Anexo XIII, questão nr.3) e, mais especificamente, na relação de comunicação que estabelece com os colaboradores: “Pensava ‘como é que eu vou comunicar com uma pessoa que está na IKEA há tantos anos e tem idade para ser meu pai?’, confessa Gerson Cardoso (entrevista, Anexo VI, questão nr.13).

Neste contexto, Alice Dias (entrevista, Anexo IV, questão nr.3), cuja equipa é mais recente explica que os novos colaboradores não a conheceram “como colaboradora [base], só mesmo como *team leader* e parecendo que não, esse *ship* é diferente”.

## **1.2. Definição de um sentido de orientação**

O sentido de orientação definido pelo líder é analisado segundo quatro vertentes, designadamente: criar uma direção, ter uma visão e concretizá-la e agir coerentemente tendo por base um conjunto de valores (Hooper & Potter, 2017: 183).

São precisamente estes os indicadores que se pretende explorar na forma como os líderes de equipa da loja da marca sueca em Loures veem o seu papel na empresa.

A definição de objetivos claros é um dos critérios com melhor avaliação, no último questionário de avaliação de clima organizacional realizado na IKEA Loures (IKEA, 2016b).

Nas entrevistas realizadas, é evidente a atenção para com a partilha de conhecimento (Pedro Província, entrevista, Anexo XIII, questão nr.3) e o acompanhamento dos colaboradores, sendo que “muitas vezes o *team leader* tem que estar no piso de venda e é muito importante para a comunicação entre o *shopkeeper* e a equipa. Eles veem-nos como pilar” (Rúben Braz, entrevista, Anexo IX, questão nr.2).

Inclusivamente, na divisão de tarefas com o responsável da secção, o líder da equipa é quem assume um papel mais presente no dia-a-dia do colaborador e coordenação da equipa. A secção de salas, que é uma das áreas de negócio com mais destaque comercial no próximo ano, é um exemplo concreto, como explica Mónica Gaspar (entrevista, Anexo III, questão nr.2) “como *team leader* (...) a minha parte é mais da equipa: formação da equipa,

formação de todas as rotinas, de tudo o que é rotinas práticas da secção como os básicos, ver esgotados, essas coisas normais da loja”.

A otimização e melhoria da experiência do cliente, em todos os pontos de contacto, é uma diretriz estratégica para a empresa. Das entrevistas realizadas retira-se que a orientação para as pessoas, contemplada nos valores da organização, é complementada pela parte operacional do trabalho, foco no negócio e objetivos da empresa. “Tens que lidar com os clientes e lidar com os colaboradores e os colaboradores são a tua relação com o negócio”, explica Patrícia Teixeira, líder de equipa de caixas (entrevista, Anexo XII, questão nr.5).

Também nesta linha, Rafael Henriques (entrevista, Anexo V, questão nr.2) destaca que desenvolver a equipa é “contribuir para o crescimento do negócio e proporcionar uma melhor experiência de compra aos clientes, proporcionar à loja um melhor dia a dia”.

Neste contexto, a ambição e envolvimento do colaborador torna-se fundamental, “eles têm que pensar no seu desenvolvimento (...). É muito interessante que eles estão abertos a que lhes dê feedback, eles até querem, quase que esperam que lhes dê o caminho que eles podem ter dentro da IKEA. O que as pessoas não estão habituadas a pensar no seu próprio caminho e muitas vezes, quando perguntava isso, havia um silêncio” (Patrícia Teixeira, entrevista, Anexo XII, questão nr. 5).

Posto isto, “o desafio é esse, conseguir puxar algumas pessoas, que podem estar mais desmotivadas (...) o primeiro passo quando vais para *team leader*, ou *manager*, ou seja o que for, há formas de lidar diferentes e formas de liderar diferentes, mas a base é dizer quando as coisas estão bem e dar os parabéns por isso e quando não estão tão bem, não é dizer que a pessoa não tem capacidades mas explicar porque é que não está bem e as implicações das coisas para a equipa... Mas é claro que é difícil estar sempre atendo a isto, com 20 e tal pessoas mas também é esse o nosso papel.” (Nuno Côtó, entrevista, Anexo VIII, questão nr.4).

### **1.3. Estabelecer um exemplo**

Os valores são cada vez mais um aspeto fundamental em qualquer tipo de organização, espelhados na liderança e na forma como as empresas conduzem o seu negócio. Como

avançam Hooper e Potter (2017:185), nas organizações em que a liderança se sustenta em valores, os líderes atuam como um exemplo comportamental.

Entre os oito valores organizacionais da IKEA, cumpre aqui distinguir o liderar pelo exemplo. Através das entrevistas realizadas, percebe-se que esta é também uma preocupação para os líderes das equipas da loja de Loures, não só na dimensão operacional do quotidiano de trabalho, como no que respeita à relação com os colaboradores.

“Se os líderes não derem importância aos valores IKEA, (...) as coisas também não se tornam realidade” (Patrícia Teixeira, entrevista, Anexo XII, questão nr. 6).

A experiência de Alice Dias (entrevista, Anexo IV, questão nr. 2) transparece precisamente esta visão de ensinar e educar através do exemplo, “Eu digo aos meus colaboradores ‘Vocês têm que picar [registar início e fim de turnos] a horas’, ‘não podem sair tarde’, que é uma luta constante, porque as pessoas querem terminar as tarefas e gostam daquilo que estão a fazer mas eu tenho que dar o exemplo e então eu própria tento sair a horas, tento não ficar mais tempo, para que eles percebam ‘OK! É possível fazer tudo desde que tenhamos o tempo organizado’».

Na mesma linha, Ricardo Cardoso (entrevista, Anexo XI, questão nr.1) reforça o exemplo como uma forma de promover a aprendizagem, segundo o *team leader* do restaurante “para poder ensinar, tenho que saber fazer. Caso contrário, tem tudo para correr mal a partir daí... Com um exemplo tu consegues mostrar e é meio caminho andado e a nossa base para mim é esta”.

Sem prejuízo às ideias apresentadas, é também interessante atentar como um líder de equipa encontra, no sentimento de mau exemplo que lhe foi dado, a motivação para fazer as coisas de forma diferente e procurar ser melhor na sua função: “O meu grande foco quando vim para a função era ser ainda melhor do que os meus *team leaders* foram para mim e ajudá-los a aprender, porque muitas coisas que aprendi na IKEA também foram por mim e porque fui à procura. E um dos meus focos é esse, tudo o que eles precisarem, seja uma folga, uma formação, seja um café e um cigarro, eu tento sempre proporcionar-lhes o que for possível. Acho que é o mais importante, não só para eles se sentirem apoiados mas porque isso também os ajuda a crescer.” (Gerson Cardoso, entrevista, Anexo VI, questão nr.2).

#### **1.4. Criação de alinhamento**

A criação de alinhamento constitui uma área de competência da Liderança Inteligente, sendo por conseguinte um dos elementos abordados por Hooper e Potter (2017: 188), no seu modelo de avaliação 360° da liderança. Neste âmbito, a capacidade de criar alinhamento entre as equipas prende-se com a forma como o líder atua e mobiliza a energia dos colaboradores, em linha com a sua visão, objetivos e valores, sem descurar a importância e validade de opiniões divergentes das suas.

Procurou-se explorar esta variável através das entrevistas realizadas, que permitiram perceber que para os líderes de equipa da IKEA Loures, a definição e redefinição de rotinas nas respetivas secções, a definição de objetivos são algumas das estratégias mais utilizadas para o alinhamento dos colaboradores.

“É definir as rotinas, porque eu acho que se todas as pessoas estiverem alinhadas conseguimos juntos fazer crescer o negócio, ou a nossa secção, falando num micro contexto, levando-o para a mesma direção, porque estamos a remar para o mesmo lado”, explica Mónica Gaspar (entrevista, Anexo III, questão nr.3). Efetivamente, entre os vários indicadores analisados através do questionário de avaliação do clima organizacional, a divisão de responsabilidades e papéis nas equipas esteve entre os mais positivos (IKEA, 2016b).

Paralelamente, as ideias convergem na necessidade de envolver os colaboradores nos processos das respetivas secções, da loja e promover a interação com os colegas, uma abordagem evidenciada pela experiência partilhada por Alice Dias (entrevista, Anexo IV, questão nr3) “uma das coisas que tenho em atenção quando chego à secção é perguntar o que é que a equipa está a fazer, em vez de dar logo indicações, porque eles também já vêm de casa com o trabalho organizado na cabeça e se isso não for tão prioritário, ajudá-los um bocadinho. O que faço sempre é dar uma volta com eles à secção desde o início e ver o que é que, de imediato, nos desperta. O engraçado é que cada vez menos eu tenho que fazer este trabalho porque eles próprios já identificam e fazem este exercício uns com os outros.”

Não obstante, a falta de tempo é identificada como um constrangimento ao alinhamento e desenvolvimento das equipas num âmbito mais abrangente, para além das operações diárias da sua secção. Neste contexto, sempre que oportuno os líderes das equipas

assumem a função do colaborador temporariamente, como forma de tentar “libertá-los um bocadinho de algumas tarefas para que eles consigam ver o outro lado, aprender e também se desenvolver” (Jorge Simões, entrevista, Anexo VII, questão nr.3).

Por ventura um dos exemplos mais claros para a criação do alinhamento na equipa foi dado por Nuno Côtó (entrevista, Anexo VIII, questão nr.3) que iniciou as suas funções de *team leader* na equipa de *outflow*, no departamento de logística, num momento em que a nível nacional se preparava o lançamento da loja IKEA Online. Como comenta, “no início foi importante estar com a equipa e acompanhá-los para operação para perceberem que estamos ali todos para o mesmo, para nos ajudar uns aos outros e evoluirmos e a prioridade é sempre o cliente para todos, por isso o objetivo é sempre o mesmo mas é muito importante sabermos sair um bocadinho, porque a nossa base é analisar de fora onde é que os podes ajudar e se calhar eu estando de fora com tempo, a verdade é que com o conhecimento que adquiri ao longo do tempo poder ajudá-los com algumas rotinas, algumas questões de eficiência que vão ajudá-los no dia-a-dia, mas para isso é preciso ter tempo. Mas para isto ainda se vai conseguindo...”.

Apesar destes constrangimentos, que se fazem depender das necessidades de cada secção, a líder da equipa de caixas (Patrícia Teixeira, entrevista, Anexo XII, questão nr. 5) faz uma análise retrospectiva positiva: “agora estamos numa fase em que nunca estivemos antes, em que tens uma estrutura estável, com mais *frontline* que abre a possibilidade de teres subchefes e desenvolveres a tua equipa mais na parte de pessoas do que só na parte de operação, porque tive a sensação que tive um ano pelo menos a liderar a operação com as pessoas e só passados oito meses é que tive a oportunidade de me sentar com eles.”

### **1.5. Conseguir o melhor das pessoas**

A quinta variável em análise, no domínio da liderança, consiste em conseguir o melhor das pessoas. Neste âmbito, Hooper e Potter (2017: 190) realçam a crença do líder no potencial das equipas, o foco nos pontos fortes de cada um, a criação de planos de desenvolvimento e acompanhamento contínuo dos colaboradores numa relação bidirecional e o reconhecimento perante os bons resultados obtidos.

Este foco está presente para todos os líderes de equipa da loja, traduzindo-se essencialmente na forma como lidam com a equipa no dia-a-dia. Contudo, adotam-se estratégias de abordagem diferentes em função da área de negócio ou dos recursos que cada equipa tem disponíveis.

A definição de planos de desenvolvimento é um processo obrigatório para todos os colaboradores da IKEA Portugal. Todavia, o exercício da equipa de *inflow*, na secção de logística passou por ajustar os objetivos definidos para cada pessoa em função do tipo de contrato e carga horária de cada um. Deste modo conseguem garantir que todos os colaboradores da equipa têm condições para “cumprir os planos de desenvolvimento” (Olga Menino, entrevista, Anexo X, questão nr.4). Tendo em conta as especificidades da secção, a estratégia passa por concentrar as formações para os colaboradores no período da manhã e quando isso não é possível, são os líderes de equipa e os responsáveis da secção que assumem esse papel de dar formação e partilhar conhecimento com as suas pessoas (Pedro Província, entrevista, Anexo XIII, questão nr.10).

Também neste contexto, Alice Dias (entrevista, Anexo IV, questão nr.4) esclarece que “quando estabelecemos os objetivos para cada colaborador, o que tentamos fazer previamente é perceber onde é que eles estão mais à vontade, o que é que gostam de fazer e o que é que não gostam”.

Paralelamente reconhece-se a necessidade de acompanhamento e apoio aos colaboradores, “individualmente para perceber o que eles estão a sentir, se existe alguma dificuldade específica e perceber como é que os posso ajudar”, explica Jorge Simões (entrevista, Anexo VII, questão nr.4).

Esta também é uma abordagem praticada na equipa de *outflow*, de logística, em que os líderes da equipa identificam colaboradores que precisem de maior apoio ou incentivo e dão-lhe “a oportunidade de experimentar fazer outras coisas, ou dar-lhe um bocadinho de formação, estar com a pessoa no computador e explicar-lhe novos processos”, como exemplifica Gerson Cardoso (entrevista, Anexo VI, questão nr.4).

Na equipa de *self-service*, o líder da equipa procura promover a partilha de conhecimento entre colaboradores mais antigos e colaboradores mais recentes, como forma de incentivar o desenvolvimento nas vertentes mais pertinentes para cada um. Neste sentido, os

colaboradores mais recentes que precisam de desenvolver o conhecimento sobre a loja, as rotinas e a secção em que trabalham ficam responsáveis por tarefas mais básicas como “as 10 perguntas mais frequentes colocadas pelos clientes” e existe um colaborador mais antigo que orienta os outros nesse processo, trabalhando as suas competências ao nível do desenvolvimento de pessoas (Rafael Henriques, entrevista, Anexo V, questão nr.4).

Numa secção mais específica dentro da loja, que a área de IKEA Food e o restaurante, neste caso particular, o líder da equipa explica que através da rotação de pessoas dentro da secção, cria um espírito de motivação e incentivo junto dos colaboradores (Ricardo Cardoso, entrevista, Anexo XI, questão nr.2).

#### **1.6. Atuação como agente de mudança**

A gestão da mudança é um dos temas mais proeminentes associados à liderança líder nas organizações. Os indicadores da atuação do líder enquanto agente de mudança assentam na sua proatividade face às ideias de mudança e na procura de formas de melhorar o trabalho desenvolvido, no apoio às equipas perante as circunstâncias e o processo de mudança e na abertura do diálogo sobre a mudança (Hooper & Potter, 2017: 192).

A mudança é um dos valores inerentes à cultura organizacional da IKEA e um tema comum no quotidiano dos colaboradores, sendo “sempre mudaram as rotinas e as formas de trabalhar” (Mónica Gaspar, entrevista, Anexo III, questão nr.4) e os dados avançados pelo estudo de clima organizacional sugerem que os próprios colaboradores estão abertos a novas ideias e formas diferentes de fazer as coisas (IKEA, 2016b).

Neste contexto, o líder da equipa assume, de facto, um papel fundamental. Na medida em que é a pessoa mais próxima dos colaboradores no seu dia-a-dia na loja. Porventura quem mais demonstrou uma atitude proactiva em relação à mudança foi Ricardo Cardoso (entrevista, Anexo XI, questão nr.2) que, quando se tornou líder da equipa do restaurante, procurou promover a mobilidade interna dos colaboradores. O objetivo era não “ter lá as pessoas a trabalhar na copa por mais de um ano” por considerar que nesta área os colaboradores ficariam rapidamente desmotivados e se desvalorizavam a eles próprios.

Igualmente interessante denotar a sensibilidade perante as necessidades dos colaboradores num momento de mudança, do ponto de vista operacional e emocional. A criação da loja IKEA Online implicou a alteração, reforço e envolvimento de muitos procedimentos logísticos na loja IKEA Loures, que se refletem no dia-a-dia dos colaboradores desse departamento. “O desafio de toda esta mudança levou a que fosse preciso motivá-los e isso vem de coisas tão simples como estar ao pé deles” (Nuno Côtó, entrevista, Anexo VIII, questão nr.2).

Esta perspetiva de acompanhamento culmina numa forma de gerir a mudança num sentido colaborativo, reconhecendo a mais-valia dos *inputs* partilhados pelos colaboradores, “principalmente às pessoas novas, porque às vezes as coisas já são tão automáticas para nós, que no dia-a-dia é difícil sair fora da caixa e identificar coisas que fazíamos de uma forma há três anos e que agora já não façam tanto sentido” (Nuno Côtó, entrevista, Anexo VIII, questão nr.2).

Através desta abordagem, cria-se uma dinâmica de mudança construtiva, em que os colaboradores assumem um papel central, como descreve Rúben Braz (entrevista, Anexo IX, questão nr.5): “nós tentamos sempre incentivá-los a ter novas ideias e partilharem. O que lhes digo é para incluírem no caderno de recados e partilharem uns com os outros e nós damos-lhes total liberdade para implementarem e eu peço-lhes sempre isso mesmo, que tentem fazer as coisas, as ideias que tiverem para partilharem uns com os outros, porque às vezes de duas ou três ideias, sai uma boa”.

Na secção de *self service*, por exemplo, este sentido de iniciativa é uma característica que se procura incentivar na equipa “procurarem a mudança e questionarem ‘porque é que fazemos isto?’, ‘porque é que fazemos aquilo?’ (Rafael Henriques, entrevista, Anexo V, questão nr.7). Naturalmente que “muitas vezes há ideias que surgem que não são tão exequíveis assim” e nesses casos, o líder da equipa conta que adotou “uma estratégia que é: o colaborador tem uma ideia, eu dou os pros e os contras, digo às pessoas para avançar e dar-me feedback passados três dias. Não quer dizer que tenhamos que retroceder, porque tiramos sempre alguns pros, mas sim ter que ajustar o que não funciona tão bem” (Rafael Henriques, entrevista, Anexo V, questão nr.7).

Em todo o caso, o ponto de partida passa por dar aos colaboradores a “liberdade para dar opiniões” e pensar sobre as coisas de forma concreta porque “se meteres uma pergunta aberta, como é o nosso caso, em que pedimos às pessoas sugestões e ideias para a loja, que depois podemos agarrar e torna-las reais, tive que andar atrás e pedir ao departamento todo” porque as pessoas têm preguiça (Patrícia Teixeira, entrevista, Anexo XIII, questão nr.6). “É desafiante mas também há sempre soluções para fazer diferente”.

Em suma, daqui retira-se que o importante é “sempre incentivar, não cortar as vazas, e irmos ajustando”, permitindo a cada colaborador explorar as suas competências e pontos fortes, como mostra um dos casos partilhados pela líder de equipa da secção de salas, Mónica Gaspar (entrevista, Anexo III, questão nr.4) “de um colega que é muito bom em Excel e ele criou documento *picking list* que depois de impressa era um documento fantástico mas muito complicado de atualizar, tinha que fazer vários passos e etcetera. Ele veio falar comigo sobre isso, expliquei-lhe que me parecia complicado mas disse-lhe para apresentar à equipa. Todos acharam que seria difícil também e combinámos que esse colega ficaria responsável por atualizar o documento e depois nós imprimíamos. A questão é que quando ele estava de folga ou de férias, os produtos mudavam de sítio, ninguém atualizava o documento e por vezes ele ficava as quatro horas de trabalho (ele está em regime *part-time*) a tratar disso. Falei com ele várias vezes e perguntei se seria de facto relevante alocar tanto tempo a essa tarefa e uma vez, antes dele ir de férias disse-lhe para tentar pensar numa forma de facilitar este processo, que era muito difícil para a equipa. Passado uma semana, ele voltou e com um documento muito mais prático e quase automático de atualizar. Mostrou-me e eu voltei a dizer-lhe para partilhar com a equipa e depois me dar feedback. Os colegas ficaram muito entusiasmados e ele também, claro.”

Importa ressaltar que esta perspetiva se torna possível pelo equilíbrio entre a autonomia permitida aos colaboradores e a articulação com os restantes departamentos trabalhando a loja enquanto um ecossistema (Alice Dias, entrevista, Anexo IV, questão nr.4).

### **1.7. Desejo de interação com os outros**

Nos seus trabalhos, Roberts e O’Reilly (1974: 321) analisam a perceção dos funcionários sobre vontade que existe na organização relativamente à interação entre pessoas no mesmo

nível hierárquico, tendo por base a relação entre o emissor e recetor (Rogers & Bhowmik, 1970: 523-538). Atendendo ao propósito do presente trabalho, procurou-se explorar a diligência na interação entre os líderes e as suas equipas.

Ainda que também que o foco na organização do seu dia-a-dia e cumprimento de tarefas seja mais evidente, os líderes de equipa da IKEA Loures compreendem que a interação com os colaboradores assume uma parte fundamental nas funções que desempenham, bem como valorizam os momentos passados com a equipa.

Esta perspetiva evidencia-se especialmente pelo testemunho do líder de equipa de *self service*, Rafael Henriques (entrevista, Anexo V, questão nr.8) que destaca como melhor momento do seu dia de trabalho “quando conseguimos vir almoçar com alguém da equipa e temos aqueles momentos mais descontraídos. Ou, por exemplo, quando temos atividades e entramos aqui às cinco da manhã e o espírito é todo muito positivo. Ou mesmo quando saio daqui à noite, não fazendo tantas noites como gostava mas ainda assim tento fazer e é duro, sairmos daqui à noite e irmos beber qualquer coisa. Esse gesto final e essas energias de alegria, de companheirismo que criámos no trabalho e que passam para estes momentos são importantes, porque as pessoas podiam sair do trabalho e ir embora, à vida delas. Eu gosto de desafios e de cumprir objetivos e acho que aquilo que me faz sentir bem é cumprir os objetivos, em prol da empresa, mas as pessoas com quem o fazes, o espírito que se cria e que se vive também me faz dar mais”.

No setor do retalho, em que o horário de trabalho se distribui em três turnos, nem sempre é possível aos líderes de equipa encontrar diariamente todos os colaboradores da sua equipa. Por isso, Alice Dias (entrevista, Anexo IV, questão nr.6) “tenta ajustar o [meu] horário para também conseguir estar com essas pessoas. E o que eu penso é ‘Eu, enquanto colaboradora, também gostava que o meu responsável viesse falar comigo e ter uma conversa’. Então é mesmo por aí. Tento sempre bloquear um dia ou meio-dia por semana para conversar com eles, perceber se estão com alguma dificuldade, se consigo ajudá-los de alguma maneira. E às vezes eles dizem ‘olha, Alice, estou farta de fazer este horário’ ou ‘estou farta de estar nesta área’ e então vamos mudando, quando for necessário. Temos três secções e podemos ir criando esta mobilidade. E esse é um dos momentos de que eu gosto mais, perceber o que eles estão a sentir e como eu os posso ajudar no dia-a-dia no trabalho”.

Paralelamente à preocupação em promover um espírito positivo e o bem-estar dos colaboradores, também se privilegia a interação com os colaboradores do ponto de vista da formação e aprendizagem: “quando consigo estar um bocadinho sossegadinha, com algum deles [membros da equipa] a explicar alguma coisa, seja o que for, ou uma forma nova de fazer as coisas, uma rotina nova, uma gama nova que vem”, explica Mónica Gaspar (entrevista, Anexo III, questão nr.5).

### **1.8. Direcionalidade e Frequência de contacto**

A variável de direcionalidade e frequência de contacto traduz a regularidade da comunicação do colaborador com a estrutura vertical da organização, ou seja, com quem está acima, abaixo e no mesmo nível hierárquico (Roberts & O’Reilly, 1974: 323).

No estudo de clima organizacional, anualmente realizado, a abertura é um dos indicadores menos positivos na IKEA Loures (IKEA, 2016b). Neste contexto, colocando o enfoque na comunicação dos líderes de equipa com os seus colaboradores, procurou-se perceber não só a constância deste contacto, mas também a abertura face a um fluxo de comunicação bidirecional.

De facto, os líderes de equipa testemunham que tem havido um compromisso contínuo em melhorar a perceção de abertura existente na organização, promovido pelas equipas de liderança intermédia: “o Vasco veio dar um grande *refresh* porque ele fala com as pessoas, ajuda no que tiverem a fazer. Nós às vezes queremos fazer ações sobre abertura, falar sobre abertura, isto para mim é que é abertura. Damos a volta à loja, falamos com as pessoas. Eu vejo as pessoas a falarem com o Vasco sobre as necessidades que têm, o que querem para a frente e antigamente não falavam com o *sales manager*” (Rúben Braz, entrevista, Anexo IX, questão nr.6).

“A parte mais importante da liderança é a forma como comunicas e dás feedback (...), e o que comunicas, os canais que utilizas quando é que fazes, se tens frequência” (Patrícia Teixeira, entrevista, Anexo XII, questão nr.8).

De alguma forma, a função dos líderes de equipa pretende colmatar este *gap* entre os colaboradores e os líderes intermédios, promovendo a proximidade e o diálogo entre as

pessoas e a organização. Os líderes de equipa estão incluídos na escala de horário da organização mas independentemente, em média, cada líder de equipa passa metade do dia de trabalho com a sua equipa (Mónica Gaspar, entrevista, Anexo III, questão nr.2; Alice Gaspar, entrevista, Anexo IV, questão nr.5; Rafael Henriques, entrevista, Anexo V, questão nr.5; Gerson Cardoso, entrevista, Anexo VI, questão nr.3; Nuno Côtó, entrevista, Anexo VIII, questão nr.5; Olga Menino, entrevista, Anexo X, questão nr.3).

### **1.9. Avaliação das mensagens recebidas: relevância e rigor**

Nesta esteira, procurou-se compreender a perceção dos líderes de equipa relativamente à informação que diariamente lhes chega, independentemente do meio, do ponto de vista da relevância e do rigor.

A avaliação é positiva da informação partilhada com os líderes de equipa é positiva: “A nível geral, eu acho que a informação que recebemos é completamente OK porque se nós trabalhamos na IKEA temos que saber o que acontece e ter a informação” (Alice Dias, entrevista, Anexo IV, questão nr.9).

Enquanto responsável de equipa, Olga Menino (entrevista, Anexo X, questão nr.12) reforça que é importante “estar informada de tudo o que está a acontecer, principalmente como responsável de equipa eu sei muitas vezes as necessidades deles fora do trabalho. Por exemplo, este projeto agora [concurso interno para mobilar a sala da casa de um colaborador], eu vou alertando para eles participarem no concurso. A nível de comunicação acho que estamos muito melhores”.

No que respeita ao volume da informação partilhada - a tratar no ponto seguinte - as opiniões divergem, sendo que para alguns líderes de equipa “às vezes até é demais, mas funciona bem” (Rúben Braz, entrevista, Anexo IX, questão nr.10).

### 1.10. Volume da informação recebida

Relativamente ao volume de informação partilhada, importa perceber se o volume de informação transmitida aos líderes de equipa permite é razoável ou superior ao que conseguem, efetivamente utilizar e que lhes é útil (Roberts & O'Reilly, 1974: 323).

Neste tópico, as opiniões divergem. Se por um lado, uns líderes de equipa preferem receber mais informação e estar ao corrente das coisas que acontecem na organização, outros sugerem que “sofremos muito com o excesso de informação” (Patrícia Teixeira, entrevista, Anexo XII, questão nr.3), “há um exagero na comunicação. Especialmente no *e-mail*, há muitos *e-mails* que as pessoas estão duas ou três secretárias à frente e enviam em vez de vir falar comigo. E se calhar o tempo que perdem a pensar sobre o *e-mail*, o tempo de eu ver o *e-mail* e pensar sobre isso, poderia ter sido muito mais rápido se conversássemos os dois” (Nuno Côtó, entrevista, Anexo VIII, questão nr.9).

De facto, todos os líderes de equipa associam o excesso de volume de informação e comunicação ao uso do *e-mail*: “há muita informação que é partilhada à toa... Há muitos *e-mails* de reencaminhamento do reencaminhamento, que às vezes eu estou ali e não percebo a história, que tenho que chegar tudo para baixo para ler” (Mónica Gaspar, entrevista, Anexo III, questão nr.9), tanto que “às vezes o *e-mail* é um bocadinho frustrante. Se fores uma semana de férias, quando regressas tens cerca de 300 *e-mails* por ler e apenas 100 é que são relevantes. Mas acho que isso é um problema geral. Mas a nível de informação no geral, acho que tudo o que recebemos tem impacto para nós ou pelo menos é interessante para sabermos e passarmos à equipa” (Jorge Simões, entrevista, Anexo VII, questão nr.12).

A partilha de informação e de conhecimento é considerada uma prática positiva pelos líderes que “muitas vezes estavam a acontecer coisas e (...) eram os colaboradores que nos vinham comentar” (Olga Menino, entrevista, Anexo X, questão nr.12). Simultaneamente, os canais através dos quais a informação é partilhada congestionam o que porquanto poderá culminar na ineficácia da comunicação: “há muita informação que recebo que dou uma leitura transversal e apago” (Gerson Cardoso, entrevista, Anexo VI, questão nr.9).

Para além da comunicação através do e-mail, também a informação impressa corre o risco de tornar-se irrelevante “Tens muita informação, tens a parede das nomeações, de

sustentabilidade, de bônus e as coisas acabam por passar um bocadinho ao lado. (...) porque depois também há um enquadramento que eles não têm” (Patrícia Teixeira, entrevista, Anexo XII, questão nr.7).

### **1.11. Gatekeeping: síntese da comunicação**

Roberts e O’Reilly (1974: 323) abordam o processo de *gatekeeping* nas organizações sob o pressuposto de que os colaboradores filtram as mensagens que partilham aos seus superiores tendo em conta o seu cariz positivo ou negativo.

No âmbito do presente trabalho, torna-se pertinente perceber como é que os líderes de equipa filtram a informação para partilhar com os colaboradores, tendo em conta os temas da comunicação.

Nesta esteira, o critério é unânime, sendo o primeiro filtro “a parte relacionada com o trabalho” (Rafael Henriques, entrevista, Anexo V, questão nr.13). “Ponho-me no lugar deles e vejo o que pode ser mais relevante e interessar mais no dia-a-dia para o meu trabalho: se me interessa mais saber como estão os tempos de espera na loja ou que vamos ter um novo diretor de país” (Gerson Cardoso, entrevista, Anexo VI, questão nr.12).

Para além do “tem a ver com o trabalho deles, tudo o resto de loja, quando vejo que é para a loja toda, não envio. O que costumo enviar, mesmo quando vejo que é para a loja toda, foi por exemplo a informação da *Talent Week*, que reenviei para aí umas três ou quatro vezes porque fazia mesmo gosto que a minha equipa participasse nestas coisas e então reenviei várias vezes para chamar a atenção para os prazos. A festa de *Midsommar*, ou do concurso não partilhei porque foi enviada para todos e essas coisas, normalmente, ficam mais na cabeça” (Mónica Gaspar, entrevista, Anexo III, questão nr.10).

Chegados a este ponto, depreende-se que os líderes têm conhecimento da informação que afeta o trabalho e o dia-a-dia dos colaboradores e que se preocupam em partilhá-la com as suas equipas. Por outro lado, no que se refere a temas relacionados com comunicação corporativa existe alguma descara na transmissão das mensagens, consideradas menos relevantes ou prioritárias.

Quando questionados sobre o último tema sobre o qual se lembravam de terem procurado informação, os líderes de equipa da IKEA Loures referiram aspetos relacionados com o espectro operacional do trabalho (Alice Dias, entrevista, Anexo IV, questão nr.11; Rafael Henriques, entrevista, Anexo V, questão nr.12; Gerson Cardoso, entrevista, Anexo VI, questão nr.10; Jorge Simões, entrevista, Anexo VII, questão nr.13; Ricardo Cardoso, entrevista, Anexo XI, questão nr.10).

### **1.12. Canais e meios de comunicação utilizados**

Neste ponto procurou-se aferir os canais e meios de comunicação interna mais utilizados pelos líderes de equipa da IKEA Loures, para partilhar informação com os seus colaboradores.

Uma vez que todos os colaboradores têm uma conta de *e-mail* individual, este torna-se um meio cada vez mais utilizado para a comunicação com as equipas. No entanto e principalmente dado nem todos os colaboradores verem o *e-mails*, o contacto pessoal, assume um papel muito central para assegurar a eficácia da comunicação. “A partilha e o contacto pessoal também são muito importantes porque a comunicação *on job* tem muito mais impacto” (Alice Dias, entrevista, Anexo IV, questão nr.10).

Naturalmente, a dinâmica de comunicação faz-se depender da equipa, das rotinas e áreas de trabalho do colaborador. Na área do restaurante, em que os colaboradores, no seu dia-a-dia de trabalho não utilizam o computador, o contacto por *e-mail* deixa de ser eficaz e a comunicação assenta no contacto pessoal (Ricardo Cardoso, entrevista, Anexo XI, questão nr.5).

Também na equipa de caixas a dificuldade dos colaboradores no acesso ao *e-mail* levou à adoção de alternativas de comunicação. “implementaram-se comunicações mais diretas, como o whatsapp. Criou-se um grupo profissional, podemos dizer assim, não é diariamente bombardeado com questões de trabalho. Tem muito a ver com questões pontuais” que se reforça com comunicação no espaço de trabalho, pois “não vamos exigir que saibam tudo por ali e temos um complemento na caixa central, onde toda a gente vai buscar o dinheiro, num ecrã (...) que passa slides rápidos, dois ou três, com informação sobre aquele momento, que é importante. Está lá uma semana e depois muda-se. (...) A única

informação fixa mensal é os KPIs de caixas, a produtividade e essas coisinhas todas mensais” (Patrícia Teixeira, entrevista, Anexo XII, questão nr.3).

Efetivamente, existe comunicação exposta nos espaços comuns, em *posters* e *banners*, informação veiculada através dos ecrãs, que estão acessíveis para todos os colaboradores da loja. No entanto, mais uma vez, isso não significa que chegue a todas as pessoas, os colaboradores da secção de *inflow*, do departamento de logística, cujos turnos de trabalho são de madrugada, nem sempre circulam pelos espaços comuns, uma vez que têm o seu escritório próprio na zona das operações (Olga Menino, entrevista, Anexo X, questão nr.8).

Nas equipas do departamento de vendas, o caderno de recados é um dos meios mais utilizados na comunicação pelo líder de equipa e entre os colaboradores. Trata-se de um ficheiro *power point*, ao qual todos os colaboradores da equipa podem aceder e onde vão escrevendo mensagens que querem passar aos colegas do turno seguinte ou para assegurar que toda a equipa tem a mesma informação, do mesmo modo, o líder da equipa vai atualizando com informação que considera relevante (Mónica Gaspar, entrevista, Anexo III, questão nr.7; Alice Dias, entrevista, Anexo IV, questão nr.10; Rúben Braz, entrevista, Anexo IX, questão nr.15).

Ainda no âmbito da comunicação digital, as plataformas online como a intranet e a *Toolbox*, assumem uma posição secundária para a consulta de informação por parte dos colaboradores (Alice Dias, entrevista, Anexo IV, questão nr.8; Olga Menino, entrevista, Anexo X, questão nr.10).

### **1.13. Satisfação face à comunicação e o que pode melhorar**

A variável em análise foca-se na perceção dos líderes face à comunicação entre a organização e os colaboradores, a comunicação na equipa e sonda oportunidades de melhoria que tenham sido identificadas.

Os líderes de equipa da loja IKEA Loures reconhecem melhorias na comunicação interna da organização com os colaboradores (Olga Menino, entrevista, Anexo X, questão nr.14), “até porque recursos humanos agora até estão muito mais envolvidos, falam com as

peças e partilham a informação. É mais fácil” (Nuno Côtó, entrevista, Anexo VIII, questão nr.10).

Ainda assim, admitem que “podia ser melhor” (Rúben Braz, entrevista, Anexo IX, questão nr.10), nomeadamente ao nível da comunicação interpessoal, das mensagens e meios de comunicação utilizados e dos hábitos de comunicação que precisam de ser cimentados.

No domínio da comunicação interpessoal, especificamente, a sugestão seria “trabalhar ao longo da loja, nas voltas à loja... mesmo nas secções, falar com as pessoas, partilhar o que está a ser feito” e estimular o “contacto direto” (Rúben Braz, entrevista, Anexo IX, questão nr.11).

Uma outra necessidade, desta feita identificada por Jorge Simões (entrevista, Anexo VII, questão nr.16), para a sua equipa, é a realização de “reuniões de equipa, nem que fosse só uma vez por terçial. Isto era muito eficaz para conseguir passar coisas, discutir coisas, estarmos todos alinhados”.

Relativamente aos meios de comunicação utilizados, a rede social *Yammer* surge como uma ferramenta a explorar e potenciar, essencialmente para a partilha de bons exemplos e projetos realizados por outras lojas IKEA a nível global” (Rúben Braz, entrevista, Anexo IX, questão nr.12).

Não obstante às ideias citadas levantou-se a questão de que mais do que “um problema de comunicação”, é preciso “incutir as pessoas a ir à procura porque está tudo disponível” (Ricardo Cardoso, entrevista, Anexo XI, questão nr.12).

Nesse sentido, as responsáveis da secção de têxteis na IKEA Loures, adotaram como estratégia partilhar com a sua equipa, de forma imediata, informação importante, como os dados de vendas de cada área, que eventualmente poderão exigir fazer movimentos diários na equipa e “eles começam a perceber o impacto que a informação tem no trabalho deles” (Alice Dias, entrevista, Anexo IV, questão nr.10).

## 2. Validação das hipóteses em estudo

O percurso dos líderes de equipa da IKEA Loures reflete aspirações e motivações de crescimento dentro da organização. Recorde-se que todas as pessoas iniciaram a sua experiência na organização em regime de *part-time*, sob a qual construíram o seu crescimento.

No âmbito operacional, isto significa que os líderes conhecem o dia-a-dia de trabalho dos colaboradores, estão familiarizados com os processos e rotinas e à partida, têm competências técnicas, sendo que são responsáveis de secções em que previamente haviam estado enquanto colaboradores base. Como avançam Cunha et al. (2006: 344) este é um aspeto particularmente relevante para os líderes de primeira linha (sem descurar as competências emocionais e interpessoais, como ser verifica adiante), assegurando que estão aptos para apoiar os colaboradores nas tarefas específicas da secção ou departamento, mais facilmente conseguem compreender, planear e organizar as equipas, avaliar desempenhos de forma consciente.

Por outro lado, esta proximidade real poderá colocá-los em posições mais sensíveis em termos de comunicação e desenvolvimento, especificamente. De facto, quatro dos onze líderes de equipa destacam essa dificuldade, como a líder de equipa de salas, Mónica Gaspar (entrevista, Anexo III, questão nr.1) “o meu maior desafio é mesmo o falar com a equipa que sempre conheci, porque tinha pessoas na minha equipa que trabalham comigo desde que a loja abriu”.

Paralelamente, ainda que a função de líder de equipa na IKEA seja oficial e estabelecida na estrutura da empresa, colaboradores na função explicam que o processo foi em certa medida natural, uma vez que já existia esse reconhecimento pelos colegas, informalmente. Ricardo Cardoso, líder de equipa do restaurante da IKEA Loures, explica que entrou “como um colaborador normal, mas muitas as pessoas já se viravam era para o Ricardo, a perguntar, a pedir coisas, fosse o que fosse”. Também Alice Dias (entrevista, Anexo IV, questão nr.1) reforça que, desde a sua entrada na organização, o objetivo sempre foi “desenvolver-me a mim e aos meus colegas”.

No campo teórico, esta é uma das básicas implicações da liderança (Yukl, 2013:2-8; Ilharco, 2013: 56): o envolvimento dos colegas, a orientação do caminho a seguir, a motivação e gestão das relações de colaboração na equipa.

Os líderes de equipa da IKEA Loures assumem um papel central na criação de sentido e alinhamento das suas equipas e o negócio, tal como anuncia a perspetiva de liderança transcendente de Hooper e Potter (2017: 73). Nesse seguimento, os autores desenvolveram o conceito de Liderança Inteligente, que coloca em destaque a importância da componente emocional no processo de liderança.

Ainda que nem sempre o ritmo e volume de trabalho na loja o facilite, os líderes de equipa procuram desenvolver os colaboradores no sentido de responder às fragilidades e necessidades particulares de cada pessoa, não só a nível técnico, como emocional e também alavancar as competências e interesses de cada um.

Olga Menino (entrevista, Anexo X, questão nr.3) descreve que enquanto líder de equipa “somos um bocadinho de tudo... somos pais, somos psicólogos, somos amigos e é um bocadinho assim. Mas nós temos sempre que ter um bocadinho desta parte, até pelos valores IKEA”.

A criação de alinhamento constitui uma competência basilar da Liderança Inteligente e prende-se essencialmente na capacidade de canalizar a energia das pessoas para um sentido comum (Hooper e Potter, 2017: 24). Determinantemente orientado para o impacto dos objetivos na gestão da liderança, Druker (2004:16-21) reforça que neste âmbito, a definição de metas concretas e claras, estruturadas num plano de ação que permita *follow up* regular, é uma das principais práticas para a liderança eficaz.

Para além da criação de planos de desenvolvimento adequados, partilha de conhecimento, inscrição de colaboradores em formações e incentivo a que participem em projetos mais abrangentes do que as rotinas diárias do trabalho, uma das principais formas identificadas para o desenvolvimento e motivação dos colaboradores passa por dar-lhes a liberdade para fazer sugestões e levantar questões, para “procurarem a mudança e questionarem ‘porque é que fazemos isto’, ‘porque é que fazemos aquilo’” (Rafael Henriques, entrevista, Anexo V, questão nr.7).

A partir daqui, cria-se uma dinâmica construtiva, no contexto particular de cada secção, em que os líderes de equipa estimulam os colaboradores a atuar como agentes de mudança e contribuir para a melhoria do trabalho da secção, da experiência dos clientes, da loja e por consequência, do próprio negócio.

Ainda que partilhado com o responsável da secção, o líder de equipa cumula a responsabilidade operacional com o papel de facilitador do desenvolvimento dos seus colaboradores. No dia-a-dia dos líderes de equipa, “grande parte do tempo é passado ao lado das pessoas, na operação” (Ricardo Cardoso, entrevista, Anexo XI, questão nr.1): a ensinar rotinas e processos da secção, conduzindo e coordenando os colaboradores na realização das suas tarefas. Ao estarem presentes e fazerem este acompanhamento, conseguem criar uma relação de proximidade e partilha com os colaboradores, contribuindo para que exista um canal de comunicação bidirecional mais direto e eficaz.

Uma das críticas mais comuns às organizações modernas prende-se com o tema: comunicação, uma das mais importantes competências interpessoais da liderança (Forbes, 2016). Grosso modo, os líderes de equipa da IKEA Loures reconhecem a importância da comunicação como um elemento fundamental para a boa gestão e dinâmica da equipa, demonstrando, inclusivamente, algumas reservas no que respeita à clareza das mensagens e forma como são entendidas e neste contexto, o feedback e retroação contribuem para orientar o processo de comunicação. Para “ter a noção que o que comunico está a ser bem rececionado (...) peço a seguir, o que é que rececionaste?!” comenta Patrícia Teixeira (entrevista, Anexo XII, questão nr. 9).

Chegado a este ponto, percebe-se que de facto, no dia-a-dia de trabalho, os líderes de equipa da IKEA Loures atuam como mediadores na comunicação entre a organização e as suas equipas. Assim, considera-se validada a primeira hipótese estabelecida:

**Hipótese 1** - Os líderes de equipa assumem o papel de dinamizadores e facilitadores da comunicação interna no dia-a-dia de trabalho.

No seu modelo de avaliação da comunicação organizacional, Roberts & O’Reilly (1974: 322) consideram o conteúdo da informação, nomeadamente a pertinência e rigor das mensagens, bem como no volume da informação. Atendendo a este aspeto, os líderes de equipa reconhecem um movimento positivo, especialmente no que concerne à partilha de

informação relevante, para que todas as pessoas, nos diversos patamares, estejam envolvidas e informadas sobre o que acontece na organização e mais especificamente, na loja de Loures (Olga Menino, entrevista, Anexo X, questão nr.12).

Contudo, esta constância de comunicação abre o mote para um excesso de volume de informação partilhada (Patrícia Teixeira, entrevista, Anexo XII, questão nr.3; Nuno Côtó, entrevista, Anexo VIII, questão nr.9) e que em última instância, compromete a eficácia da comunicação, pois pode dificultar a assimilação de mensagens, a obtenção de resposta e em última esteira, causar saturação (Rego, 2010: 107).

O *e-mail* é a ferramenta mais indiciada neste contexto, com o argumento de que muitos e-mails enviados não são relevantes para todas as pessoas que os recebem e por isso, perdem impacto e não acrescentam valor (Mónica Gaspar, entrevista, Anexo III, questão nr. 9). A informação afixada nas zonas de colaboradores também gera relutâncias, no sentido em que o excesso de temas cria ruído e a informação perde destaque e visibilidade (Patrícia Teixeira, entrevista, Anexo XII, questão nr.3).

Perante esta sobrecarga de informação, os líderes de equipa procuram filtrar a informação que lhes chega, para partilhar com os seus colaboradores, atendendo a dois critérios principais: o que influencia o dia-a-dia trabalho e as operações da secção; resultados e indicadores de produtividade.

Isto significa que, a dado ponto no fluxo comunicacional descendente, as mensagens assumem um sentido mais operacional do que a intenção inicial (Keith, 1968a: 387).

Todo o caso, a partilha de informação e conhecimento é uma prioridade para os líderes de equipa, principalmente no que diz respeito a temas de influem no dia-a-dia de trabalho dos colaboradores, o que permite confirmar a segunda hipótese em estudo:

**Hipótese 2-** A comunicação interna é uma prioridade para os líderes de equipa no dia-a-dia do trabalho.

Não obstante, a forma como a informação é partilhada dentro das equipas depende, em larga medida, das rotinas e especificidades de secção. Lawson (1945: 139-146) explica como o acesso aos canais de comunicação influi no comportamento de comunicação dos indivíduos e que a figura do líder, como ponto de contacto, acarreta benefícios para a

dinâmica do grupo, nomeadamente no que respeita à redução dos erros de comunicação, orientação moral e eficiência da comunicação.

Na verdade, os líderes de equipa deparam-se com a necessidade implementar ferramentas ou procedimentos de comunicação que os ajudem a reforçar a comunicação com a equipa (Gerson Cardoso, entrevista, Anexo VI, questão nr.7).

Todavia, a comunicação pessoal, cara-a-cara é uma forma de comunicação reconhecida por todos os líderes de equipa, nomeadamente para temas mais sensíveis, de foro individual. No departamento de IKEA Food, esta é inclusivamente a forma privilegiada para comunicar entre a equipa - “falarmos todos uns com os outros” - uma vez que as pessoas não têm tão facilmente acesso a um computador ou telefone, no seu espaço de trabalho (Ricardo Cardoso, entrevista, Anexo XI, questão nr.5).

Nas secções de vendas, especificamente, as equipas utilizam também o *e-mail*, o caderno de recados e o telefone de equipa (Jorge Simões, entrevista, Anexo VII, questão nr.5). Nas equipas de logística, de *outflow* e *inflow*, o *e-mail* também é uma ferramenta cada vez mais utilizada pelos colaboradores, complementado com outros instrumentos, como a afixação de comunicação nos *placars* nas zonas de trabalho (Olga Menino, entrevista, Anexo X, questão nr.8)

Por sua vez, a equipa de caixas também denuncia necessidades de comunicação mais específicas, por ter mais colaboradores que na sua maioria estão em regime de *part-time* e que no horário de trabalho não têm acesso a um computador. Posto isto, ainda que não seja um meio de comunicação formal, o *whatsapp* tornou-se o meio de comunicação mais eficaz para o contacto generalizado, com todos os colaboradores. Adicionalmente colocou-se um ecrã no espaço comum, a que todos têm obrigatoriamente que aceder quando entram, e que é atualizado semanalmente. A informação menos perecível, como indicadores da secção, está afixada e é mensalmente atualizada (Patrícia Teixeira, entrevista, Anexo XII, questão nr.2).

Apesar de reconhecerem melhorias no que se refere à comunicação interna na organização, os líderes de equipa identificam ainda algumas lacunas, no que se refere à comunicação entre os colaboradores e os responsáveis das secções/ líderes intermédios, à falta de enquadramento e contexto que os colaboradores demonstram face a alguns temas mais

amplos como processos formais da organização (*functional reviews, catalog drop*) e a necessidade de segmentação da comunicação atendendo à área de trabalho e rotinas das pessoas (Rubén Braz, entrevista, Anexo IX, questão nr.10; Patrícia Teixeira, entrevista, Anexo XII, questão nr.7).

### **3. Pistas futuras de investigação**

A investigação realizada contribui para descortinar apenas uma parte do que é a comunicação numa empresa multinacional, no setor do retalho.

Neste seguimento, para eventuais estudos futuros, seria interessante começar por compreender o papel dos líderes superiores para a comunicação interna, especialmente em temas corporativos, para os quais os líderes de primeira linha não estão tão sensibilizados.

Numa segunda fase, seria igualmente pertinente dedicar alguma atenção aos colaboradores, especialmente aqueles que trabalham na loja há mais de um ano, no sentido de procurar compreender as suas reflexões e necessidades de comunicação identificadas.

Naturalmente seria relevante replicar o presente estudo nas várias unidades, de forma a incluir todos os líderes de equipa da organização, mas também equipas de chefia e colaboradores bases: IKEA Loulé, IKEA Alfragide, IKEA Matosinhos, IKEA Braga e Customer Support Center.

## **Conclusão**

O presente trabalho procurou compreender o papel dos líderes de equipa na dinamização da comunicação interna das organizações.

Interessante perceber, através do tratamento teórico realizado, que a comunicação interna tem sido um desafio contíguo para as organizações, desde as sociedades industriais, até aos dias de hoje. Porventura, com enquadramentos e contextos diferentes, mas potenciar o envolvimento dos colaboradores através da organização é, porventura, um repto histórico.

A comunicação é um processo intrínseco à natureza humana, tal como a liderança. Vários estudos atestam a importância da comunicação para a eficácia da liderança (Hooper & Potter, 2017: 45; Bilhim, 2013: 321).

Não obstante, o estudo de caso desenvolvido propõem analisar como estes dois fenómenos de relacionam no contexto organizacional, pelo papel do líder de equipa. Neste âmbito, realizaram-se 11 entrevistas a líderes de equipa da loja IKEA Loures.

Nesse seguimento, tornou-se perceptível que os líderes de equipa compreendem a importância da comunicação interna para a gestão das suas equipas e que, nesse sentido, consideram a partilha de informação como uma prioridade. Existe uma preocupação evidente em fazer a informação chegar aos colaboradores e em procurar formas de comunicar que sejam mais eficazes. Note-se, contudo, que o principal critério na filtragem dos conteúdos para partilhar com a equipa é o impacto que essa informação vai ter na operação e no dia-a-dia dos colaboradores.

Esta aceção permitiu, validar as duas hipóteses em investigação. Paralelamente, sugere que os próprios líderes de equipa estão muito focados no nível operacional da sua secção e da sua equipa, perdendo a visão mais ampla do todo.

Modo geral, todos os líderes demonstraram ter competências de comunicação e estar à vontade na comunicação com os seus colaboradores. Nesta esteira, as principais necessidades identificadas, relacionadas com a comunicação com as equipas, prendem-se pela inviabilidade de realizar reuniões de equipa, devido aos horários dos colaboradores da secção e também ao volume de trabalho que, em alguns casos, exige uma abordagem de liderança da operação com as pessoas.

O contacto individual com os colaboradores é um dos procedimentos de comunicação interna mais valorizados pelos líderes de equipa, bem como a facilidade que todos têm (exceto a equipa do restaurante e a equipa de caixas) no acesso ao *e-mail* que, complementarmente, torna mais fácil a partilha de informação.

Simultaneamente existem ainda aspetos que podem ser melhorados do ponto de vista da comunicação interna. Nesse sentido, identificam-se como ideias a explorar: o maior envolvimento dos líderes de equipa e principalmente, dos níveis de liderança superiores, nos temas de comunicação interna, aumentando a base de conhecimento e a relevância dada aos vários assuntos, a segmentação dos temas, meios e formatos de comunicação à realidade específica dos colaboradores de cada secção e departamento e explorar ferramentas digitais, como a rede social *Yammer*.

## Referências bibliográficas

ARGYRIS, Chris & SCHÖN, Donald (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass Publishers

BASS, Bernard & RIGGIO, Ronald (2008). *Transformational Leadership*. Mahwah, Nova Jérсия: Lawrence Erlbaum Associates

BILHIM, João Faria (2013). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: ISCSP

BRANDÃO, Nuno Goulart & PORTUGAL, Miguel (2015). “A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo”. *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*, Vol.5. Lisboa: Escolar Editora, pp.149-175

CABANAS, Custodia & SORIANO, Assunción (2014). *Comunicar para Transformar*. Espanha: IE Business Publishing

CHIAVENATO, Idalberto (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus

CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio; CUNHA, Rita & CABRAL-CARDOSO, Carlos (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH

CURVELLO, João José Azevedo (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Brasília: Casa das Musas

CRESWELL, John W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. EUA: Sage Publications

CRUZ, João Cardoso da (2012). *Introdução ao Estudo da Comunicação: Imprensa, Cinema, Rádio, Televisão, Redes Multimédia*. Lisboa: ISCSP

DESCOMBE, Martyn (2014). *The Good Research Guide for small scale social research projects*. Nova Iorque: McGraw-Hill Education

DUBRIN, Andrew (2012). *Essentials of Management*. EUA: Cengage Learning

DRUCKER, Peter (2004). *What Makes an Effective Executive*. *HBR'S 10 Must Reads On Leadership*. Harvard Business Reviews

- ELÍAS, Joan & MASCARAY, Jose (2003). Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación. Barcelona: Gestion 2000
- FINCH, Kevin; HANSEN; Chris & ALEXANDER, Rick (2010). Internal Communications It's Not Rocket Science!. Escócia: Communications Nova Scotia
- FREUD, Sigmund (1921). [Trad.] Psicologia do Grupo e a Análise do Ego. Brasil: Imago
- GAGLIARDI, Pasquale (1990). Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape. Nova Iorque: Aldine de Gruyter
- GOFFMAN, Erving (1956). The Presentation of Self in Everyday Life. Universidade de Edimburgo: Centro de Pesquisa em Ciências Sociais
- GOLEMAN, Daniel (1998). What Makes You a Leader?. Harvard Business Review, Novembro/Dezembro, pp. 93-102
- HATCH, Mary Jo (2013). Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. Reino Unido: Oxford University Press
- HOOPER, Alan & POTTER, John (2017). Criar a Paixão Pela Mudança, Liderança Inteligente. Portugal: Actual Editora
- ILHARCO, Fernando (2004). A Questão Tecnológica: Ensaio sobre a Sociedade Tecnológica Contemporânea. Cascais: Principia
- ILHARCO, Fernando (2013). Mourinho: Liderança, Trabalho em equipa e Excelência profissional. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa
- JABLIN, Frederic & PUTMAN, Linda (2001). The New Handbook of Organizational Communication. Londres: Sage Publications, Inc.
- KATZ, Daniel & KAHN, Robert (1978). The Social Psychology of Organizations. Nova Iorque: John Wiley & Sons
- KILMANN, Ralph & SAXTON, Mary (1983). Kilmann-Saxton culture gap survey. Nova Iorque: Organizational Design Consultants
- KOTTER, John (1990). Force For Change: How Leadership Differs fom Management. Nova Iorque: The Free Press

- LUHMANN, Niklas (2006). A improbabilidade da comunicação. Lisboa: Vega
- MCGREGOR, Douglas (1957). In W. G. Bennis & E. H. Schein (1966) *Leadership and Motivation, Essays of Douglas McGregor*, pp. 6-15. Cambridge: MIT Press
- MCLUHAN, Marshall (1974). Understanding media: The Extensions of Man. Londres: The MIT Press
- MINTZBERG, Henry (1979). The Structuring of Organizations. Prentice Hall
- NADLER, David; TUSHMAN, Michael & HATVANY, Nina (1982). Managing Organizations. Boston: Little, Brown and Company
- NEWSTROM, John (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill
- QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, LucVan (2008). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva
- REGO, Arménio (2010). Comunicação Pessoal e Organizacional. Lisboa: Edições Sílabo
- REGO, Francisco Gaudêncio Torcato do (1986). Comunicação empresarial – Comunicação Institucional. Editora Summus
- ROBBINS, Stephen P. (2006). Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall
- SCHEIN, Edgar (1968). [Trad.] A Psicologia na organização. Lisboa: Clássica editora
- SCHEIN, Edgar (2004). Organizational Culture and Leadership. EUA: Jossey-Bass
- SCHULTZ, Majken (1995). On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding. Berlin, Nova Iorque: Walter de Gruyter
- SANTOS, Rogério (1998). Os Novos Media e o Espaço Público. Lisboa: Gradiva
- SEBASTIÃO, Sónia Pedro (2009). Comunicação Estratégica: As Relações Públicas. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- SCHWEBIG, Philipee (1988). Les communications de l'entreprise: au-delà de l'image. Paris: MacGraw Hill

TENCH, Ralph & YEOMANS, Liz (2006). Exploring Public Relations. Edimburgo: Person Education

VAN VUGT, Mark; JOHNSON, D. D. P. & O’GORMAN, R. (2007). Evolution and the social psychology of leadership: The mismatch hypothesis. In HOYT, Crystal.; FORSYTH, Donelson & GOETHALS, George (n.d.). *Social psychology and leadership*. New York: Praeger Perspectives

VAN VUGT, Mark & AHUJA, Anjana (2010). It’s all just a game. *Selected*, pp. 43-64. Londres: Profile Books

WEICK, Karl; SUTCLIFFE, Kathleen & OBSTFELD, David (2005). *Organizing and the Process of Sensemaking*. Organization Science, Julho/ Agosto, Vol. 16, No. 4, pp. 409–421

WELCH, Jack (2005). *Winning*. Austrália: HarperCollins Publishers

WESTPHALEN, Marie-Helène (1991). *A Comunicação na Empresa*. Lisboa: Rés Editora

WRENCH, Jason & PUNYANUNT-CARTER, Narissa (2012). *An Introduction to organizational communication*. EUA: Sage Publications

YUKL, Gary (2013). *Leadership in Organizations*. Boston: Pearson

## Webgrafia

BAKER, Kathryn A. (2002). Organizational Communication. Cap.13. Acedido em janeiro fevereiro 2017, em [www.sc.doe.gov/sc-5/benchmark/Ch%201320Organizational%20Communication%2006.08.02.pdf](http://www.sc.doe.gov/sc-5/benchmark/Ch%201320Organizational%20Communication%2006.08.02.pdf)

BERGER, Charles (2005). Interpersonal Communication: Theoretical Perspectives, Future Prospects. *Journal of Communication*, setembro, pp.415-447. Acedido em março de 2017, em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1460-2466.2005.tb02680.x/abstract>

COOK, Scott & YANOW, Dvora (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, dezembro, Vol. 2, No. 4, pp. 373-390. Acedido em janeiro de 2017, em <http://jmi.sagepub.com/cgi/content/abstract/2/4/373>

DEAL, Terrence & KENNEDY, Allan (1983). Culture: A New Look Through Old Lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 19, No. 4, dezembro. Acedido em janeiro 2017, em <https://doi.org/10.1177/002188638301900411>

DELLOITTE (2017, março). Rewriting the rules for the digital age - 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte University Press.

ESPIRITO SANTO, Paula (1996). “Comunicação Interna nas Maiores Empresas Portuguesas”. *Revista de Comunicação Empresarial*, Associação Portuguesa de Comunicação na Empresa, maio/ agosto. Acedido em fevereiro de 2017, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/espírito-santo-paula-comunicacao-interna-empresas.pdf>

FORBES (2016). *13 Soft Skills Every Tech Leader Should Have*. Acedido em dezembro 2016, em <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2016/05/24/thirteen-soft-skills-every-tech-leader-should-have/#2dc7e7bd57a7>

GOLEMAN, Daniel (2013). *The Emotional Intelligence Skills Employers Want Now*. Acedido em dezembro de 2016, em <http://www.linkedin.com/today/post/article/20130707212115-117825785-the-emotional-intelligence-skills-employers-want-now>

GRAVES, Desmond (1972). “Reported communication ratios and informal status in managerial work groups”. *Human Relations*, Vol. 25, pp. 159-170. Acedido em março de 2017, em <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872677202500204>

HAGE, Jerald (1965). An Axiomatic Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, dezembro, vol.10, no. 3. Sage Publications, pp 289-320. Acedido em janeiro de 2017, em <http://www.jstor.org/stable/2391470>

HAGE, Jerald & AIKEN, Michael (1967). “Relationship of Centralization to Other Structural Properties”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 1. Sage Publications. pp. 72-92. Acedido em março de 2017, em <http://www.jstor.org/stable/2391213>

HOFSTEDE, Geert (1981). “Culture and Organizations”. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 10, No. 4, *Organizations and Societies*, pp. 15-41. Acedido em janeiro de 2017, em <http://www.jstor.org/stable/40396875>

HOUSE, Robert J. (1971). “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 3, setembro, pp. 321-339. Acedido em janeiro de 2017, em <http://www.jstor.org/stable/2391905>

IKEA (2016a). Relatório Anual 2016. Acedido em abril de 2017, em [http://www.ikea.com/ms/pt\\_PT/pdf/yearly\\_summary/IKEA-Group-Yearly-Summary-FY16.pdf](http://www.ikea.com/ms/pt_PT/pdf/yearly_summary/IKEA-Group-Yearly-Summary-FY16.pdf)

IKEA (2017). Trabalhar na IKEA. Acedido em abril de 2017, em [IKEA.pt/trabalharnaieka](http://www.ikea.com/pt/pt/about_ikea/newsitem/17-ikea-loule-abre-portas)

IKEA (2017a). IKEA Loulé abre portas a 30 de março. Acedido em abril de 2017, em [http://www.ikea.com/pt/pt/about\\_ikea/newsitem/17-ikea-loule-abre-portas](http://www.ikea.com/pt/pt/about_ikea/newsitem/17-ikea-loule-abre-portas)

KEITH, Davis (1968). Evolving Models of Organizational Behavior. *The Academy of Management Journal*, março Vol. 11, No. 1, pp. 27-38. Acedido em janeiro de 2017, em <http://www.jstor.org/stable/255194>

KEITH, Davis (1968). “Success of Chain-Of-Command Oral Communication in a Manufacturing Management Group”. *The Academy of Management Journal*, Vol. 11, No. 4, pp. 379-387. Acedido em março de 2017, em <http://www.jstor.org/stable/254887>

LAWSON, Edwin (1965). Change in communication nets, performance, and morale. *Human Relations*, Vol. 18, pp. 139-147. Acedido em março de 2017, em <https://doi.org/10.1177/001872676501800203>

MARCHIORI, Marlene (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão – Comunicação e Cultura*, UCS, Caxias do Sul, Vol. 9, No. 17, janeiro/junho. Acedido em janeiro de 2017, em [http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os\\_desafios\\_de\\_comunica%C3%A7%C3%A3p\\_interna.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunica%C3%A7%C3%A3p_interna.pdf)

MASLOW, Abraham (1943). “A Theory of Human Motivation”. *Psychological Review*, 50, pp. 370-396. Acedido em junho de 2017, em [http://www.motivationalmagic.com/library/ebooks/motivation/maslow\\_a-theory-of-human-motivation.pdf](http://www.motivationalmagic.com/library/ebooks/motivation/maslow_a-theory-of-human-motivation.pdf)

MURILLO, Roxana (2011). La intracomunicación. *Revista Perspetivas*. No. 28, pp.91-111. Acedido em janeiro de 2017, em <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n28/n28a05.pdf>

PENLEY, Larry E. & HAWKINS, Brian (1985). Studying Interpersonal Communication in Organizations: A Leadership Application. *ACAD MANAGE*, Vol.28, No. 2, pp 309-326. Acedido em fevereiro de 2017, em <http://amj.aom.org/content/28/2/309.full.pdf+html>

PETRIE, Nick (2011, dezembro). Future Trends in Leadership. Center for Creative Leadership. Acedido em dezembro de 2016, em [http://www.growbold.com/2013/FutureTrends%20in%20Leadership%20Development\\_CLC\\_Dec.%202011.pdf](http://www.growbold.com/2013/FutureTrends%20in%20Leadership%20Development_CLC_Dec.%202011.pdf)

PIRES DA CRUZ, Maria; NUNES, António & PINHEIRO, Paulo. (2010, Janeiro). Teoria Contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC). Covilhã: Universidade da Beira Interior. Acedido em dezembro de 2016, em [http://www.dge.ubi.pt/investigacao/tdiscussao/2010/td08\\_2010.pdf](http://www.dge.ubi.pt/investigacao/tdiscussao/2010/td08_2010.pdf)

READ, William (1962). Upward communication in industrial hierarchies. *Human Relations*, Vol. 15, pp. 3-16. Acedido em março de 2017, em <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872676201500101>

- ROBERTS, Karlene & O'REILLY, Charles (1974). Measuring Organizational Communication. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 3, pp. 321-326. Acedido em fevereiro de 2017, em <https://www.researchgate.net/publication/232544594>
- ROGERS, Everett & BHOWMIK (1970). Homophily-Heterophily: relational concepts for communication research. *Public Opinion Quarterly*, Vol. 34, No. 4, 1 janeiro, pp. 523-538. Acedido em março de 2013, em <https://doi.org/10.1086/267838>
- RUÃO, Teresa (2004). *O Estado da Arte em Comunicação Organizacional: 1900-2000: um século de investigação*. Braga: Universidade do Minho. Acedido em janeiro de 2017, em <http://hdl.handle.net/1822/2714>
- SKOOGH, Ylva; MCCORMICK, Gary & FALCONI, Toni Muzi (2010). The Stockholm Accords. Global Alliance. Acedido em janeiro 2017, em <http://prisa.co.za/documents/Industry%20Accords/Stockholm-Accords-final-version-May-15.pdf>
- TE. ENI, Dov, (2001). A Cognitive-Affective Model of Organizational Communication for Designing IT. *MIS Quarterly Review*, Vol. 25, nº 2, junho 2001, pp. 251-312. Acedido em fevereiro de 2017, em <http://www.jstor.org/stable/3250931>
- WAISFISZ, Bob (s/d). An organisational cultural perspective. ITIM International. Acedido em janeiro 2017, em [https://geert-hofstede.com/tl\\_files/art%20organisational%20culture%20perspective.pdf](https://geert-hofstede.com/tl_files/art%20organisational%20culture%20perspective.pdf)
- WELCH, Mary & JACKSON, Paul (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, No. 2, pp.177-198. Acedido em fevereiro de 2017, em <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Willis Towers Watson (2010). *Capitalizing on Effective Communication: How Courage, Innovation and Discipline Drive Business Results in Challenging Times – Communication ROI Study Report 2009/2010*. Acedido em fevereiro de 2017, em <https://www.towerswatson.com/en-CA/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2009/12/20092010-Communication-ROI-Study-Report-Capitalizing-on-Effective-Communication>

## **Outras fontes bibliográficas**

FAVARO, Ken; KARLSSON, Per-Ola & NEILSON, Gary (2014). “Evolução do CEO”.

*Human Resources Portugal*, No 50, Setembro

IKEA (s/d). Leading Business & People Together

IKEA (2010). Our Human Resources Idea

IKEA (2013). Multichannel Transformation Programme

IKEA (2015). IKEA Group People Strategy 2020

IKEA (2016). Estratégia de Comunicação Interna FY17

IKEA (2016b). Relatório Organizacional 2016 IKEA Portugal - Loures

IKEA (2017b). Relatório mensal de Recursos Humanos IKEA Portugal

# **ANEXOS**

## **Anexo I. Entrevista exploratória Mafalda Gonçalves, responsável de formação IKEA Portugal**

**A equipa de comunicação estratégica do Grupo IKEA está a repensar a abordagem de comunicação interna para o futuro, num posicionamento que destaca o papel dos líderes enquanto dinamizadores e facilitadores da comunicação com os colaboradores. O objetivo final deste processo passa por impulsionar os colaboradores enquanto principais embaixadores da marca.**

**Posto isto, perceber melhor esta vertente da liderança na IKEA e se de alguma forma, podemos criar sinergias.**

A abordagem de liderança na IKEA foca-se nas competências, ou seja, no conhecimento que as pessoas têm, a motivação e as suas capacidades.

Estes parâmetros desenvolvem-se em três níveis diferentes: Leading myself, que se destina a todos os colaboradores da IKEA, na perspetiva em que cada pessoa é líder de si próprio; Leading others, que se aplica a líderes que têm equipas a reportar a si diretamente e Leading Leaders, direcionado para pessoas que são responsáveis por uma organização, por um departamento, por uma unidade ou programa.

Estes pontos fazem parte do plano de desenvolvimento de cada pessoa, consoante a função que tem e que desempenha.

Existem formações de liderança, para os diferentes níveis IKEA Leadership Fundamentals e IKEA Leadership Fundamentals – Leading others. Estas formações têm vários módulos, nomeadamente a parte de comunicação. Neste momento estamos a analisar o que já temos, perceber o que faz sentido e o que podemos melhorar.

A comunicação é um ponto em que temos que trabalhar, por isso se conseguires ajudar-nos com ideias que encontres neste sentido, são bem-vindas.

## **Anexo II. Guião de entrevista semiestruturado**

Muito obrigada por teres aceitado participar neste estudo, que tem como objetivo explorar o vosso papel enquanto líderes de equipa para a dinamização da comunicação interna na IKEA Loures.

Esta conversa deverá durar aproximadamente 60 minutos e se concordares, vou gravá-la – apenas para poder transcrever.

- Percurso na empresa
- Visão e papel desempenhado enquanto líder de equipa:
- Gestão e dinâmica da equipa (participação dos colaboradores nos projetos, autonomia, promoção do trabalho em equipa), alinhamento e desenvolvimento de pessoas
- Segue ideias de mudança, incentiva a equipa a procurar novas formas de fazer as coisas
- Dia-a-dia de trabalho:
  - Regularidade e momentos do dia em que está com a equipa;
  - Melhor momento do dia de trabalho, sensação quando está com a equipa;
- Principais meios de comunicação interna utilizados pela equipa
  - Temas sobre os quais a equipa mais se interessa;
  - Avaliação da comunicação que recebe (relevância, volume, rigor);
  - Último tema sobre o qual recebeu/ procurou informação;
- Da informação que recebe o que partilha com a equipa,
- Comunicação na equipa:
  - A equipa está atualizada sobre as coisas que acontecem na organização? Como?
  - Maior preocupação quando comunica com a equipa
  - Avaliação da comunicação, o que pode melhorar e como

### Anexo III. Entrevista Mónica Gaspar, líder de equipa da secção de salas

#### 1. Como é que foi o teu percurso na IKEA?

Eu já estou na IKEA há 13 anos, sempre na secção de salas. Em Alfragide, comecei um mês depois da loja abrir, fiz o *build up* desta loja, depois vim para cá. Estive um ano na secção de cozinhas, o ano passado, e desde outubro estou como *team leader* do HFB1 e 2, na minha casa. Sempre foi a minha casa desde que entrei e tem sido muito bom, porque é um crescimento. Apesar de eu já estar aqui há treze anos... Eu era *part-time*, comecei como *part-time* de fim de semana e fui crescendo aos poucos, com a empresa também, com a nossa estabilidade aqui em Portugal. Porque no início não era isto que eu queria fazer, era estudar, era história da arte, era o meu curso, mas as coisas mudam... o “bichinho vai crescendo” e nós vamos apanhando o gosto. A questão de passar a *team leader* foi porque estava há muito tempo na mesma secção, na secção das salas e o pulo para cozinhas foi um abrir de olhos, sabes?! Conhecer rotinas diferentes, pessoas diferentes e percebi que até tinha jeito para levar as pessoas e... não digo que sou uma líder nata, porque não sou. Eu não me considero, pelo menos. Mas apercebi-me que porque não?! Se eu gostava de orientar e ensinar e então depois de passar a *team leader*, estou a gostar, estou a aprender muitas coisas novas todos os dias porque estava sempre em vendas, numa secção com poucas pessoas e o nosso foco é sempre o cliente, por isso muitas vezes não havia espaço nem tempo para conseguir ver outras coisas e ser mais abrangente nas tuas pesquisas, naquilo que nós queremos saber sobre a empresa, tanto em termos de história, como de função. Tem sido uma aprendizagem imensa e o meu maior desafio é mesmo o falar com a equipa que sempre conheci, porque tinha pessoas na minha equipa que trabalham comigo desde que a loja abriu; é o conseguir influenciar e conseguir trazê-los para o meu lado e fazer as tarefas com vontade... é que trabalhar todos nós temos que trabalhar porque temos que ganhar dinheiro mas pessoas que gostem de estar aqui e que sentem gosto e aquele gostinho de teres tudo direitinho para que as pessoas vejam e temos orgulho, no nosso “bebé”... é esse o meu desafio maior. Porque a motivação é diferente de pessoa para pessoa, consoante o tempo a que cá estão, consoante as ambições e objetivos que têm, se conseguem ou não, para mim acho que é esse o meu maior desafio neste momento. O eu estar integrada na equipa e eles me verem de colega a responsável, portanto a ter esse reconhecimento e sejamos uma equipa coesa.

## **2. Para perceber melhor a vossa realidade e dinâmica, como é um dia normal de trabalho teu?**

Então o meu dia-a-dia normal é chegar, seja a que hora for, porque ora faço manhã, ora faço intermédios ou noites, como qualquer colaborador normal. Portanto, eu cubro o horário de secção, mesmo naqueles dias em que não tenho que o fazer, porque tenho a secção coberta, faço sempre questão de metade do meu dia conseguir passá-lo lá dentro [no piso de venda, com a equipa]. Até porque desde que eu entrei tínhamos as pessoas mais antigas sim, mas têm vindo a entrar pessoas novas, porque a nossa área vai ser uma das prioridades dos próximos anos, a nossa estrutura horária está a crescer e então temos muitas pessoas novas. E o meu foco, como *team leader* e é esse o acordo que tenho com o Hugo [responsável direto] que a minha parte é mais da equipa: formação da equipa, formação de todas as rotinas, de tudo o que é rotinas práticas da secção como os básicos, ver esgotados, essas coisas normais da loja e o inculcar o gosto que eu acho que qualquer pessoa tem que ter pela sua área de trabalho, o perfeccionismo e o gosto de mostrar ao cliente que estamos aqui para o receber bem e também conseguir que lhes “entre” que a nossa prioridade é mesmo o cliente. E que por muitas coisas que nós tenhamos para fazer, temos que estar ali para as pessoas, para as dúvidas das pessoas e para conseguir vender a melhor solução para elas: não é só vender um sofá, é vender o que o cliente precisa, para quando chegar a sua casa se sintam bem, como eu me gostaria de sentir na minha sala. Então a minha função, o meu objetivo é a formação da equipa, explicar tudo, “fazê-los de minhas sombras” para que eu, que já cá estou há mais tempo e posso não ser o supra sumo das vendas mas consigo dar-lhes os exemplos e argumentos de venda e pequenos truques para que eles consigam estar mais à vontade com o cliente. Tirando isso, também tenho a outra parte mais burocrática, de *back office*, então orientar horários e certificar-me que está tudo certo, com as pessoas certas nos picos corretos, trocas de horários que sejam precisas, correções de picagens e tudo mais em que o Hugo vai precisando da minha ajuda, como picagens de artigos, orientação de artigos na secção, enfim...

## **3- E como é que, enquanto *team leader*, consegues garantir o alinhamento entre as várias pessoas, no dia-a-dia?**

É definir as rotinas, porque eu acho que se todas as pessoas estiverem alinhadas conseguimos juntos fazer crescer o negócio, ou a nossa secção, falando num micro

contexto, levando-o para a mesma direção, porque estamos a remar para o mesmo lado. Dou responsabilidades diferentes a cada um. Temos uma secção inteira mas está dividida por *product área* (PA) e digo a cada pessoa “geres isto como se fosse a tua secção, só tua”. É como se fosse um bolo, composto pelas várias fatias. E assim cada pessoa é responsável pela sua PA, mas tem que estar alinhada com a dos colegas. Por exemplo, se uma pessoa que está com os repousa pés e quer evidenciar um determinado artigo, tem que falar com a pessoa responsável pelos sofás de tecido, por exemplo “olha, tenho este repousa pés, que gostava de expor com este e este sofá. O que é que achas?”.

Assim eles trabalham em conjunto mas cada um na sua pequena parte, tendo em conta os objetivos. No fundo é isto que os *team leaders* e responsáveis de secção fazem para uma secção inteira, eles fazem cada um na sua área – também em coordenação com outros departamentos como logística por causa dos *stocks*, comunicação e design de interiores por causa de inspiração.

Mas vamos devagar, vamos introduzindo as coisas, conforme as pessoas se sentem confortáveis. E eu digo-lhes sempre, perguntem, prefiro uma pessoa que pergunta muitas coisas do uma que não pergunta e depois não sabe fazer as coisas.

#### **4 – Como é que ajudas as pessoas da tua equipa a crescer e desenvolverem-se?**

Como eu conheço bem as dificuldades que eles têm, porque eu passei por elas e eu passo por elas, porque eu costumo dizer, “eu sou *team leader* mas eu sou como vocês” eu não deixo de estar aqui, um dia inteiro a atender clientes se for preciso e ficou mais uma ou duas horas a corrigir horários, não é suposto mas se for preciso eu fico, não é por aí. Como eu sei as dificuldades e sei que há tantos anos que cá estou que sempre mudaram as rotinas e as formas de trabalhar. Eu tive vários chefes diferentes, todos eles com formas diferentes de trabalhar, uns com mais e outros com menos tempo e adaptei-me a todos e encontrei formas de trabalhar com todos, para conseguir adaptar-me. E como eu sei isto, eu tento que eles se sintam todos à vontade comigo para se não se sentirem bem estarem à vontade para me dizer o que quer que seja e possamos colaborar e eu estar lá. E quando nós definimos rotinas que já veem de trás, por exemplo, quando eu fui para a secção tínhamos uma *check list* que eram duas folhas A4 e nunca ninguém olhava para ela e as coisas não se faziam, mas também porque não dava para fazer, duas folhas A4 era impossível. E então eu agarrei

e disse: “vamos lá ver se conseguimos reduzir isto e pensar noutras coisas”. No final, reduzimos para uma folha A4, partilhei com todos eles e disse-lhes que a folha não é estanque, se houver coisas que não dão para fazer todos os dias teríamos que reunir e ver como se poderia ajustar novamente. Deixo-os sempre à vontade para me dizerem se está tudo bem. Criei o caderno de recados digital, que já tínhamos mas deixou de se utilizar e como algumas pessoas tinham dificuldade em ler as letras das outras, passámos a usar um ficheiro *power point* e eles vão pondo lá os recados, para os colegas consultarem. Porque também é uma dificuldade passar as mensagens, pois a pessoa da manhã raramente se cruza com a da noite e apesar de haver um colaborador *full-time* que faz a ponte pelo meio, há coisas que se perdem, reforço com eles a importância de deixar recados, porque a comunicação entre uns e outros é muito importante. Mas também dizendo-lhes sempre se alguma coisa não está bem, mudem. Às vezes é “ah! Ninguém deixa recados” mas se não está bem mudem, conversem uns com os outros: o que é que podemos fazer? Ninguém está a usar, porquê? Mas se faz falta, temos que usar algum canal de comunicação... O que é que pode ser melhor solução? Com a *check list* a mesma coisa... Tento sempre envolvê-los e que eles participem, porque eu sei que aquilo que eu não gosto de fazer, acabo por deixar sempre para o final e depois, se calhar, nem faço.

E quando alguém tem uma ideia nova tendo sempre incentivar, não cortar as vazas, e irmos ajustando. Se nos dermos ao luxo de experimentar, até podemos criar um bom exemplo que depois seja partilhado e adotado pelas outras lojas. Dou-te um exemplo, de um colega que é muito bom em Excel e ele criou documento *picking list* que depois de impressa era um documento fantástico mas muito complicado de atualizar, tinha que fazer vários passos e etcetera. Ele veio falar comigo sobre isso, expliquei-lhe que me parecia complicado mas disse-lhe para apresentar à equipa, todos acharam que seria difícil também e combinámos que esse colega ficaria responsável por atualizar o documento e depois nós imprimíamos. A questão é que quando ele estava de folga ou de férias, os produtos mudavam de sítio, ninguém atualizava o documento e por vezes ele ficava as quatro horas de trabalho (ele está em regime *part-time*) a tratar disso. Falei com ele várias vezes e perguntei se seria de facto relevante alocar tanto tempo a essa tarefa e uma vez, antes dele ir de férias disse-lhe para tentar pensar numa forma de facilitar este processo, que era muito difícil para a equipa. Passado uma semana, ele voltou e com um documento muito mais prático e quase automático de atualizar. Mostrou-me e eu voltei a dizer-lhe para

partilhar com a equipa e depois me dar *feedback*. Os colegas ficaram muito entusiasmados e ele também, claro.

### **5 – Num dia de trabalho, qual é o teu melhor momento?**

O meu melhor momento é quando eu saio e sinto, hoje foi produtivo. Ou então ao longo do dia de sentir que estou mesmo a fazer coisas. Às vezes passas aqui um dia a correr e mesmo que estejas sempre a fazer coisas, às vezes sinto que estou sempre a “apagar pequenos fogos”, saio daqui super cansada e penso hoje não fiz nada, parece que fartei-me de trabalhar e parece que não fiz nada. Enquanto outros dias saio daqui mesmo bem, quando consigo fazer isto que já estava pendente, aquilo e aquilo e me consigo sentir realizada.

Outra parte, é ao longo do dia, quando consigo estar um bocadinho sossegadinha, com algum deles [membros da equipa] a explicar alguma coisa, seja o que for, ou uma forma nova de fazer as coisas, uma rotina nova, uma gama nova que vem... Por exemplo, uma vez quando comecei [como *team leader*], fui dar uma volta à loja à noite com o Miguel [colaborador mais antigo do período da noite], foi um daqueles dias que a loja tinha menos clientes e o que é que eu pensei “bem, vou pôr esta secção arrumadinha, com os básicos *in place* e comecei a arrumar as coisas e perguntei “então, Miguel diz-me lá como é que costumam fazer as rotinas da noite?” só para perceber se era fácil para ele fazer ou não... “ah, pois... faço isto, faço aquilo” e continuei a perguntar, “então e não fazes...?” então, espera lá...! Deixei a arrumação e fui com calma e tive quatro horas com ele a ensinar os menus, a ver prazos de entrega. E foi nesse dia que lhe disse que ele não tem a obrigação de fazer tudo o que ficou por fazer durante o dia, mas que também tem as responsabilidades dele e que deve investir nelas e na aprendizagem, nem que seja para estar num *e-learning* a aprender a vender um sofá, consultar informação sobre os produtos e como se montam. E senti-me bem porque sei que a partir dali lhe dei uma confiança diferente.

### **6 – Dizias que incentivas os colaboradores da tua equipa a consultar o *e-learning*. Se eles não o fizerem quando estão no piso de vendas, também não o fazem noutro momento?!**

Ou então não o fazem... Quando estão no piso de vendas o cliente é sempre a primeira prioridade, tento sempre não lhes passar a pressão da arrumação, se bem que como nós somos a primeira secção da loja é importante que tudo esteja composto e eu também sou muito perfeccionista e então gosto de ter tudo ali certinho. Mas tento não lhes incutir esta ansiedade porque é mais importante que eles saibam todas as várias formas de conjugar um sofá VALLENTUNA, para que quando eles estiverem com um cliente indeciso consigam apresentar a melhor solução e assim o cliente saia dali com a sensação de que somos mesmo especialistas.

Incentivo-os a ir ao *pia facts* [plataforma interna de informação sobre cada produto] para eles saberem como se monta os artigos, porque nem sempre todos montam todos os artigos. Monta um, temos a análise de produto, que até é o Miguel que faz, que explica as principais dificuldades e facilidades do artigo. É um documento que depois os outros não vão ler e esse ainda vai ser um dos meus próximos desafios: como é que eu faço o resto da equipa ler essas pesquisas que o Miguel faz, porque são pertinentes. Imagina, se ele descobre que para um sofá é difícil pôr a capa e puxar até debaixo do braço, estas são informações relevantes para partilhar com o cliente e mostrar o nosso conhecimento.

Também tentamos sempre fazer os *e-learnings* de cada gama, que são uma espécie de questionários sobre a informação da gama. Quando chegam coisas novas, temos o *sales start package*, que nos é enviado pela equipa nacional e fazemos sempre um documento que resume a informação mais relevante, para ser mais fácil consultar, dando mais destaque às imagens, quando é um grande texto, ninguém lê.

Mas não é fácil que eles tenham tempo para todas as coisas e muitas vezes não têm.

## **7. Como *team leader* sentes o desafio de chegar às pessoas, de passar informação, de ter feedback?**

Sinto... às vezes até com a assinatura das folhas de troca de horários que é preciso fazer, às vezes escrevo-lhes um *e-mail*, escrevo no caderno de recados e às vezes no desespero até envio uma mensagem pelo telemóvel... Mas eu percebo isso, porque as pessoas chegam, vão para o piso de venda, têm as rotinas para fazer, os clientes para atender e depois saem, vão-se embora e já nem se lembram do que estava escrito no caderno de recados. Quando são coisas importantes como imagina, a mudança de rotinas ou algo processo que não está

bem, eu acabo por saber também porque sou muito “galinha” e estou sempre a confirmar. Mas quando são coisas que percebem que é para o dia-a-dia deles, fazem. Mas se for outras coisas, é mais difícil...

**8. Para além dos temas relacionados com o trabalho e funções, quais são os temas sobre os quais as pessoas da tua equipa mais se interessam?**

Eu acho que com a equipa que eu tenho agora são mesmo os temas relacionados com o trabalho. Está aqui a abrir-se uma portinha quando nós começamos a dizer que a prioridade é o cliente, o nosso conhecimento sobre mobiliário e decoração.

Na minha equipa temos seis pessoas que já trabalhavam na IKEA e outras seis que são novas. Eu quero que a equipa nova entre já com esse *ship* mas tenho que mudar e suportar os colaboradores mais antigos nesta mudança de *mind set*. Quando eu entrei na IKEA, funcionávamos quase numa lógica de self-service e o nosso papel era apoiar alguns clientes que viessem com dúvidas e o mudar para uma venda mais assistida, porque comprar um sofá não é a mesma coisa que comprar uma colher de pau... É preciso apoiar, explicar, levar o cliente a experimentar e perceber as dimensões. Às tantas começámos a ver que as pessoas levavam um sofá de canto enorme e que depois devolviam porque não cabia na sala... Isto envolve toda uma mudança de *mind set* que estamos a fazer com as pessoas que já cá trabalham e que no fundo, também vão ser quem está mais tempo com as pessoas novas, pelo que temos todos que estar alinhados nesta prioridade que é o cliente, para que saia satisfeito. E eu acho que o que lhes interessa mais neste momento é isto...

Houve uma altura em que queria criar um jornal em Alfragide, na altura ainda não havia a nossa *read me* [jornal interno, global] e eu achei engraçado criarmos uma brochura relacionada com a nossa secção e as novidades da nossa gama. E ao fazer aquilo em tom de brincadeira, as pessoas riam-se um bocado mas aprendiam também. E eu acho que se levamos as coisas de ânimo leve e na brincadeira nós aprendemos melhor! E eu tenho interesse por isso, conhecer a história da IKEA e essas coisas todas mas se eu chegar ao pé dos meus colaboradores eles acham curioso mas não vão à procura.

Do negócio, gostamos sempre de saber resultados de vendas da secção e de cada PA, mas não passa muito daí... E curiosamente, as pessoas que estão cá há mais tempo são

provavelmente as mais difíceis de captar o interesse e fazer motivar e como comecei por dizer, esse é um dos meus maiores desafios.

**9. E falando agora um bocadinho da comunicação que tu recebes e que te chega. Como é que avalias do ponto de vista do rigor, do volume, da relevância?**

Há muita informação que é partilhada à toa... Há muitos *e-mails* de reencaminhamento, do reencaminhamento que às vezes eu estou ali e não percebo a história, que tenho que chegar tudo para baixo para ler... Mas se calhar também sou eu, que gosto de ler os *e-mails* todos e acho que tudo pode ser importante e tenho receio que me possa escapar alguma coisa. E tento ler tudo para baixo, perceber a história e às vezes acabo por perceber que nem eram para mim, mas só para conhecimento e sim, posso ser mais culta neste sentido mas vou apagar isto e amanhã já não me lembro, porque não tem a ver com o meu trabalho, como as rotinas do Balcão de Apoio ao Cliente (BAC), por exemplo. Todas as semanas recebemos um *e-mail* com um relatório e eu tenho que explorar muito para chegar à informação que é relevante para mim e para além disso, também há ali muita coisa que não é relevante para o meu trabalho. Não é que não me interesse por outras secções ou pelo que acontece no resto da loja, mas posso dizer-te que vi com atenção e nas vezes seguintes, nem tanto. O meu imediato é o que vale...

**10. E dessa informação toda que recebes, como é que fazes a triagem para partilhar com a tua equipa?**

Quando são coisas que eu sei que enviaram para a loja inteira, eu não lhes envio. Por exemplo, agora com este concurso do “Mais espaço para ti” comentei-lhes só “Viste o concurso? Um prémio de 600€, muito bom. Vou concorrer, porque a minha sala é um desafio!”. Mas por exemplo o relatório de BAC sobre o qual te estava a falar, abro no separador que interessa, faço um *print screen* e envio para a minha equipa, para eles saberem e depois explico-lhes melhor pessoalmente. Mas é mais o que eu acho que tem a ver com o trabalho deles, tudo o resto de loja, quando vejo que é para a loja toda, não envio. O que costumo enviar, mesmo quando vejo que é para a loja toda, foi por exemplo a informação da *Talent Week*, que reenviei para aí umas três ou quatro vezes porque fazia mesmo gosto que a minha equipa participasse nestas coisas e então reenviei várias vezes

para chamar a atenção para os prazos. A festa de *Midsommar*, ou do concurso não partilhei porque foi enviada para todos e essas coisas, normalmente, ficam mais na cabeça.

Mas tento sempre direcionar para a pessoa responsável dentro da equipa e com os outros colaboradores em conhecimento, porque não invalida que saibam o que está a acontecer. Recebemos um *e-mail* todas as semanas sobre a análise de *transtipos*, que temos de fazer, eu envio para a pessoa responsável por tratar, com conhecimento para o resto da equipa.

### **11. Qual foi o último tema sobre o qual procuraste mais informação?**

Lembro-me de começar a procurar, já bastante tarde, já estava nesta loja sobre a história da IKEA. Comecei a tomar atenção a conversas mais sérias, porque já não era só um *part-time* para pagar as contas da faculdade e o envolvimento é diferente, e quis procurar mais sobre como é que tudo isto tinha aparecido.

No último mês tenho estado focada no *Make Room for Life* [novo tema comercial]. A nossa sales leader [responsável nacional da secção] enviou uns documentos para ler, no nosso *site* [intranet] só vi recentemente este tema do concurso interno e lembro-me de ter procurado e não ter encontrado nada... O Hugo também me emprestou alguns documentos. De resto só tenho visto vendas, o que vende mais e o que vende menos, combinações que podemos fazer com os produtos.

### **12. Como é que a tua equipa está atualizada sobre as coisas que acontecem na organização?**

Eles vão sabendo pela informação que é fixada nas paredes de informação ou então através de colegas ou outras pessoas que estão envolvidas nos projetos ou nas atividades e vão falando entre eles. Porque pela Inside eu duvido muito que eles andem lá a explorar, não têm tempo...

### **13. Qual é a tua maior preocupação na forma como comunicas com a tua equipa?**

A minha maior preocupação é sempre falar com todos eles como gosto que falem comigo, sabes?! Com calma... E às vezes sinto que sou demasiado stressada, que falo um bocado rápido, também porque temos sempre aquela sensação de que estamos sempre quase a ser interrompidos, porque estamos quase sempre na loja e como somos sempre poucos, pelo

menos até agora, e a qualquer momento a conversa pode ser interrompida, por isso é que acelero mas também tenho que melhorar esse ponto e falar com mais calma.

Mas a minha maior preocupação é passar a mensagem de forma clara e não diria ser aceite, porque eu sei que eles aceitam o que eu digo mas fazer com que percebam e com que os envolva. É que eles sintam que eu sou uma peça do puzzle e que me preocupo com eles, mesmo quando nem todas as coisas passam por mim. E é o conseguir chegar a todas as pessoas, porque há algumas pessoas que não são tão parecidas comigo e a quem eu não consigo chegar tão facilmente.

#### **14. Que ferramentas é que poderiam ajudar-te a ultrapassar essas dificuldades?**

Algumas técnicas de como falar e como passar mensagem. Vais aprendendo ao longo da tua vida algumas formas de postura e como falar mas às vezes há coisas e mensagem que são mais difíceis de passar. A forma como falamos, não é o que dizemos. Não tenho problemas em mostrar a minha autoridade mas às vezes há coisas que não são fáceis de dizer, porque eu não gosto de magoar as pessoas.

Como é que eu consigo dar um feedback menos positivo, sem que isso mande uma pessoa para baixo?! É como chegar à loja e dar o sentido de urgência às coisas, sem ser impositiva.

## Anexo IV. Entrevista Alice Dias, líder de equipa da secção de têxteis

### 1. Como é que foi o teu percurso na IKEA?

Então eu entrei na IKEA em 2013, estou cá, vão fazer este ano quatro anos. Entrei como *part-time* de 20 horas, porque estava a estudar também. Estava na faculdade a tirar Educação Básica e fui ficando com quatro horas muito pouco tempo, porque depois comecei a fazer adicionais, na minha secção e então as oito horas passaram a ser algo quase imediato. Depois finalmente passei a *full-time*, até passar a oito horas tinha dois trabalhos. Estava aqui oito horas e depois tinha outro trabalho de cinco horas noutra parte. Portanto, trabalhava treze horas, até que depois disseram “Não, tens que parar. Nós queremos-te como oito horas. Vens só para aqui e focas-te só na IKEA”. E o meu objetivo sempre foi desenvolver-me, desenvolver-me a mim e aos meus colegas porque quando eu entrei, em relação aos termos IKEA eu pensei “como é que eu vou conseguir saber isto tudo?” não tínhamos dicionários ou manuais e então comecei a desenvolver ferramentas que pudessem ajudar a equipa. Sempre gostei dessa parte e então porque não arriscar numa posição de liderança?! Todas as minhas responsáveis foram-me dando cada vez mais responsabilidades, não só que me envolvessem a mim mas também aos meus colegas, até que em março deste ano passei a *team leader* de têxteis também [secção]. Candidatei-me a uma vaga de *team leader* de market hall, não fazia a mais pequena ideia do que seria, até porque na altura só tínhamos um *team leader* de tapetes [área de produto dentro da secção de têxteis] e quando voltei, olha *team leader* de têxteis. Perfeito! Cereja no topo do bolo! Mas se não tivesse ficado como *team leader* sentia a necessidade de mudar de secção, porque já eram três anos no mesmo sítio, a fazer as mesmas coisas e chega a uma altura em que tu sentes que tens que mudar, mesmo. E então foi um push para mim “Ok! Vou ficar aqui mas com novos desafios!” e um dos meus maiores desafios como *team leader*, de imediato, que eu já sabia que ia ser um desafio grande, era ser responsável dos meus próprios colegas. E nesse ponto pensei “OK, por um lado vai ser bom, porque eu já conheço as pessoas, a nível de negócio já conheço os produtos não tenho que saber mais. No entanto, as pessoas, isso sim, ia ser um peso muito grande. Ter pessoas que conheço muito bem, que são minhas amigas fora daqui e ia ser responsável delas...” e perante isto, tendo sempre criar um balanço entre as duas partes, Não vou dizer que é fácil, de todo, porque não é, principalmente porque não consigo passar tanto tempo quanto gostava lá em

baixo na secção, mas faço questão de quando estou aqui no escritório dizer “olha, estou a tratar dos UTGs, estou a tratar...” digo sempre o que estou a fazer para eles não pensarem que se não estou com eles no piso de venda, que não estou a fazer nada. O que as minhas responsáveis faziam comigo eu gosto de fazer o mesmo com a minha equipa.

## **2. Como é que vês o teu papel enquanto líder de equipa, na IKEA?**

Mesmo antes de ser *team leader*, a minha equipa já reportava muito a mim porque era uma das pessoas mais antigas na secção, também tinha grande parte da responsabilidade e então já vinham falar comigo por muitas coisas. Este *next step*, é que já não recorrem a mim só algumas vezes, mas vêm ter comigo sempre e eu tenho que ser o pilar da equipa. Então, imagina, há certas coisas que... Eu digo aos meus colaboradores “Vocês têm que picar [registar início e fim de turnos] a horas, não podem sair tarde, que é uma luta constante, porque as pessoas querem terminar as tarefas e gostam daquilo que estão a fazer mas eu tenho que dar o exemplo e então eu própria tento sair a horas, tento não ficar mais tempo, para que eles percebam “OK! É possível fazer tudo desde que tenhamos o tempo organizado” e uma das coisas que tive de aprender ao nível de liderança, é que uma parte do meu dia eu planeio, com reuniões, formações... A outra parte é para o que aparecer, é que nós temos o hábito de dizer que sim a tudo e quando dás por ti, já passou o dia e acho que um líder tem que ter muito na base da organização, se não o teu dia passa e tu nem dás por isso.

## **3. Enquanto líder de equipa como é que asseguras o alinhamento e desenvolvimento das pessoas?**

O facto de ter sido colaboradora também ajuda-me nesse sentido. Quando eu entrei, nós tínhamos uma lista de tarefas, nem eram bem rotinas, eram tarefas [na secção], muito extensa. Eu como colaboradora de 20 horas olhava para aquilo e pensava “isto é impossível de fazer” e então o que é que eu tentei vir a melhorar e neste momento é o que eu tenho é, imagina: há uma pessoa que faz manhãs, preparar a abertura das três áreas e então eu pus mesmo, confirmar o que vem de camião, porque logística repõe mas nós depois confirmamos tudo o que vem no camião e isso é o que fazemos numa hora. E por exemplo, a nível de tarefas, eu e a Daniela asseguramos os parâmetros da secção porque isso exige muito tempo e assim damos tempo para que os colaboradores conheçam melhor

a nossa gama, a secção e consigam desenvolver-se mais a eles próprios, porque se tiverem um dia cheio de tarefas, não vão conseguir estar focados no cliente, nem sequer vão conseguir estar focados no seu próprio desenvolvimento porque estão só a fazer. Para além disto, uma das coisas que tenho em atenção quando chego à secção é perguntar o que é que a equipa está a fazer, em vez de dar logo indicações, porque eles também já vêm de casa com o trabalho organizado na cabeça e se isso não for tão prioritário, ajudá-los um bocadinho. O que faço sempre é dar uma volta com eles à secção desde o início e ver o que é que, de imediato, nos desperta. O engraçado é que cada vez menos eu tenho que fazer este trabalho porque eles próprios já identificam e fazem este exercício uns com os outros. Eu tenho uma equipa muito nova, muito recente porque colaboradores mais antigos foram para outras secções e é interessante porque estas novas pessoas não me conheceram como colaboradora [base], só mesmo como *team leader* e parecendo que não, esse *ship* é diferente.

#### **4. Nessa gestão, como é que incentivas a equipa a ter novas ideias? A sugerir novas coisas?**

Por exemplo, nós quando estabelecemos os objetivos para cada colaborador, o que tentamos fazer previamente é perceber onde é que eles estão mais à vontade, o que é que gostam de fazer e o que é que não gostam. Porque nós temos três áreas dentro da secção, uma delas é tapetes e há pessoas que não gostam porque é mais pesada fisicamente e aí nós também tentamos desmistificar: OK é uma secção mais pesada mas o que é nós, equipa, podemos fazer para torná-la mais atrativa para os clientes e até para nós, colaboradores. Nós contratámos recentemente uma colaboradora para a área de tapetes a quem demos total liberdade para mudar, alterar e ajustar (dentro dos possíveis) o que lhe parecesse melhor e o fato dela estar só nessa área fez com que para os outros colaboradores tivessem mais curiosidade pela área. Porque nós demos-lhe total liberdade, mantendo o alinhamento com a equipa de comunicação e *design* de interiores, porque ela estava cá há um mês e já tinha imensas ideias. Um dos objetivos dela era análise de produto, que a maioria das pessoas acha chato – tem a ver com as instruções, o *pia facts* [base de dados interna onde estão disponíveis as especificidades de todos os produtos] – mas ela fez toda a análise de produto do nosso top 30 e deu-nos ideias. Nós tínhamos um *spray* para limpar tapetes na gama, mas não explicávamos em lado nenhum o modo de utilização e então ela viu na

embalagem o modo de utilização e fez um A4 para implementar em comunicação na loja. Inclusivamente, esta era uma das perguntas mais frequentes que os clientes nos colocavam e deixou de ser, depois desta alteração. Com isto, os colegas começaram a questionar como é que ela teria tempo para fazer todas estas coisas, sendo uma colaboradora *part-time*. Claro que a secção de tapetes não tem tantos clientes como nas outras secções mas deu cinco ideias e os colegas das outras secções talvez possam dar uma... E de facto, eles começaram a fazer o mesmo que ela, todas as semanas fazem duas ou três análises de produto e um dos objetivos é melhorarem os argumentos de venda, tornando o artigo mais vantajoso e “apetecível” para o cliente. Basicamente, criou-se uma competição saudável, digamos assim, em que estão todos a tentar perceber como podem melhorar o quê. Criámos uma listagem, onde eles vão escrevendo o nome e qual o argumento de venda que descobriram/ acrescentaram ao artigo. Também tentamos criar a ideia de que uma conversa não precisa de ser formal, mas sim on job e muitas vezes até é mais esclarecedor porque conseguimos ter à vista exemplos concretos que são fruto do trabalho da pessoa e fazer esse *follow up*.

#### **5. No dia-a-dia de trabalho, em média, quanto tempo passas com a equipa?**

Muitas das vezes passo as oito horas. Há dias em que tiro o dia todo só para estar lá em baixo [no piso de vendas], até porque eu estou incluída nos horários da secção em alguns momentos. Por exemplo, aos fins de semana, o tempo é todo para eles e depois todos os outros dias tento bloquear a parte da manhã, que é a parte que eu tenho mais assegurada na secção, enho pessoas alocadas à manhã, para ter as minhas reuniões e tratar de coisas mais burocráticas. As restantes quatro horas são para estar na secção. A semana passada, por exemplo, tinha as manhãs todas preenchidas e agendei uma reunião com *COMM IN* para a tarde e ele ligou-me a dizer que estava sozinho e que tínhamos um grande volume de clientes. Claro que tive que desmarcar a reunião e ir ajudá-lo na loja. E existe esta flexibilidade. Claro que para mim foi um bocado frustrante ter marcado a reunião e não ter conseguido ir mas era muito pior o colaborador estar sozinho na secção.

#### **6. Qual é o melhor momento, para ti, no dia de trabalho?**

O melhor momento do meu dia é quando eu consigo chegar ao final do dia, olhar para o que tinha planeado e para além de fazer tudo isso, ainda conseguir estar com a equipa. Este

é um dos melhores momentos e tenho outro que é: eu tenho colaboradores que não consigo apanhar muitas vezes. Por exemplo, quando estou de permanência de manhã, não consigo apanhar os colaboradores que estão à noite e então tento ajustar o meu horário para também conseguir estar com essas pessoas. E o que eu penso é “Eu, enquanto colaboradora, também gostava que o meu responsável viesse falar comigo e ter uma conversa”. Então é mesmo por aí. Tento sempre bloquear um dia ou meio-dia por semana para conversar com eles, perceber se estão com alguma dificuldade, se consigo ajudá-los de alguma maneira. E às vezes eles dizem “olha, Alice, estou farta de fazer este horário” ou “estou farta de estar nesta secção” e então vamos mudando, quando for necessário. Temos três secções e podemos ir criando esta mobilidade. E esse é um dos momentos que eu gosto mais, perceber o que eles estão a sentir e como eu os posso ajudar no dia-a-dia no trabalho.

**7. E agora mais sobre a comunicação interna, quais é que achas que são os temas sobre os quais a tua equipa mais interessa?**

O facto de ter uma equipa muito nova faz com que eles não consigam chegar ainda a uma pesquisa muito aprofundada. Estão ainda a tentar conhecer toda a gama, procuram, uns mais do que outros, perceber onde é que podem encontrar as novidades que vão chegar. Porque sabem que nós recebemos essa informação e imprimimos, ou pomos na pasta da secção, mas eles querem ser os primeiros a encontrar. Procuram também mais um bocadinho de informação sobre o negócio deles, a nível de secção, ainda não tanto a nível de loja mas faz parte... Depois tenho as pessoas que estão cá há mais tempo e que aí sim, tentam já perceber e procurar mais informação sobre as atividades planeadas para a loja. Por exemplo a nível de implementações, procuram saber quais são os *timings*, quem está envolvido, se podem participar. A nível de marca, o facto de terem os *kick offs* ajuda muito para adquirirem informação e conhecimento sobre a marca. E também ainda a pensar nas pessoas que estão cá há mais tempo, damos-lhes vários livrinhos, daqueles sobre *ad ons* de loja, a *stair case*, para perceberem também como é que nós trabalhamos dentro da IKEA.

**8. Mas no dia-a-dia, sabes onde é que eles vão procurar a informação?**

Tenho uma equipa mesmo muito recente. A pessoa mais antiga está cá há um ano e das mais recentes, a que está há mais tempo é há um mês. Mas isto também é bom, porque

podemos começar a incentivá-los a procurar a informação. Tentamos fazer isso com a *toolbox*, fazemos *print screns* com o caminho, para eles perceberem onde é que podem encontrar a informação. E depois dizemos “no vosso dia-a-dia, se tiverem 20 minutinhos, venham aqui, explorem” porque eu fazia isso... E até mesmo nas nossas pastas, nós temos muita informação e aí sim, eles procuram muita coisa. E acima de tudo é a partilha, uns com os outros.

Também incentivamos a que todos, quando chegam, abram o *e-mail* e vejam o que têm porque quando eu recebo uma coisa, se vejo que é importante, reencaminho para todos. Se eles não virem, perde o efeito. É isso e o caderno de recados.

### **9. E a informação que te chega, como é que avalias?**

A nível geral, eu acho que a informação que recebemos é completamente OK porque se nós trabalhamos na IKEA temos que saber o que acontece e ter a informação. Especificando um bocadinho, existem muitos *e-mails* em que tu estás no CC, do CC, do CC e tu lês aquilo e basicamente não te diz nada...

### **10. Qual foi o último tema sobre o qual procuraste informação?**

O último foi um ficheiro onde tinha que colocar o *forecast* a nível de dias. Já tinha feito por meses, por semanas, mas por dias nunca tinha feito. Então fui perceber o que é que era preciso fazer, que temos que analisar o calendário comercial do ano passado ao dia. Como só estou na função há quatro meses, há coisas que ainda não apanhei, isto só se faz uma vez por ano. E eu pensei “se já é tão complicado fazeres uma análise semanal, que tens que ir tão ao detalhe, imagina diário”. No entanto, faz todo o sentido, porque se fores pensar no teu dia-a-dia a nível de vendas é muito mais real do que o *forecast* por semana.

### **11. Como fazes a triagem da informação que recibes para partilhar com a equipa?**

Por exemplo, há informação que às vezes aparecem nos quadros e coisas assim que muitos não estão habituados ainda a ver e às vezes tiramos fotografia, eu e a Daniela, e colamos no caderno de recados para eles se começarem a questionar. Às vezes venho aqui acima [escritório da loja], vejo o quadro de vendas e em função até pode ser preciso ajustar a equipa entre as secções. Aí eles começam a perceber o impacto que a informação tem no

trabalho deles. E para além do caderno de recados, todas as informações que tenho a nível de equipa que posso partilhar de imediato, eu e a Daniela enviamos por *e-mail*. Mas a partilha e o contacto pessoal também são muito importantes porque a comunicação *on job* tem muito mais impacto.

**12. Qual é a tua maior preocupação quando comunicas com a tua equipa?**

O modo como falo com cada um deles. Eu sou muito explosiva e é um desafio adaptar a maneira como falo à forma como as outras pessoas falam. Porque às vezes há pessoas que têm uma maneira de falar mais calma e preciso de falar de uma maneira menos ríspida.

**13. Como é que a comunicação da IKEA com a tua equipa pode ser melhorada?**

Eu tento sempre colocar-me no meu papel anterior e então chega a um ponto que é transparente. Não acho que exista algo tipo de comunicação que não possa ser passada.

## **Anexo V. Entrevista Rafael Henriques, líder de equipa da secção de *self service***

### **1. Para começarmos pedia-te para me falares um pouco sobre o teu percurso na IKEA e também sobre esta função que tens agora, de *team leader*.**

Vou começar pelo meu percurso, que é o mais fácil. Estou na IKEA há quase seis anos. Entrei pouco antes de fazer 19 anos, como colaborador de fim de semana no “self”. Posteriormente, após um ano, passei a part-time 20 horas mas também a fazer horário durante a semana, enquanto estava a concluir o décimo segundo ano. Passado um ano já estava a 40 horas [contrato *full-time*] na mesma secção, onde estive durante dois anos. Durante seis meses fui o responsável de *SLM* na loja [software utilizado para gerir o espaço de venda para os produtos] e depois voltei para *self service* como *team leader* e estou nesta função há quase dois anos.

### **2. E como é que vês o teu papel enquanto *team leader* na IKEA?**

O meu papel enquanto *team leader* é desenvolver a minha equipa. Ao desenvolver a minha equipa contribuir para o crescimento do negócio e proporcionar uma melhor experiência de compra aos clientes, proporcionar à loja um melhor *dia-a-dia*. Mas um *team leader* não passa só pela equipa e por ver só a tua equipa, mas a tua *big picture* tem que ser maior do que a secção. Tens que trabalhar com o resto da loja, a forma como te relacionas não pode ser só com a tua equipa mas com a loja inteira. Se eu quero desenvolver a minha equipa, ou o meu negócio na minha secção vou precisar da loja porque o trabalho é um ciclo e é necessário ter uma boa comunicação, uma boa interação e um bom espírito com os outros departamentos.

### **3. Como é que a tua equipa está organizada?**

Uma coisa que acho é que as pessoas devem ter liberdade para encontrar o que as motiva e poder escolher, em vez de adjudicar a cada colaborador os produtos de uma área específica. Todos somos responsáveis por tudo. Claro que fazemos os *follow ups* e cada colaborador tem os seus objetivos. No entanto, todos podem e devem estar informados sobre todas as rotinas da secção. Por exemplo, existe um objetivo, uma pessoa responsável por *SLM* mas isso não invalida que os outros não saibam. A nível de responsabilidades existem rotinas diárias que devem ser feitas. Para além disso, existem objetivos sem ser

diários, como por exemplo as campanhas comerciais: o Pedro é responsável pelo calendário comercial e por isso, quando existe uma campanha ele é o responsável pelo *stock*, pela criação de um plano B. Se ele não tiver, não é por isso que as coisas não se vão relacionar. Existe uma dinâmica de partilha de responsabilidade.

**4. Tendo em conta esta dinâmica, como é que asseguras o alinhamento e desenvolvimento dos colaboradores?**

Então, passar conhecimento é importante. Por exemplo, o Nuno Joaquim, já está há 10 anos na IKEA. Quando entrei aprendi muitas coisas com ele e agora também lhe passo muitas coisas. Nós temos uma rotina na secção que são as 10 perguntas mais frequentes colocadas pelos clientes e que também nos permitem identificar pontos a melhorar e deleguei essa parte à Leonor e ao Paulo, duas pessoas mais recentes na IKEA, com a orientação do Nuno. Desta forma, as pessoas mais novas estão a aprender como é que as coisas funcionam e porque é que tem que ser feito e por outro lado, ajudo o Joaquim a trabalhar também a parte do desenvolvimento de pessoas. Mas depois cabe-me a mim, estar por for a supervisionar tudo, porque se eu fizer metade do caminho por eles, eles não vão ter uma aprendizagem completa. Claro que já tive situações em que precisei de intervir, porque já não podia deixar andar mais, mas gosto de lhes dar essa autonomia.

Eu aprendi muito a errar e isso deu-me jogo de cintura para outras coisas.

**5. Num dia normal, em média, quanto tempo passas com a tua equipa?**

Há dias que passo mais tempo que outros mas num dia de oito horas passo, em média, cinco horas.

**6. Consegues encontrar-te com todos os colaboradores da tua equipa numa semana?**

Sim. Porque há dias em que se tiver a entrar de manhã já não apanho as pessoas da noite mas por exemplo hoje, que entro ao meio-dia, consigo apanhar pessoas da manhã, da tarde e da noite.

**7. Enquanto *team leader* como é que incentivas os colaboradores a propor novas formas de fazer as coisas?**

Nem todas as pessoas são iguais. Por vezes a teoria de que quem está há mais tempo é menos recetivo há mudança, na minha equipa não sinto isso. É uma equipa jovem e mesmo as pessoas mais antigas que temos, que são os *full-time*, também têm um espírito muito forte. Mas acho que a personalidade que procurei incentivar e incutir à equipa permite isso, procurarem a mudança e questionarem “porque é que fazemos isto” “porque é que fazemos aquilo”. Muitas vezes há ideias que surgem que não são tão exequíveis assim e entretanto adotei uma estratégia que é: o colaborador tem uma ideia, eu dou os pros e os contras, digo às pessoas para avançar e dar-me feedback passados três dias. Não quer dizer que tenhamos que retroceder, porque tiramos sempre alguns pros, mas sim ter que ajustar o que não funciona tão bem. Mas isto depende, há situações em que podemos deixar errar, porque sabemos que não vai afetar a empresa e outras em que é preciso intervir.

#### **8. Qual é o melhor momento no teu dia de trabalho?**

O meu melhor momento, quando me sinto melhor num dia de trabalho é quando conseguimos vir almoçar com alguém da equipa e temos aqueles momentos mais descontraídos. Ou, por exemplo, quando temos atividades e entramos aqui às cinco da manhã e o espírito é todo muito positivo. Ou mesmo quando saio daqui à noite, não fazendo tantas noites como gostava mas ainda assim tento fazer e é duro, sairmos daqui à noite e irmos beber qualquer coisa. Esse gesto final e essas energias de alegria, de companheirismo que criámos no trabalho e que passam para estes momentos são importantes, porque as pessoas podiam sair do trabalho e ir embora, à vida delas. Eu gosto de desafios e de cumprir objetivos e acho que aquilo que me faz sentir bem é cumprir os objetivos, em prol da empresa, mas as pessoas com quem o fazes, o espírito que se cria e que se vive também me faz dar mais.

#### **9. E agora sobre a informação que te chega, como é que avalias em termos de volume, relevância, rigor?**

Há certa informação que vou ser sincero, eu leio a correr. Também depende da semana em que estamos, do dia em que estamos e de tudo o que está a acontecer. Por exemplo, eu estive agora de férias 15 dias, regressei e tinha 356 *e-mails* para ler, eu só vi as coisas que para mim eram mais importantes. Mas não acho que no dia-a-dia não é muita informação e

acho que é importante sabermos, mesmo que depois não consigamos acompanhar o tema, mas pelo menos saber o que está a acontecer.

**10. Qual foi o último tema sobre o qual foste procurar informação?**

Fui procurar um ficheiro para o Hugo, que teve a formação de *budies*, sobre a integração passo a passo de um novo colaborador na IKEA. O resto acaba por ser muito mais informação ligada às nossas rotinas.

**11. Como é que filtras a informação que te chega para partilhar com a equipa?**

A nível de comunicação, o que eu filtro é a parte relacionada com o trabalho e partilho sempre, como te dizia tentando sempre tirar a informação mais confidencial, relacionada com as campanhas comerciais, o valor dos produtos e margens, etcetera. Não que tu não confies nas pessoas, a questão não está aí, mas eles consultam esta informação nos computadores dos pontos de informação, onde passam clientes e muitas pessoas. Por isso é mais por uma questão de ter cuidado. No fundo a única coisa que filtro é se é confidencial ou se eles podem saber.

**12. Em relação à tua equipa, que tipo de informação achas que mais lhes interessa?**

O que eu acho é que eles têm informação relacionada com o trabalho, mas falta-lhes informação sobre iniciativas que existem, projetos em que a IKEA está envolvida. Eles interessam-se por isso. Às vezes quando recebo *e-mails* que acho que lhes podem interessar, apago alguma coisa que possa ser mais sensível ou confidencial e reencaminho para toda a equipa. Eles também passam a informação entre eles, para além do caderno de recados, no ponto de informação colocamos folhas com informação para eles consultarem e partilharem entre si. Se não formos muitas vezes nós, ou pelo *e-mail* ou a comentar, eles também não vão à procura.

**13. Qual é a maior preocupação que tens, quando comunicas com a tua equipa?**

Tentar que eles percebam a mensagem que eu quero passar. Porque às vezes tu podes passar a mensagem de uma maneira e as pessoas percebem de outra, pode haver distorção. Por isso, às vezes eu explico as coisas e depois peço-lhes para me detalharem o que acabei

de explicar e às vezes quando acho que não foi tão bem entendida, adaptar o discurso em específico para essa pessoa em particular.

#### **14. Como é que a comunicação com a tua equipa pode melhorar?**

Eu acho que a comunicação acaba por ser muito mais fácil quando as pessoas já se conhecem e dão bem. Quando essa boa relação ainda não é assim tão confortável, podes sentir alguma falta de abertura... Mas é uma questão de tempo.

## Anexo VI. Entrevista Gerson Cardoso, líder de equipa de *outflow*

### 1. Como é que foi o teu percurso na IKEA, até agora?

Eu terminei o meu 12º ano na área de desporto, em 2011. Entrei para a faculdade, para a FMH. Na altura precisava de um suporte financeiro para pagar as propinas e entrei como reforço de verão, em 2011, para a IKEA de Alfragide, em caixas. Foi o primeiro trabalho, a minha primeira experiência profissional e as coisas correram muito bem, tanto que nesse mesmo ano depois fiquei como reforço de Natal. Nessa altura na IKEA as estruturas não estavam preparadas para receber mais pessoas e em 2012 saí com o compromisso de que quando houvesse uma vaga me chamariam. E voltei em junho desse ano, para *part-time* de 20 horas em *inflow* e a partir daí foi o crescimento normal, adaptei-me muito bem à empresa, identifiquei-me logo com o conceito, com a cultura, com os valores, o trabalho de logística em si também me aliciou muito na altura e era o que queria com 18/19 anos. Tive muitas extensões de horário e depois passei efetivo, tive até uma entrevista com o diretor da loja – hoje em dia isso não acontece, é só com o chefe de departamento e recursos humanos. Fiz pequenas extensões de horário em vendas, em *self service*, *stock control* também para ter um *overview* das coisas e passei a 40 horas em logística. Como passei algum tempo em *inflow*, quatro, cinco anos senti-me um bocadinho estagnado e como o meu objetivo sempre foi crescer, a determinada altura quis ir conhecer um bocadinho do outro lado da operação. Falei com o meu chefe e perguntei se havia a possibilidade de ir para *outflow*, o John deu-me o OK e consegui ir para *outflow* onde tive sensivelmente três meses. Entretanto abriu a loja de Loulé, eu desde que entrei para logística sempre tinha ouvido falar na loja de Loulé e queria ir para a loja de Loulé, sempre tive a curiosidade da experiência que é começar uma loja nova, com rotinas novas e pessoas novas. Candidatei-me à vaga de *team leader*, fui a entrevista com o diretor de logística de Loulé e com o diretor de logística da IKEA e o feedback que eles tinham meu era que eu estava apto para ser *team leader* mas que podia ser um risco muito grande, para o meu desenvolvimento, principalmente, começar essa função numa loja nova. E perguntaram-me se eu preferia ir como colaborador de oito horas para Loulé ou se queria ser *team leader* aqui. Eu já tinha decidido que queria ser *team leader*. Esperei um mês e o Cláudio Ferreira, que na altura era diretor de logística aqui da loja de Loures, ligou-me para dizer que ia abrir uma vaga de *team leader* e para eu me candidatar. Candidatei-me e entrei para *team leader* de *inflow* a 3

de outubro de 2016. Totalmente diferente, não é? A dificuldade que senti não era tanto o conseguir levar a equipa, mas a parte burocrático. Entretanto o colega que estava como *team leader* de *outflow* saiu para abraçar outro projeto fora da IKEA e como eu já tinha algumas bases de *outflow* decidimos que eu ocuparia essa função que ficou vaga e estou lá desde março.

## **2. Como é que vês o teu papel enquanto *team leader* na IKEA?**

É assim, o meu papel enquanto *team leader*... Como é obvio o *team leader* que eu sou hoje não é o mesmo que era há dois meses atrás, não é!? O meu grande foco quando vim para a função era ser ainda melhor do que os meus *team leaders* foram para mim e ajudá-los a aprender, porque muitas coisas que aprendi na IKEA também foram por mim e porque fui à procura. E um dos meus focos é esse, tudo o que eles precisarem, seja uma folga, uma formação, seja um café e um cigarro, eu tento sempre proporcionar-lhes o que for possível. Acho que é o mais importante, não só para eles se sentirem apoiados mas porque isso também os ajuda a crescer. Acho que todos temos qualidades e o que falta às vezes é darmos esse suporte às pessoas para conseguirem evoluir, desenvolver. Eu e o Nuno batalhamos muito com horários, trocas de horários para que seja possível os colaboradores participarem em formações. Por exemplo, como fizemos hoje com uma colaboradora nossa, que foi para uma formação de *SLM* e para isso estou eu a substituí-la nas operações.

## **3. Como é o teu dia-a-dia de trabalho?**

Normalmente eu e o Nuno vamos alternando, duas semanas eu estou de manhã e ele à noite e outras duas semanas trocamos, para que a equipa tenha sempre cá um dos *team leaders*. Um dia normal, eu chego e vou logo ver o *e-mail* fazer o seguimento de alguma coisa e ligo sempre primeiro para a secção para perceber como é que as coisas estão a correr. Acabo sempre por dar algum suporte na secção, independentemente do volume de trabalho, acho importante estar um bocadinho com eles e darmos esse acompanhamento às pessoas. Eu gostava quando eram assim comigo, apesar de na altura também me sentia muito bem quando o meu chefe não estava, significava que confiava em mim. E eles também gostam muito disso, que eu vá lá para cima [escritório da loja] os deixe ali a orientar as coisas e se eles precisarem ligam-nos. Mas pronto, tento sempre estar um bocadinho com eles e tento sempre criar uma *to do list*, não à semana, mas a um ou dois

meses. Eu e o Nuno [outro *team leader*] já temos isso tudo alinhado para o próximo ano fiscal. Normalmente é isto que faço e se não tiver pontos para resolver penso sempre “como é que eu quero estar daqui a dois meses” e vou sempre pensando à frente porque dois dias nunca são iguais. Depois há aqueles dias em que a loja está cheia e sou um colaborador normal durante oito horas...

**4. Neste contexto tão volátil, como é que geres o desenvolvimento das pessoas na tua equipa?**

Eu e o Nuno guiamo-nos muito pelas prioridades e se tivermos um dia em que o volume de trabalho está mais baixo, preferimos agarrar numa pessoa que está constantemente a fazer a mesma coisa e dar-lhe a oportunidade de experimentar fazer outras coisas, ou dar-lhe um bocadinho de formação, estar com a pessoa no computador e explicar-lhe novos processos, tirar dúvidas. Temos sempre essa sensibilidade.

**5. Apesar de todas os *guidelines* que existem, a equipa tem autonomia para experimentar coisas novas?**

Conseguimos. Há espaço para criatividade, como na construção dos *layouts*, por exemplo. Dá perfeitamente.

**6. Qual é o melhor momento do teu dia de trabalho?**

Chegar ao fim do dia e sentir que tudo o que tinha planeado fazer, fiz na perfeição. Sair da loja de consciência tranquila, que eles estão felizes e eu estou feliz. Acho que é o melhor. Atingir os resultados, dentro da nossa secção os básicos estarem todos cumpridos.

**7. Como é que geres a comunicação com a tua equipa?**

Gostava de fazer um maior acompanhamento. Gostava de conseguir reunir mais pessoas mais vezes, fazer reuniões uma vez por mês. É um ponto de melhoria para mim e para o Nuno, sem dúvida nenhuma. Daí nós também queremos criar os responsáveis de turno, para serem o nosso *back up* e assim conseguirmos ter um maior *overview*. Torna-se muito difícil com uma equipa de 23 pessoas e com o aumento da estrutura que estamos a prever, fazer o acompanhamento de todos, as rotinas serem todas cumpridas. Desta forma

conseguiríamos comunicar com a equipa, ter reuniões com eles, acompanhar melhor as dificuldades de cada um. Mas a comunicação existe, nos básicos.

**8. Na tua opinião, quais são os temas que mais lhes interessam?**

Acho que lhes interessa bastante os resultados de vendas, calendário comercial e campanhas para saberem o que vai acontecer. E muitas informações que os recursos humanos também têm a sensibilidade de enviar a todos os colaboradores e nós tentamos também enviar e partilhar sempre coisas que nos parecem relevantes para que a equipa esteja atualizada sobre o que acontece na loja. Muita da comunicação é feita através de nós e dos colaboradores de 40 horas.

**9. E como é que avalias a comunicação que te chega?**

Há muita informação que recebo que dou uma leitura transversal e apago. Mas sinto que há rigor.

**10. Lembras-te de qual foi o último tema sobre o qual foste procurar informação?**

Acho que foi uma coisa simples, no *pie facts*, para tirar uma dúvida sobre um produto.

**11. Como é que a tua equipa sabe o que está a acontecer na organização?**

Pela partilha, pessoalmente. Uma coisa que eles não fazem muito e que nós estamos a tentar incentivar cada vez mais é a que eles vejam o *e-mail*, mas é muito raro.

**12. Como é que fazes o filtro da informação que te chega para o que passas à equipa?**

Vejo por pertinência. Ponho-me no lugar deles e vejo o que pode ser mais relevante e interessar mais: se me interessa mais saber como estão os tempos de espera na loja ou que vamos ter um novo diretor de país.

**13. Qual é a tua maior preocupação quando comunicas com a tua equipa?**

Quando vim para *team leader* assustei-me um bocadinho. Pensava “como é que eu vou comunicar com uma pessoa que está na IKEA há tantos anos e tem idade para ser meu pai?”. O que fiz foi tentar conquistá-los devagarinho, ganhar a confiança e hoje em dia

tenho colaboradores com quem tenho uma relação espetacular e hoje já consigo ser mais assertivo, porque mostrei que sou exigente comigo próprio, tal como sou com eles.

#### **14. Como é que avalias a comunicação da IKEA com a tua equipa**

A avaliação é positiva. Acho que precisamos de melhorar a nossa estrutura para as coisas serem melhores, a comunicação, os *KPIs*, a motivação e o bem-estar.

## **Anexo VII. Entrevista Jorge Simões, líder de equipa da secção de quartos**

### **1. Qual é que foi o teu percurso na IKEA?**

Entrei em 2014, em março, para atividades, apenas em *part-time* porque tinha outro trabalho. Entretanto esse sítio fechou e no mesmo dia fizeram-me aqui uma proposta para fazer adicional noutra secção e fiquei partilhado com atividades durante três ou quatro meses até que passei a efetivo, fizeram-me a proposta e eu “Epa, espetáculo!” porque adorava trabalhar aqui. E passado uma semana fizeram-me a proposta para ficar a 40 horas e nesse momento tive que escolher entre continuar repartido, com a equipa de atividades e uma outra secção do *market hall* ou ficar a tempo inteiro no HFB1. Não foi uma escolha fácil, porque tinha muita afinidade com a equipa de atividades, foi onde eu comecei, o meu *manager* na altura foi super transparente e compreendeu que seria melhor para o meu desenvolvimento ficar focado numa só área e acabei por ir para HFB1 [área de salas]. Passado um ano e meio desde que tinha entrado na IKEA, foram os primeiros *assessments*, eu candidatei-me e fiquei como *team leader* de quartos, a secção em estou agora.

### **2. Como vês o teu papel enquanto *team leader* na IKEA?**

*Team leader* é uma posição um bocadinho diferente de *co-worker* [colaborador base], embora também passemos muito tempo na secção [leia-se, piso de venda]. Um dos maiores desafios que eu encontro no dia adia é muitas vezes conseguir ter um bocadinho de tempo de qualidade com a equipa lá dentro, porque não é fácil. A maior parte do tempo passamos a cobrir horário da secção e isso não nos permite estar com eles, somos um eles, basicamente. Ou seja, em vez que conseguir estar como um reforço, como um apoio a dinamizar o trabalho deles e a equipa, muitas vezes estou a fazer vendas. Não que eu me sinta desconfortável com isso, porque é uma das partes em que estou mais à vontade mas a realidade é que às vezes sinto que não consigo chegar onde conseguiria se tivesse um bocado mais de tempo: não só para as pessoas novas, para acompanhar e perceber como é que estão e perceber quais são as dificuldades, como também para os antigos que apesar de já estarem há bastante tempo, há sempre coisas novas a surgir e a aprender para se desenvolverem. É aqui que está grande parte do desafio: até no *competence profile* está descrito como na loja, no terreno. Para mim espetacular e não há dúvidas de que é mesmo

útil, mas às vezes o que se torna difícil é que esse trabalho seja desenvolvido da forma correta porque se não temos tempo ou se não temos disponibilidade para estar com a equipa às vezes não é muito fácil conseguirmos aquele *approach* que é necessário para conseguirmos as coisas em tempo útil e de forma coerente e contínua.

### **3. Como é que geres o alinhamento e o desenvolvimento das pessoas da tua equipa?**

Faço esse trabalho obviamente em parceria com a minha *shopkeeper* [chefe de secção], a Joana. No entanto, lá dentro [no piso de venda] grande parte das vezes, para eles conseguirem fazer as coisas, eu acabo por substituí-los ou seja, libertá-los um bocadinho de algumas tarefas para que eles consigam ver o outro lado, aprender e também se desenvolver tendo em conta as tarefas que lhes pedimos ou aquilo que há para fazer. Passa muito por aí. Para além disto, vou fazendo um acompanhamento, perguntando como é que estão, se precisam de alguma coisa, como é que a tarefa está a correr mas raramente consigo estar a fazer com eles, porque tenho que estar a preencher o lugar na secção.

A nossa equipa tem cerca de 13 pessoas. Nós temos pessoas muito fortes na equipa, também já estão há algum tempo na IKEA embora cerca de metade sejam pessoas novas. Também tentamos garantir obviamente que tenham o seu desenvolvimento mas acaba por ser um bocadinho mais lento derivado a este tipo de situação. Também temos que ver que na prática, vendas é vendas, é atendimento ao cliente e o foco no desenvolvimento das pessoas acaba por estar sempre em linha com o desenvolvimento da loja e a direção da loja e do negócio.

Eu sempre que posso vou ter com eles um bocadinho individualmente para perceber o que eles estão a sentir, se existe alguma dificuldade específica e perceber como é que os posso ajudar. A maior ferramenta de comunicação para nós é o *e-mail*, porque é a mais abrangente para toda a equipa, de uma só vez. Também usamos o caderno de recados. Obviamente que se for alguma mais específica depois também falamos com as pessoas.

### **4. Nesta dinâmica, como é que eles têm espaço para sugerir, explorar coisas e ideias novas?**

Sempre que temos conhecimento de que existem *guidelines*, formações ou coisas novas que sejam úteis para o nosso dia-a-dia de trabalho e aconselhamento ao cliente, tentamos sempre partilhar o que é mais relevante. Não só as *guidelines* completas, porque sabemos que nem sempre é fácil de explorar a intranet enquanto eles estão na loja, tudo aquilo que achemos pertinente para garantir que eles ficam mais especialistas, mais conhecedores no seu trabalho e no negócio, garantimos que essa informação lhes chega. Todos eles têm a autonomia para contribuírem diariamente (e todos eles o fazem) com sugestões de melhoria e muitas vezes aplicá-las e fazer o *follow up*, perceber se valeu a pena, se não valeu, para garantirmos um trabalho mais eficiente.

**5. Num dia normal, quanto tempo passa com a equipa?**

8 horas... E numa semana consigo sempre ver todas as pessoas da minha equipa.

**6. Qual é o melhor momento no teu dia de trabalho?**

Dever cumprido. Nem sempre é fácil, por mais que planeis o teu dia, sempre ouvi dizer desde que entrei aqui que o retalho é sempre imprevisível, e é verdade. Cada vez mais. Pelo menos na minha função é muito difícil planeares com certeza o teu dia, porque estás sempre dependente de como as coisas vão estar na loja.

**7. Como é que as pessoas da tua equipa estão atualizadas sobre as coisas que acontecem na empresa?**

Eles usam a intranet, o *e-mail*, temos também alguns livros e manuais aqui e a parede, também. Depende das pessoas, da experiência e do tempo a que trabalham na IKEA. As mais antigas acabam por estar um bocadinho mais, porque também pode estar mais atentas para algumas coisas ou conhecem mais pessoas com quem falam...

**8. Quais é que achas que são os temas que mais lhes interessam?**

Resultados de loja é sempre algo que eles falam muito, coisas que também tenham a ver com *staff planning*, estão sempre a ver como é que coordenam os horários com o que têm a fazer.

### **9. E como é que avalias a informação que te chega?**

Às vezes o *e-mail* é um bocadinho frustrante. Se fores uma semana de férias, quando regressas tens cerca de 300 *e-mails* por ler e apenas 100 é que são relevantes. Mas acho que isso é um problema geral. Mas a nível de informação no geral, acho que tudo o que recebemos tem impacto para nós ou pelo menos é interessante para sabermos e passarmos à equipa.

### **10. Lembras-te do último tema sobre o qual foste procurar informação?**

Normalmente é sempre na intranet... Isto tem sempre tudo a ver com a vertente de vendas da minha secção, a range, o que é que vai mudar, o que é que não vai mudar, bons exemplos, que sumo é que posso tirar para melhorar o trabalho e desempenho da equipa.

### **11. Como é que filtras a informação que te chega para passar à equipa?**

Primeiro critério é perceber se é relevante para eles ou não. A partir daí, posso eu próprio dar sugestões de como é que aquilo pode melhorar o trabalho deles, se faz sentido ou não aplicarmos. Mas é sempre muito por aí, perceber se é relevante para eles ou não e depois o que é que eles retiram.

### **12. Qual é a tua maior preocupação quando comunicas com a tua equipa?**

A minha maior preocupação é precisamente perceber o que vem a seguir, se eles precisam de mim, a minha disponibilidade, por exemplo, e de conseguir ter tempo de qualidade com eles para lhes conseguir explicar alguma coisa, ou ajudar com questões que tenham. Porque falar e passar é simples, mas depois “OK, mas agora preciso de ti” e nem sempre é fácil conseguir estar com eles, até porque quando conseguimos é lá dentro e lá dentro é muito volátil, a qualquer momento uma conversa fica a meio.

### **13. O que é que achas que pode melhorar? Como?**

A nível de comunicação, acho que há uma coisa muito relevante, que já sugeri várias vezes mas que ainda não conseguimos concretizar, que são as reuniões de equipa, nem que fosse só uma vez por tercial. Isto era muito eficaz para conseguir passar coisas, discutir coisas, estarmos todos alinhados.

## **Anexo VIII. Entrevista Nuno Côtó, líder de equipa de *outflow***

### **1. Começava por te pedir para me falares um bocadinho do teu percurso na IKEA.**

Entrei na IKEA em 2010, quando esta loja abriu. Na altura estava a tirar engenharia civil, como vivia aqui ao lado e queria conciliar a faculdade com um *part-time* e já tinha ouvido falar da empresa, candidatei-me e entrei para serviço de apoio ao cliente, para serviço de compra, como 25 horas. Na altura para mim fazia todo o sentido, porque muitos clientes que vinham à loja não conheciam o processo de compra e como é que as coisas funcionavam. Gostei muito e até ara entrar logo no processo de compra e no self-service, que agora é muito diferente. Então tive aí mais ou menos dois anos e meio. Depois quis experimentar como é que era estar em Vendas e integrei uma equipa das secções de casa de banho, iluminação. Depois fui para *showroom*, aí já 40 horas, partilhado entre as secções de escritório e crianças. Passados mais ou menos oito meses, tive um convite para ir para Logística, para SSS – *Sales and Supply Support*. Na altura era uma vaga de seis porque era para uma vaga temporária, uma vez que a colega estava alocada a um projeto pontual. Depois eu gostei muito, eles também e chegámos a um acordo para eu ficar em SSS. Agora, mais recentemente, concorri para *team leader de goods flow II*, que tem a ver com a loja online e estou nesta função há oito meses.

### **2. Como é que vês agora o teu papel como *team leader* na IKEA?**

Eu já tinha mais ou menos uma noção de como a loja funcionava e gostava de procurar desenvolver algo que ainda não tinha feito, que era liderar pessoas. É o que está a ser mais desafiante, mas também está a ser o que estou a gostar mais. Quando comecei estava com um colega que já lá estava há um ano mais ou menos, entretanto ele saiu e fiquei eu como mais antigo, entretanto veio o Gerson e agora estamos os dois. Quando eu comecei, em novembro, eramos para aí 16 e agora estamos com 23/ 24 pessoas. A equipa está a crescer, o que é bom. Por isso, no início, eu já sabia o que é que se fazia em Logística mas não tinha noção do esforço, da motivação que é necessária, principalmente porque a implementação da loja *online* mudou tudo e a equipa de logística agora anda por toda a loja. E o desafio de toda esta mudança levou a que fosse preciso motivá-los e isso vem de coisas tão simples como estar ao pé deles. Achei isso mais importante no início, até para os conhecer e

perceber como é que são as pessoas, o que é que precisam, como é que fazem as coisas, para dar também alguns *inputs* e receber os deles – uma coisa que eu peço sempre é para eles fazerem perguntas, questionarem as coisas, principalmente às pessoas novas, porque às vezes as coisas já são tão automáticas para nós, que no dia-a-dia é difícil sair fora da caixa e identificar coisas que fazíamos de uma forma há três e que agora já não façam tanto sentido. Para além disso, uma coisa que eu faço enquanto colaborador e enquanto *team leader* é dizer-lhes para perceberem sempre o porquê de fazer as coisas, é que assim nunca se esquecem. E eu noto muita diferença em algumas pessoas a quem eu perguntava coisas porque também não sabia e diziam-me “epa não sei, sempre fizemos assim”. Não sabiam também porque é que aquilo era assim e a minha função foi também porque é que era assim, explicar e dar sentido as coisas. Por exemplo, havia rotinas que para mim nem faziam muito sentido e depois de compreender a necessidade, já não te esqueces do processo ou consegues identificar mais facilmente coisas que podem ser ajustadas. E eu gostava de ter tempo, quer dizer, não é bem tempo, porque tempo há, nós conseguimos ser cada vez mais eficientes, mas ter aquele tempo para puxar algumas pessoas e tirá-las da rotina diária, porque a rotina diária é fazer *pickings* que é um esforço físico, que sempre foi, mas agora também é preciso ter alguma organização mental para gerir prioridades. Mas acho que o desafio é esse, conseguir puxar algumas pessoas, que podem estar mais desmotivadas.

### **3. Com uma equipa a crescer, como é que consegues alinhar as pessoas, gerir o desenvolvimento das pessoas?**

Era o que estava a dizer e interrompi-me a mim próprio... A questão do tempo, o que eu noto que posso... Porque é o que te tinha dito, no início foi importante estar com a equipa e acompanhá-los para operação para perceberem que estamos ali todos para o mesmo, para nos ajudar uns aos outros e evoluirmos e a prioridade é sempre o cliente para todos, por isso o objetivo é sempre o mesmo mas é muito importante sabermos sair um bocadinho, porque a nossa base é analisar de fora onde é que os podes ajudar e se calhar eu estando de fora com tempo, a verdade é que com o conhecimento que adquiri ao longo do tempo poder ajudá-los com algumas rotinas, algumas questões de eficiência que vão ajudá-los no dia-a-dia, mas para isso é preciso ter tempo. Mas para isto ainda se vai conseguindo... Agora o que eu acho que ainda não estou a conseguir tempo é para alguns colaboradores

saírem um pouco e dar-lhes outras experiências, como ir para outras lojas. Já falámos nisso, até com a equipa de Alfragide mas eu sei que com o ritmo que tenho, se tirar um colaborador de *full-time* vou prejudicar esse dia, o outro e até a semana toda. Nós tivemos agora uma formação todos juntos, com todos os responsáveis de logística de todas as lojas e foi mesmo importante, para trocarmos estas ideias e até para nos conhecermos, a verdade é essa. Mas pronto, isto era um exemplo, porque podíamos também tirar uma pessoa da equipa por umas horas e dizer-lhe “olha, hoje vais estar com alguém da equipa de vendas, para perceber como é que isto e aquilo funciona”, porque logística é muito transversal... Há muita coisa que se pode fazer mas lá está, é difícil tu consegues, principalmente essas pessoas que são a tua base da equipa, porque a estrutura fica fragilizada esses dias... Mas também é por causa desta fase em que estamos agora. Agora, onde eu sinto que há mais dificuldade é em geri-los, porque há pessoas que uns dias estão muito bem e mesmo alinhadas connosco e a seguir notas que estão mesmo “aluados”.

#### **4. Como é que é gerir isso?**

Pois... é o que eu gosto e sinto mesmo à vontade para falar com eles sobre coisas pessoais, que me contam. Até porque talvez me vejam como uma pessoa nova e não têm problemas em ter esse à vontade. E gosto mesmo de sentir isso da parte deles. Tenho colaboradores que ao pé da equipa perguntei se está tudo bem e disse que estava aqui no escritório se fosse preciso alguma coisa, porque notei que havia ali mesmo alguma coisa e passado um tempo apareceu-me aqui em cima a chorar, nem conseguia falar, só a gaguejar. Eu claro que fiquei preocupado, falei com ele, começou a desabafar, falámos um bocadinho e passados dois dias chegou e nem parecia a mesma pessoa, agradeceu-me e estava tudo bem. São estas pequenas partes que eu gosto e se fores a ver eu não conhecia a pessoa assim há tanto tempo, estou ali há oito meses. O que eu acho e ainda no outro dia estava a falar sobre isso com outra pessoa, é que fui muito duro para a equipa o início [quando foi implementada a loja online] e aquela fase de ter muitas rotinas novas, contratar pessoas, foi um bocado duro para todos mas, por outro lado, também foi muito importante, principalmente para mim, porque tive quase como um colega de terreno e ganhei muitas coisas com eles e que agora valorizo muito, criou-se um espírito mais forte. Há muitas coisas que peço e nunca me dizem que não e o que eu tento é fazer exatamente o mesmo do meu lado. Eu penso muito isto e acho que é o primeiro passo quando vais para *team*

*leader*, ou manager, ou seja o que for, há formas de lidar diferentes e formas de liderar diferentes, mas base é dizer quando as coisas estão bem e dar os parabéns por isso e quando não estão tão bem, não é dizer que a pessoa não tem capacidades mas explicar porque é que não está bem e as implicações das coisas para a equipa... Mas é claro que é difícil estar sempre atendo a isto, com 20 e tal pessoas mas também é esse o nosso papel.

#### **5. Num dia normal, em média, quanto tempo passas com a equipa?**

Já aconteceu as oito horas, muitas vezes... Mas vou-me focar nos tempos mais recentes. Eu vou lá abaixo [secção de logística da loja] muitas vezes e se calhar metade do dia. Mas também articulo com o Gerson e isso é mesmo importante, sermos dois *team leaders*, para nunca estar uma equipa desapojada.

#### **6. E qual é o melhor momento do teu dia de trabalho?**

Essa é uma pergunta engraçada e ainda ontem comentei isso com o Gerson, que posso estar enganado mas acho que esta foi a minha melhor semana por causa dos pormenores que te estava a comentar: senti mesmo as rotinas a entrarem e as transições entre as equipas – da manhã para a da tarde, da tarde para a da noite – a correr sempre bem e notei que entravas, passavas as coisas e havia organização, se calhar porque também tivemos uma semana mais calma a nível de grandes picos de trabalho e tu olhas para as pessoas e sentes diferença, não te sei explicar o que é, mas sentes diferença nas pessoas. E é o momento da saída em que sentes que está tudo bem. Porque também há aqueles dias em que isto está agressivo e não podes abandonar o barco.

#### **7. Principais meios de comunicação utilizados pela tua equipa?**

Usamos *e-mail* e se há uma coisa que seja mesmo, mesmo importante – e porque eu sei que há pessoas que não vêm o *e-mail*, apesar de lhes pedirmos – falamos com as pessoas. É das dificuldades que temos na comunicação. Gostávamos muito de fazer reuniões de equipa e é muito difícil ali porque tens pessoas de manhã à noite. Acho que isso era mesmo importante e temos que arranjar uma forma, porque era muito bom para melhorar a nossa comunicação com eles e entre eles. Porque há muitas pessoas que gostavam de conversar com pessoas do turno da noite e não têm essa oportunidade, porque raramente se veem. Pronto, mas na parte de comunicação eu gosto muito de falar com as pessoas. Temos um

quadro de comunicação, onde afixamos as coisas que temos de passar mas eu falo por mim, um quadro tu passas, olhas e OK... Uma folha lida por uma pessoa e uma folha lida por outra pessoa, mas a forma como tu o dizes vai fazer toda a diferença. Por isso, quando há alguma coisa importante juntamos as pessoas que estão na secção durante uns cinco minutos e passamos o que for necessário. Para além disto, também temos umas gavetas, quando é preciso passar alguma informação escrita, cada pessoa tem uma gaveta.

**8. Quais é que achas que são os temas, relacionados com a IKEA, sobre os quais as pessoas da tua equipa mais se interessam?**

Eu por alguns feedbacks que já recebi, eu acho que gostavam muito de perceber o processo de compra completo. Por exemplo o cliente compra em casa, dispara a encomenda, ou o cliente compra na loja e dispara a encomenda, o impacto que estes momentos têm no trabalho deles e se não fizerem uma coisa o que é que isso significa... Porque eu sei que até as perguntas que eles mais me fazem são sobre as rotinas da secção, os excessos de encomenda, os stocks e eles pedem para explicar, nós vamos explicando... mas era uma coisa mesmo importante, e que gostava, era fazer uma formação para explicar com tudo o que eles mexem, a parte prática e todos os programas, porque é que se faz assim e o impacto que isso tem no processo. Não é só ir ver um movimento, mas explicar porque é que aquilo aconteceu, porque é que estamos a ver esse movimento. Eu sei que a maioria está mesmo empenhada e quer crescer e custa-me um bocadinho ouvir as pessoas dizer “oh Nuno, estou aqui há cinco meses e só faço *pickings*, ainda não evolui nada” e isso é das coisas que mais me custa. Sei que as pessoas nem sempre têm consciência do quanto evoluem, não é a cada dia, mas talvez a cada mês, porque já é adquirido mas por outro lado, também percebo aquilo que ele me quis dizer, que é que quer crescer mais e aprender mais, compreender e conhecer outras coisas e acho que isso é importante. Só que, é difícil, e depois também acho que depende sempre de ti, porque se tiveres uma boa atitude também procuras desenvolver-te. E quando vêm ter comigo com entraves, eu também digo “o que é que precisas para fazer isso?” “não me apresentes só o problema, dá-me também as soluções”. Porque também é a fazer e a pensar sobre as coisas que as pessoas crescem e desenvolvem.

**9. E em relação à informação que te chega, como é que avalias?**

Eu acho que há um exagero na comunicação. Especialmente no *e-mail*, há muitos *e-mails* que as pessoas estão duas ou três secretárias à frente e enviam em vez de vir falar comigo. E se calhar o tempo que perdem a pensar sobre o *e-mail*, o tempo de eu ver o *e-mail* e pensar sobre isso, poderia ter sido muito mais rápido se conversássemos os dois. Depois, também percebo que há coisas que precisam de ser mesmo enviadas.

#### **10. Como é que filtras tudo isso para partilhar com a equipa?**

Para informação e comunicação que eu acho pertinente para passar à equipa, não é assim muita e acho que nisso até estamos a melhorar, até porque recursos humanos agora até está muito mais envolvido, falam com as pessoas e partilham a informação. É mais fácil. Agora coisas que vão surgindo no dia-a-dia e que tenhamos que passar à equipa não são muitas, faço o filtro do que tem impacto no trabalho e que tem prioridade; a prioridade que dou a seguir é de coisas que eu sei que eles vão gostar de saber. Para além disso, também há coisas que gostávamos de passar e que estamos a perceber qual a melhor forma de o fazer, também para lhes suscitar mais interesse, que são por exemplo os nossos resultados semanais.

#### **11. Como é que as pessoas estão atualizadas sobre o que acontece na empresa?**

Eles por exemplo a parede de comunicação aqui, comentam. E depois é por conversas entre eles, com outras pessoas da loja...

#### **12. Qual é a tua maior preocupação quando comunicas com a tua equipa?**

Se a mensagem foi bem passada e se não houve mal entendidos. Muitas vezes, em algumas coisas podem surgir... mas se soubermos manter o respeito e o à vontade tanto de nós para eles como deles para nós.

## **Anexo IX. Entrevista Rúben Braz, líder de equipa da secção de utensílios de cozinha**

### **1. Como é foi o teu percurso na IKEA, até aqui?**

Então, eu comecei em 2011, como *part-time* de noite, em utensílios de cozinha [secção de utensílios de cozinha]. Inicialmente estava a conciliar com a faculdade, porque eu estava a tirar fisioterapia, mas depois deixei a fisioterapia e comecei a fazer outros trabalhos. Passados três anos tive a proposta para ir para *full-time* de têxteis, função que assumi durante um ano. Após isso, passei para *team leader*. Tive durante um ano como *team leader* de tapetes e agora estou há cerca de quatro/cinco anos como *team leader* de utensílios de cozinha.

### **2. Como é que vês o teu papel enquanto *team leader* na IKEA?**

Eu acho que um *team leader* é a pessoa mais próxima dos colaboradores, que faz a transição entre o *shopkeeper* e a equipa. Muitas vezes o *shopkeeper* tem que estar no escritório e o *team leader* tem que estar no piso de venda e é muito importante para a comunicação entre o *shopkeeper* e a equipa. Eles veem-nos como pilar, normalmente perguntam-nos tudo, a primeira opinião é sempre a nossa, depois é que vem o *shopkeeper* e acho que a comunicação entre o *team leader* e a equipa é ainda mais importante, porque é quem passa mais tempo com eles. Eu estou a fazer reuniões individuais com todas as setes pessoas da equipa, mensalmente, em que abordamos não só o trabalho mas também a vida pessoal, para percebermos como é que eles estão em termos de motivação, mesmo lá fora [piso de venda] às vezes a gente pode estar a puxar muito por eles e eles não estarem numa fase boa da vida. Também peço sempre para me darem feedback, porque nós andamos sempre a correr e às vezes, se calhar passa-se um mês e não acompanhei uma pessoa nem 10 minutos e assim eles podem chegar ao pé de mim e dizer “olha, Ruben, preciso do teu acompanhamento”, “preciso que me apoies nesse processo e tu não me estás a acompanhar”.

### **3. E como é que asseguras o alinhamento das pessoas e o desenvolvimento de cada um deles?**

Pronto, isso é mais complicado, tentar apanhar todos, porque tenho que fazer vários horários. O que eu faço é, por exemplo, uma semana estou mais focado nas pessoas da

manhã, outra semana estou mais focado nas pessoas da noite. O que eu e o Carlos [*shopkeeper*/ chefe de secção de utensílios de cozinha] fazemos é: ele está de manhã e eu estou de noite e passadas duas semanas, trocamos.

**4. Como é que promovem o trabalho em equipa e a dinâmica, sendo que a maioria das pessoas são a *part-time*?**

Por norma temos o caderno de recados, onde eles deixam mensagens que precisam de passar uns aos outros. Depois temos o *whatsapp*, que também utilizamos porque eles comunicam muito pouco uns com os outros. Temos uma pessoa *full-time*, que está a fazer o horário intermédio e consegue fazer a ponte entre as pessoas da manhã e as pessoas da noite. Quando não há *team leader*, o nosso *full-time* faz a função de *team leader*, porque o que acontecia quando eu era *part-time* era que a pessoa da noite nunca via a pessoa da manhã e às vezes nem via a pessoa da tarde. Agora já conseguimos fazer esses horários, quando eu e o Carlos chegámos, tentámos fazer os horários e pôr as pessoas a entrar meia hora mais cedo, para se encontrar com o colega do turno anterior e puderem passar mensagens que sejam necessárias.

**5. E eles contribuem com novas ideias para a equipa e para a secção?**

Normalmente, nós tentamos sempre incentivá-los a ter novas ideias e partilharem. O que lhes digo é para incluírem no caderno de recados e partilharem uns com os outros e nós damos-lhes total liberdade para implementarem e eu peço-lhes sempre isso mesmo, que tentem fazer as coisas, as ideias que tiverem para partilharem uns com os outros, porque às vezes de duas ou três ideias, sai uma boa. E eu sou muito metódico, tento sempre planear no meu horário algum tempo para estar com eles.

**6. Num dia normal de trabalho, em média, quanto tempo é que consegues passar com eles?**

Cerca de duas a três horas. É pouco... Depende, quando está cá o Carlos consigo estar mais tempo. Mas eu sou da opinião de que os *shopkeepers* deviam passar mais tempo na secção, porque na motivação tu sentes logo.

Mesmo nós nas voltas de permanência – e já falei com o Vasco [diretor de vendas de *market hall* da loja] sobre esse aspeto – é parar nas secções, perceber como é que as

peessoas estão, se precisam de ajuda, se não precisam... e o que eu vejo é que a gente dá as voltas a correr, eu por acaso tento sempre parar. Paro nas secções para perguntar como é que correu o dia, como é que não correu e às vezes as pessoas acabam por libertar um bocado as frustrações e eu digo “olha, vou tentar falar com o teu chefe, para perceber o que é que se passou” mas é sempre interessante e bom passar lá. E só o facto de tratar as pessoas pelo nome, porque há *shopkeepers* que não conhecem o nome dos colaboradores das outras secções. E foi o que eu disse ao Vasco, o Vasco veio dar um grande *refresh* porque ele fala com as pessoas, ajuda no que tiverem a fazer. Nós às vezes queremos fazer ações sobre abertura, falar sobre abertura, isto para mim é que é abertura. Damos a volta à loja, falarmos com as pessoas. Eu vejo as pessoas a falarem com o Vasco sobre as necessidades que têm, o que querem para a frente e antigamente não falavam com o *sales manager*.

#### **7. Qual é o melhor momento no teu dia de trabalho?**

Eu gosto da chegada, de sair com os colaboradores e deixar a secção impecável. Gosto essencialmente de quando temos muitos colaboradores na secção, estamos a falar de ter quatro pessoas ao mesmo tempo, quando se cruzam uma vez por mês e eu aproveito para dar uma volta com eles à secção e percebermos e alinharmos o sentido e a forma como estamos a trabalhar a secção.

#### **8. Quais é que são os temas que tu achas que mais interessam à tua equipa?**

Responsabilidade social, eles ficam muito orgulhosos por saber... E eu acho que não se sabe o suficiente.

#### **9. Como é que eles têm acesso a essa informação?**

Às vezes é partilhada por *e-mail*, mas eles também não veem muito o *e-mail* e talvez por isso não sabem das coisas. Mas nós também temos a função de partilhar com eles essa informação e nisso eu faço o *mea culpa* porque devíamos partilhar a informação e falar com as pessoas, porque o *e-mail* não tem tanto impacto como o diálogo. Mas por exemplo, para além disso, eu acho que o espaço aqui da cantina resulta muito bem, porque é o tema do almoço ou do jantar e as pessoas falam sobre isso e também faz com que as pessoas falem, porque muitas vezes as pessoas estão ali à mesa e não falam, porque não têm tema

para conversar e assim é uma forma de incentivar as pessoas a interagir umas com as outras.

**10. Como é que avalias a comunicação que te chega?**

Não, eu acho que a informação interna na IKEA, pelo menos para os *shopkeepers*, funciona bem. Às vezes até é demais, mas funciona bem. Mas para os colaboradores é que eu acho que podia ser melhor...

**11. Como é que podia ser melhor para os colaboradores?**

Lá está, é trabalhar ao longo da loja, nas voltas à loja... mesmo nas secções, falar com as pessoas, partilhar o que está a ser feito e eles depois também partilham entre eles. Eu sou muito apologista do contacto direto e acho que mesmo com os recursos humanos, as coisas podiam funcionar melhor, podiam ir ao encontro das pessoas mais vezes, perceber o que é que as pessoas precisam, o que é que eles passam no *dia-a-dia*.

**12. Qual foi o último tema sobre o qual foste procurar informação?**

Eu uso muito o Yammer, para ver fotos de outras lojas, para ver *rebuildings*, novas formas de comunicar. Mas acho que o Yammer por exemplo podia ser mais explorado, porque é uma forma interessante para comunicarmos a nível global.

**13. Da informação que recibes e que te chega, como é que a filtras e partilhas com a tua equipa?**

Muitas vezes faço só *forward* do *e-mail*, outras vezes imprimo e vou lá abaixo falar com as pessoas. Mas a última coisa que partilhei, foi o novo teste de compra que vai ser aplicado na loja.

**14. Como é que a tua equipa está atualizada sobre as coisas que acontecem na empresa?**

Sobre as coisas que acontecem na secção, deixamos afixado na porta do ponto de informação tudo o que está previsto acontecer nos dois meses seguintes. Também temos essa informação no caderno de recados, onde para baixo estão todas as mensagens do caderno de recados e para cima estão todas as notícias daquilo que a IKEA faz, etc...

**15. Quem é que atualiza essa informação e quando?**

Nós atualizamos a cada dois meses, eu e o Carlos.

**16. Qual é a tua maior preocupação quando comunicas com a tua equipa?**

É ser claro e verdadeiro.

## **Anexo X. Entrevista Olga Menino, líder de equipa de *inflow***

### **1. Como é que começou o teu percurso na IKEA? Como foi até aqui?**

Já estou na IKEA há 12 anos, vai fazer agora 12 anos dia 6 de agosto.

Entrei para a IKEA de Alfragide como part-time, na secção de utensílios de cozinha, na altura conciliava com outro part-time de manhã, na Decathlon. Ao fim de três meses passei a efetiva na Decathlon e ao fim de seis meses propuseram-me ficar a 40 horas na IKEA. Então tive que escolher, porque na IKEA era rotativo as 40 horas na secção e não dava para conciliar. Arrisquei ficar aqui, na IKEA, apesar de só saber passados seis meses se ia ficar efetiva ou não. Fiquei efetiva depois passei a especialista na secção, na altura faziam isso um bocadinho para agarrar as pessoas com potencial e então aumentavam um bocadinho o ordenado e criaram essa função, que agora já nem existe. Depois ainda fui fazer a abertura da loja de Matosinhos, porque recebemos a equipa de Matosinhos em Alfragide para fazer formação. Depois tive em vários projetos que foram aparecendo, como *super user*. Depois vim abrir a loja de Loures, mesmo em obra, porque os especialistas estavam mesmo orientados para participar na abertura de novas lojas. Tive aqui na loja, na secção de utensílios de cozinha, um ou dois anos e depois propuseram-me fazer a licença de maternidade de uma colega de IKEA Business. E eu fui, já sabia que era só um ano e foi o que chegou, porque é uma loja em que conheces a loja toda no geral e também os processos do pós-venda mas depois é tudo mais do mesmo. Depois tinham-me proposto voltar para vendas, para a secção de têxteis, porque a equipa era toda nova mas entretanto abriu a vaga para SSS - Sales and Supply Support e eu tive que pensar, na minha balança, para o meu desenvolvimento onde é que ia aprender mais: por um lado, eu ia fazer exatamente o mesmo que tinha feito desde a abertura da loja, só mudavam os artigos, que eu já conhecia e as pessoas, de resto já conhecia quase tudo. Então decidi candidatar-me para a vaga de SSS e fiquei, então vim para logística já nessa parte. Depois passados dois aninhos fiquei como *team leader* de goods flow I, que é a parte de receção de mercadorias, que também foi assim um boom porque de repente fiquei com 30 e tal pessoas a meu cargo, ainda está a ser, porque entretanto tive uma paragem de um ano porque fui mãe. Quando me candidatei à vaga já estava grávida e disse “vejam lá... eu estou grávida, estou a candidatar-me na mesma mas...” mas isso não foi impeditivo. Trabalhei até menos de

um mês do bebé nascer, depois fui de licença e voltei para *team leader* de *goods flow I*, já éramos mais alguns do que quando tinha saído.

## **2. Como vês o teu papel de *team leader* na IKEA?**

Olha, eu posso dizer que a primeira impressão que tive como *team leader*, quando entrei, para além de estar com um barrigão, até cheguei a comentar isto com os meus chefes na altura, foi que isto é super frustrante porque tu fartaste de trabalhar para a tua equipa e eles não veem nada.

## **3. Ainda sentes isso...?**

Agora não sinto tanto mas no início senti, porque estava a aprender aquela parte mais administrativa que é para eles, porque no fundo é tudo para eles, mas eles não veem e estão sempre a cobrar, a questionar e não têm muita noção. Agora sinto-me um bocadinho de tudo, já tenho mais estaleca e também já faço essa parte administrativa de forma muito mais rápida e somos um bocadinho de tudo... somos pais, somos psicólogos, somos amigos e é um bocadinho assim. Mas nós temos sempre que ter um bocadinho desta parte, até pelos valores IKEA, mas quando são 30 pessoas...

## **4. E com tantas pessoas, como é que consegues gerir o alinhamento e desenvolvimento de todos?**

Não é fácil, de todo. Até porque não fui eu quem fez os planos de desenvolvimento antigos e os antigos que existem têm muita coisa. Independentemente de ser um part-time ou um 40 horas, se haviam quatro campos para preencher, os quatro eram preenchidos. Então nós decidimos, este ano, fazer o certo, que é cada pessoa tem um objetivo e depois as pessoas cumprem-no, ou não. Porque é muito triste e frustrante chegares à parte da avaliação e dizerem “não cumpriste, mas isso não foi culpa tua e sim de tudo o que está à volta”. Também se for um 40 horas definimos objetivos grandes mas ao menos sabemos que as pessoas têm oportunidade de os cumprir. E tendo nós este *running business* cada vez mais preenchido, está a ser mais difícil... até para nós, *team leaders* e *goods flow managers*, que passávamos a vida lá em baixo [no cais de logística] a repor ou a... ou seja, éramos mais um e não fazíamos o nosso trabalho. Há dias em que eu também não faço mas mentalizei-me e cresci um bocadinho e comecei a ver as coisas de outra forma, porque o que acontecia

era que se estavas um focado numa secção a repor, perdias a noção de tudo o resto que está à tua volta, mas depois tu também tens obrigações para com tudo o resto que está à tua volta, então é um bocadinho difícil gerir isso tudo. Houve até um tempo em que eu estava sozinha, porque dois colegas tinham ido para Delft e outro estava de licença, e eu fiquei sozinha com camiões e tudo, então aí era impossível controlar as operações e estar a repor ao mesmo tempo. Por isso, eu dava voltas e voltas à loja mas controlava tudo – *market, self e cais*. E é esse o nosso trabalho como *team leaders*. Mas é uma gestão difícil porque depois tens que ter tudo pronto às 10h00 para a loja abrir e tens uma série de regras e coisas para implementar. Agora temos o *SO PI*, que são as novas regras de segurança que têm que ser implementadas até ao fim do ano...

Nós tentamos muito e pensamos muito em incluir as pessoas em projetos, mas nem sempre é fácil porque o tempo não explica. Mas procuramos sempre dar-lhes as condições para cumprir os planos de desenvolvimento.

**5. Em média, quanto tempo por dia passas com a tua equipa?**

Eu tento que metade do tempo seja passado com a equipa e outra metade para outras coisas, mas normalmente das 5h00 às 10h00 estou com eles.

**6. Qual é o melhor momento do teu dia de trabalho?**

O melhor momento é quando nós sabemos que as pessoas ainda estão motivadas, mesmo quando saem daqui exaustas. E quando as pessoas estão bem, nós estamos bem também. Porque sabemos que estamos aqui para levar o negócio mas quando crias empatia com os colegas, ganhas afinidade, também se geram bons momentos. O que eu gosto mesmo na nossa equipa é que há abertura e à vontade.

**7. E agora em relação à comunicação interna, quais é que são os principais meios que utilizam na vossa equipa?**

Houve uma altura em que fazíamos *briefings*, agora já não fazemos muitos. Algumas pessoas sentiram falta, outras nem tanto. Agora tentamos usar mais o *e-mail* porque todos têm.

## **8. E as pessoas da tua equipa veem os *e-mails*?**

Sim... alguns mais do que outros. Por norma até são os mais antigos que vão logo ver os *e-mails*. Houve até uma altura em que nós enviávamos coisas mais para os colaboradores de 40 horas e depois eles vinham dizer-nos “Olha! Não recebi aquele *e-mail*...”. Mas temos lá em baixo, no nosso escritório – nós criámos um escritório novo, foi um projeto de quando eu voltei – e então temos lá uns placares e por norma pomos lá informação sobre o que está a acontecer na loja, as mensagens, as campanhas, por aí adiante. Depois na porte é onde eles “espetam”, que é mesmo assim, a comunicação mais importante, tipo “esta pessoa tem que ir aos RH”, a escala do dia, essas coisas.

## **9. Quais é que são os temas que achas que mais lhes interessam?**

Nós pensávamos que eram as campanhas, porque quando eles viam chegar muita mercadoria diziam logo “para que é tanta coisa” mas entretanto percebemos que eles raramente olham para lá. A informação das mensagens normalmente corre bem, eles preenchem logo, tanto que as folhas antes estavam cá em cima e agora estão sempre um dia lá em baixo, em logística, para eles se inscreverem e depois é que veem cá para cima, para o resto das pessoas, de vendas e quem quiser, se inscrever. Assim de temas, que eles por norma querem muito saber é da equipa: porque é que alguém está fora da operação, quem são as pessoas novas a entrar. O foco é muito em funções específicas, não estão assim tão focados no geral, mas depois quando nós começamos a puxar...

## **10. Como é que eles estão atualizados sobre esses temas?**

Há muitas que já vão à intranet, pesquisar e ver o que é que está a haver o que não está a haver. Há outros que não estão nem aí, veem os cartazes aqui em cima [zona comum de colaboradores] mas não vão para além disso.

## **11. Vocês também afixam os cartazes lá em baixo, no vosso escritório?**

Alguns. Houve uma altura que pusemos mas era para o nosso *team building*. Mas agora que falas nisso, podíamos pôr mais... Destas coisas que estão a acontecer agora não pusemos e se calhar até viam mais do que aqui...

## **12. Como é que avalia a comunicação que te chega?**

Eu acho que cada vez temos mais informação. Muitas vezes estavam a acontecer coisas e nós nem sabíamos, eram os colaboradores que nos vinham comentar. É que também depende das pessoas, há pessoas que retêm mais a informação e partilham. Eu gosto de estar informada de tudo o que está a acontecer, principalmente como responsável de equipa eu sei muitas vezes as necessidades deles fora do trabalho. Por exemplo, este projeto agora, eu vou alertando para eles participarem no concurso. A nível de comunicação acho que estamos muito melhores.

## **13. E qual é a tua maior preocupação quando comunicas com a tua equipa?**

A minha maior preocupação é como é que cada um interpreta, porque eles são todos muito diferentes. Eu sei que se for falar com o X não vai ser da mesma maneira como falas com o Y, então quando falas para todos é preciso ser de uma maneira que todos percebam e que não fira suscetibilidades mas que ao mesmo tempo toque naqueles que esperas que toque, mas sempre de uma maneira muito aberta. Eles sabem que se vierem falar comigo eu sou o mais sincera possível, não escondo nada, assim como eles quando veem ter comigo são muito abertos.

## **Anexo XI. Entrevista Ricardo Cardoso, líder de equipa do restaurante**

### **1. Ricardo, como é que tem sido o teu percurso na IKEA?**

Então, eu estou na IKEA há 6 anos. Entrei a 20 horas, como *part-time* para a secção de restaurante em IKEA Food, passados três/ quatro meses passei a *full-time*, desde então que estive sempre no restaurante. Há três anos que estou na função, como *team leader*. Para mim é um desafio diário, e algo que gosto muito de fazer. Ainda há dias estávamos ali todos em conversa a falar sobre isto, porque eu já estive também noutros trabalhos em posições de liderança mas é diferente. Na IKEA aquilo que tu trazes de fora, muitas vezes tens que fazer um *reset* e modelar aqui um bocadinho porque são conceitos diferentes, também depende muito da empresa em que trabalhas – há empresas que esperam que o manager seja muito mais rígido e não há cá o à vontade que temos aqui na IKEA. Como eu tinha tido um bocadinho das duas coisas antes de vir para aqui, não tive muita dificuldade em adaptar-me. Entrei como um colaborador normal, mas muitas as pessoas já se viravam era para o Ricardo, a perguntar, a pedir coisas, fosse o que fosse. Acho que o mais importante é estares com as pessoas, nas outras secções e departamentos há de ser a mesma coisa, mas grande parte do nosso *dia-a-dia* é passado ao lado das pessoas, na operação. Para algumas pessoas isso pode ser um problema, para mim é onde me sinto bem, no meio das pessoas, junto da equipa e acho que essa é a forma mais correta de liderares uma equipa... Lá tá, a liderança pelo exemplo, o saber fazer e estar com eles. Eu gosto muito de se me perguntares alguma coisa, não só no restaurante, mas no departamento inteiro de IKEA Food, eu posso dizer, e não me interpretes mal, não há nada que eu não saiba fazer e é uma questão que eu tenho desde sempre, porque eu acho que para poder ensinar, tenho que saber fazer. Caso contrário, tem tudo para correr mal a partir daí... Com um exemplo tu consegues mostrar e é meio caminho andado e a nossa base para mim é esta, nós termos o *know how* da operação e podermos suportar o negócio, para que quando estejas a fazer uma permanência de IKEA Food ou de chefe de loja, agora também fui convidado para fazer de chefe de dia, que é uma responsabilidade enorme. Eu vejo isso com um orgulho muito grande porque sou o único *team leader*, que eu saiba, no país a fazer de chefe de dia numa loja. E é bom porque as pessoas também reconhecem a responsabilidade e o espírito que tento trazer todos os dias para o trabalho. Para mim, trabalhar na IKEA - parece quase um chavão mas é verdade - é a minha segunda casa, não só pelas horas que passo aqui, que

também estou a tentas controlar, mas eu gosto mesmo muito daquilo que faço e a única forma que tenho e sei trabalhar é trazer essa paixão e mostrar que estamos aqui de corpo e alma.

**2. E como é que passas essa paixão para as outras pessoas, para o alinhamento da equipa e desenvolvimento?**

O que nós temos feito e dou-te um exemplo agora recente, de quando ainda eram colaboradores nossos a trabalhar na copa [neste momento os colaboradores da copa pertencem a uma empresa externa de limpeza], quando eu passei a *team leader*, dividiu-se a equipa e a equipa que estava na copa era mais pequena e permanente, eu fiquei com essa equipa e o que tentei fazer era não querer ter lá as pessoas a trabalhar na copa por mais de um ano. Foram as primeiras pessoas a quem eu me dediquei mais, porque haviam pessoas que estavam a trabalhar a full-time na copa desde que a loja abriu, em muitos casos o que acontecia era que as pessoas não tinham confiança em si e nas suas competências para se propor a outros desafios, achavam que não serviam para mais nada. E foi esse o trabalho que eu comecei por fazer, para conseguir que as pessoas ganhassem essa motivação e essa força. Hoje temos pessoas que estavam na copa a trabalhar na logística, no restaurante e as coisas estão a correr muito bem, porque o crescimento também é transversal.

**3. Sendo IKEA Food um departamento com algumas restrições mais específicas, até que ponto é que os colaboradores têm autonomia para sugerir novas coisas e soluções?**

O que nós fazemos sempre com as nossas equipas é dar-lhes total autonomia para fazer as coisas. Vou dar-te um exemplo, que é de uma colaboradora que tínhamos na loja sueca e que entretanto passou para o restaurante. Ela já quando estava na loja sueca era responsável pela implementação de novos artigos e para se integrar melhor na equipa do restaurante e tudo mais, nós demos-lhe a responsabilidade dos *ad ons* para o restaurante. Ainda agora temos um artigo novo da loja sueca que colocámos à venda no restaurante e dizemos “Sara, tens total liberdade para o que tu achares, analisamos vendas e ajustamos o que for preciso” e ela está super motivada e a fazer isto com muito sucesso e o que nós tentamos fazer é dar uma função a cada pessoa, dar-lhes autonomias e ir acompanhando. Acho que isto é importante para a motivação, para o desenvolvimento e para o bem-estar

das pessoas, tanto que eles depois até ficam com o bichinho e são eles que veem ter comigo a dizer “Ricardo, isto não está bem” e eu pergunto “então e o que é que tu farias? O que é que para ti faz sentido”, porque acho que é importante não darmos logo a solução e obrigar as pessoas a pensar, faz toda a diferença no dia-a-dia deles.

#### **4. Em média, num dia, quanto tempo consegues passar com a equipa?**

Eu gostava de passar mais tempo com a equipa, mas nem sempre é possível com tudo o que está por trás, a parte burocrática que nós também queremos que cada vez seja menor, mas ainda assim, nós vivemos com uma realidade diferente das outras lojas, que é termos o *Service Office* aqui por cima. Isto para explicar que quando há testes de produtos novos, implementação de artigos, é sempre aqui em Loures, que é o faz sentido mas tudo isto acaba por nos roubar muito tempo. O que eu faço questão é de, pelo menos a esta hora, à hora de almoço, estar sempre disponível para as pessoas na operação. Depois há dias em que conseguimos fazer mais, outros nem sempre é possível. Hoje por exemplo, estou com a equipa cerca de uma hora, uma hora e meia. Há outros dias que em que se for preciso venho levantar caixa e estou com eles o dia inteiro, na operação, ao lado deles, porque é importante para as pessoas sentirem que estão acompanhadas, para continuarem a sentir o rumo. Não quer dizer que quando não estamos na operação estejamos longe das pessoas, porque também temos a vantagem de ter um escritório mesmo ali ao lado, o que facilita essa comunicação e articulação. Eles estão completamente à vontade para entrarem no escritório e irem ter connosco sempre que precisarem e é isso que passo às equipas.

#### **5. E estando assim tão próximos, quais são os principais meios de comunicação que utilizam?**

É mesmo o pessoal, falarmos todos uns com os outros. Temos que inculcar mais às pessoas irem mais ao computador e tentamos que venham ao espaço de colaboradores. Também tentamos que façam formações fora do âmbito obrigatório das nossas operações, para estarem mais integrados na loja. Mas sim, o contacto pessoal é a forma que mais utilizamos para comunicar entre nós.

**6. E quem é que lhes passa a informação sobre o que acontece na empresa?**

Muitas vezes somos nós, eles vão cada vez mais à procura e cria-se uma dinâmica gira quando as pessoas começam a ter mais interesse e curiosidade sobre as coisas e vão à procura.

**7. Que temas achas que mais interessam às pessoas da tua equipa?**

Novidades. Novidades de loja, novidades nossas, porque mesmo agora que estamos a preparar o novo ano fiscal notamos que as pessoas andam mais à procura do que aí vem e quando temos os saldos, também. Nós também nos *kick offs* e este ano conseguimos que muitas mais pessoas fossem e o que fazemos quando alguém não vai é fazer um mini kick off e acho que só assim é que consegues ir mantendo a motivação.

**8. Como é que avalias a comunicação que te chega?**

É boa, a comunicação é boa. Gostava que às vezes algumas coisas chegassem com mais antecedência mas de forma geral, tirando um ou outro ponto que podes melhorar...

**9. Como por exemplo?**

Algumas situações em que recibes a informação de um dia para o outro e torna-se mais difícil de gerir, porque para nós o próximo mês é o dia de amanhã. Mas de forma geral, as coisas estão melhores.

**10. Qual foi o último tema sobre o qual foste procurar informação?**

Olha o último tema, assim bem fresquinho, teve a ver com os nossos termómetros, que têm de ser calibrados. Enviei os termómetros para calibrar e acontece é que os termómetros que nos foram recomendados o ano passado, não são assim grande coisa e ainda hoje de manhã tive a explorar as opções de mercado para ver quais as alternativas que podemos ter aqui.

**11. Qual é a maior preocupação quando comunicas com a equipa?**

É ter a certeza que tenho toda a informação quando partilho com a equipa, porque também não é bom quando só tens metade da informação e depois tens que andar atrás deles a dizer “olha, afinal isto não bem assim, há aqui uma alteração” e isto acaba por trazer alguma areia para a engrenagem

## **12. Como é que a comunicação da IKEA com as equipas pode melhorar?**

Eu acho que e isto não é um problema de comunicação, mas sim incutir as pessoas a ir à procura porque está tudo disponível.

## **Anexo XII. Entrevista Patrícia Teixeira, líder de equipa de caixas**

### **1. Primeiro queria perceber um bocadinho como é que foi o teu percurso na IKEA, como é que chegaste até aqui?**

Então, entrei na IKEA em 2004. Abri a IKEA de Alfragide como *part-time* de fim de semana de caixas. Eu na altura estava a acabar os estudos, estava a tirar psicologia clínica e era para complementar com os estudos e com um outro trabalho, estava no último ano da faculdade e tive nessa função e nesse departamento até 2008. Fiz outras funções fora da IKEA, mais ligadas à saúde, no meio fiz uma pós-graduação em recursos humanos, fui aumentando cargas horárias. Passei para *frontline* também e depois tive a oportunidade de ir para recursos humanos. Em 2008 fui para recursos humanos, na área de recrutamento, porque em Alfragide recruta-se imenso, portanto era quase preciso uma pessoa só para fazer isso. Fiz isso e mais a área de comunicação interna também, até 2012 que foi quando surgiu a oportunidade de vir para Loures e vir também para recursos humanos e ficar na área de comunicação interna, formação, desenvolvimento e mais tudo o que é ligado com esta área, que é também mais a minha área, mediante o meu perfil. Estive um ano e oito meses, em 2015, voltei à loja, surgiu um novo desafio e agora tornar-me líder de tudo o que pedia para os outros fazerem, por isso foi um desafio interessante. Estava num processo de desenvolvimento e de progressão também.

### **2. Como é que vês o teu papel enquanto *team leader* na IKEA?**

Acho que é uma posição interessante em termos de desenvolvimento porque é o patamar em que passas de colaboradora para depois seres chefe de secção. Eu costumo dizer que é esse o caminho que se deve fazer quando se quer fazer um percurso correto porque temos o patamar em que vamos ter alguém acima de nós e que também vai ser o nosso exemplo em tudo, não é?! Em termos de liderança, em termos de comunicação, em termos de gerir pessoas, como gerir processos, gerir equipas... Por isso eu acho que é o apostar num desenvolvimento correto, por isso o *team leader* acaba por ser uma posição de passagem, se tudo correr bem, para seres chefe de secção mas que tens também um papel que é benéfico, porque acabas por adquirir conhecimento de forma faseada, mas sempre com alguém que também tem responsabilidades e acaba por ser um exemplo na liderança.

### **3. E como é que na tua equipa, geres o alinhamento e desenvolvimento das pessoas?**

Olha, eu sou responsável por quinze pessoas a maior parte das vezes. Eramos três *team leaders*, no total são 45 pessoas. E depois temos os *frontline* que são geridos pelo chefe de secção e também nós próprios, *team leaders*, que respondemos ao chefe de secção.

E portanto, gerir quinze pessoas é um grande desafio. Até porque formalmente geres quinze pessoas mais informalmente geres cinquenta. Portanto, a forma de comunicar foi criada com alguns desafios. Esse era o meu papel quando vim, era a comunicação e o recrutamento, porque também era a experiência que tinha de recursos humanos e era uma necessidade da equipa. E foi interessante porque implementou-se comunicações mais diretas como o *whatsapp*. Criou-se um grupo profissional, podemos dizer assim, não é diariamente bombardeado com coisas de trabalho. Tem muito a ver com questões pontuais do começa a campanha X, “não se esqueçam que começa a campanha X”, também muito mais direto porque eu comecei a sentir ao longo do tempo porque as pessoas têm muita informação, acho que nós sofremos muito com excesso de informação, até o próprio cliente sofre disto. Até é normal que quando chegas à linha de caixas não vejas a saída sem compras, porque tens mil e uma coisas, desde preços, campanhas, *banners* pequenos, *banners* grandes e as pessoas preferem perguntar do que andar à procura. E é normal Com os colaboradores era um bocadinho igual, porque os conteúdos eram imensos. Então, é uma forma de alinhar logo, logo não, não foi logo, foi passado um ano, para aí... foi ter um *whatsapp* profissional em que ficou logo estabelecido que ali o objetivo era falarmos de trabalho pontualmente, não vamos exigir que saibam tudo por ali e depois temos um complemento na caixa central, que é onde toda a gente vai buscar o dinheiro, num ecrã – mais digital, menos papel. Antigamente era tudo papel, era *banners*, um bocadinho também o que se fez de forma geral na loja. RH também teve esse processo, não teres tanto papel, também uma questão de recursos, e o que hoje em dia as pessoas veem é a parte digital. É fácil mandar um *whatsapp* e as pessoas irem ver, mesmo por instinto. É o que costumam dizer: mesmo que não estejas a pensar, já é tão instintivo agarrar no telefone e ver o *whatsapp*, seja ele qual for, tu tens que ir ler. Portanto, automaticamente quase que os estás a condicionar que têm que ir ler aquela informação. Mas a informação não temos que os obrigar a terem aquela informação por *whatsapp* e porque comunicamos para a maioria,

porque a visão contínua, não é?! Tu tens que ter na mesma alternativa de comunicação e então veio a TV porque obrigatoriamente toda a gente que trabalha em caixas passa ali, porque tens que ir buscar dinheiro, então tens um ecrã ali no meio, que passa slides rápidos, dois ou três, com informação sobre aquele momento que é importante, ok? Está lá uma semana e muda-se. Somos nós ou os *frontline* que atualizamos, depende da informação. A única comunicação que é fixa é os *KPIs* de caixas, a produtividade e essas coisinhas todas mensais. Como é uma coisa fixa e mensal, nós pomos num *banner* para lhe dar o devido destaque, e aí tens um pódio. Normalmente a gente faz um pódio, tens o ranking dos três, quem está no topo dessa informação. E é o que tens de informação fixa, depois maioritariamente é o ecrã e *whatsapp*. Quando é coisas mais específicas e mais urgentes, é individual, quando eles descem, falamos com cada um.

#### 4. E *e-mails*?

Ninguém vê *e-mails*. Não é que ninguém veja mas o desafio aqui é ir ao KRONOS, é que eles vão buscar os horários, por causa dos acessos e essas coisas. Porque não é como um colaborador de vendas que obrigatoriamente tem um computador e um *user* porque vai usar e abrir as ferramentas que tem num computador, ali não. A tua caixa é uma caixa que abre com um *user* e que é uma caixa, portanto não tem que ter um computador. Acho que o que aqui ajudou, diria que no último ano, o que eu sinto diferença, além de ser tecnologicamente toda a gente gosta de ter *e-mails* e ter acessos, a nova geração. É a parte de teres que ir à plataforma ver os horários, tu tens que ter acessos e vais perceber que tens um *e-mail*. Mas se eu quiser enviar um *e-mail*, eles não vão todos os dias ver o *e-mail*, por isso tenho que arranjar alternativas. Também não vou ter um livro de recados, porque são 50 e são diferentes todos os dias portanto, cada um também vai aqui manuseando tendo em conta a quantidade dos colaboradores que temos mas achámos que esta será a comunicação mais eficaz. E fomos testando, testámos várias coisas. Posso dizer-te que tivemos uma *newsletter* que comecei a fazer em papel quando cheguei. Aquela coisa, que eu antes também fazia isso em recursos humanos numa vertente diferente, e então decidimos olha, temos uma comunicação que vamos passar. Vai haver um *catalogue drop*, vai haver uma *functional*, as pessoas não sabem o que é isto... Eu sei o que é isto, eu sei por isso eu vou passar e depois eram aqueles comentários ‘ah, vêm aí os responsáveis nacionais ver o que estamos a fazer’ e nós temos que desmistificar um bocadinho este parâmetro do que se faz,

porque é que se faz, quando se faz, o que é isto... E então a *newsletter* veio um bocadinho nesse âmbito, para colmatar a ausência de comunicação, ou para torna-la mais rápida. E percebemos que o pape é muito giro mas ficava nas gavetas, porque eles antes tinham as gavetas, onde deixávamos comunicação e deixámos de ter isso. Isto depois são decisões tomadas em equipa, percebemos que aquilo não funcionava, deixávamos lá coisas para assinarem, não assinavam. Estava lá um mês a *newsletter*, eles viam a primeira vez mas depois “ah então, já leste? Ah não”. Mudámos o tamanho, fizemos mais pequenino, para as pessoas terem no bolso e depois “já leste? ‘Ah! Não’”. Então percebi, OK, não é por aqui o caminho. Deixei porque aquilo dá imenso trabalho e comecei a ir por uma área muito mais digital. Portanto, no início comecei a ir pelo papel e depois percebi que não funcionava, não é?! E então fomos pelo *whatsapp*. Porque eu sei que a comunicação é, muitas vezes, a base da motivação, para o *openess* que temos que trabalhar. Cheguei a perguntar aos recursos humanos e eles disseram-me que não, porque há uma linha muito ténue que separa a vida pessoal da vida profissional, mas depois falei com a equipa e eles disseram “claro que sim, por favor” porque às vezes uma pessoa vem ao fim de semana – e eu comecei assim, não é? - Sei perfeitamente o que é chegar à IKEA no sábado e mudou isto, mudou não sei o quê e é uma maneira muito rápida e direta de comunicar, até para horários. Às vezes é só dizer: “mudámos o vosso horário. Vão confirmar no KRONOS”. É só isto. Comunicar pouco, fomos muito claros, são questões profissionais, relacionadas com o trabalho. E tem corrido muito bem.

##### **5. Estavas a falar de serem 50 pessoas, muitos *part-times*. Como é que conseguem gerir o alinhamento e desenvolvimento dos colaboradores?**

A meu ver, o desenvolvimento não vai pela carga horária que as pessoas fazem. O sentido vai muito de como queres desenvolver a tua equipa, independentemente da carga horária. Eu posso ter um *part-time* de fim de semana e saber automaticamente, pelo caminho que tem e as capacidades tem e ser rapidamente um subchefe, mas sei que para que isso aconteça ele vai ter que mudar algumas coisas. Se me disseres que aqui é importante a carga horária, é. Provavelmente ele vai ter que fazer pelo menos 20 horas, para começar também a ter uma visão de loja e não ser só ao fim de semana, é importante conhecer um bocadinho mais o departamento e não ser só caixas, havia aqui um seguimento, não é!? Porque tens momentos mais calmos e nessas alturas eles têm que se focar no seu

desenvolvimento, porque isto não existia. Quando eu cheguei o que me diziam era “dão-me objetivos mas eu não os atinjo” “ui, espetacular...!” “então e o teu plano de desenvolvimento?” “ah! Pois... Eu durante o último ano era para ir aprender devoluções, mas nunca foi possível” “OK! Muito bem...” E então tu tens que mudar este ship do que as coisas eram e eu passei por uma fase boa. Passei por uma fase em que não havia recursos e agora estamos numa fase em que nunca estivemos antes, em que tens uma estrutura estável, com mais *frontline* que abre a possibilidade de teres subchefes e desenvolveres a tua equipa mais na parte de pessoas do que só na parte de operação, porque tive a sensação que tive um ano pelo menos a liderar a operação com as pessoas e só passados oito meses é que tive a oportunidade de me sentar com eles. Se eu estou sempre escalada para estar na loja, eu estou ao lado deles na mesma, vou tentar conhecê-los e eles conhecem-me a mim, até porque depois há momentos formais em que tu tens que te sentar com eles e perceber. E é muito interessante que eles estão abertos a que lhes dê feedback, eles até querem, quase que esperam que tu lhes dê o caminho que eles podem ter dentro da IKEA. O que as pessoas não estão habituadas é a pensar no seu próprio caminho e eu muitas vezes quando perguntava isso, havia um silêncio. E depois eu tenho outra parte, já minha, que é eu sei que posso ser sempre melhor amanhã do que sou hoje e então peço, agora dá-me tu o feedback sobre mim e eu preciso desse feedback no dia-a-dia. E é muito fácil dizerem aquilo em tu estás bem e em que és boa, mas depois no que tens que melhorar é preciso puxar por eles um bocadinho mais. É um desafio desenvolver pessoas em qualquer área, acho que caixas é uma questão de *mindset*, até porque a equipa de caixas nos últimos anos tem sido vista como pessoas que potenciam-se ali, entram com uma visão, para começar a entrar no negócio e a conhecer a loja e depois vão para outras áreas e este também é um trabalho que tem vindo a ser pensado. Portanto, é possível é preciso é haver foco, o desenvolvimento das pessoas tem que ser pensado e as pessoas é que têm que se focar no seu próprio desenvolvimento, eu sou uma mediadora. É o que eu costumava dizer “eu sou quem vos vende mas por vender, tenho que saber para onde é que querem caminhar” e a questão está muito aí, as pessoas não sabem para onde é que querem caminhar e perguntam “mas vou caminhar para onde? Posso ir para vendas? Posso ser *frontline* agora que estou em caixas?” e aí também entra RH, que também tem mudado muito, agora com os *workshops* da semana do talento e quem está realmente interessado e motivado, vai. Por isso é possível e isto tem mudado muito, é preciso é tu conheceres, como líder, o perfil das

peessoas. Mas nem sempre a realidade de loja nos permite ser os melhores líderes, tu tens que lidar com os clientes e lidar com os colaboradores e os colaboradores são a tua relação com o cliente e o negócio, a forma como vais fazer, eles vão fazer igual. Isto é muito simples, é liderar pessoas e depois há a parte estratégica mas acima de tu conseguir pô-los no caminho, mas aí também têm que ser eles a fazerem e essa é a parte mais desafiante, não é nós desenvolvermos pessoas, é as pessoas querem desenvolver-se e procurar onde se querem desenvolver e respeitar. E é muito giro agora já ver passadas duas avaliações como as coisas mudaram e como eles já pensam nas coisas, eles já vêm com um plano de desenvolvimento pensado. “Então qual é o papel ativo que queres ter na secção” “Ah, não sei” “Estou a dar-te a oportunidade de seres responsável por uma parte da secção, criares, inovares, o que é que gostavas de fazer?” Porque eles só pensam na parte operacional e aqui começa o desafio, que é desafiar-los a eles a fazer coisas diferentes...

#### **6. E como é que se faz coisas diferentes?**

Olha, para já, dá-lhes a liberdade para dar opiniões que quando é solicitada, como é o caso de Loures, que foi solicitada por um plano de ação do *voice* as pessoas têm preguiça. Primeiro vão para o *voice* dizer que ninguém lhes pede opinião e depois quando tu chegas e dizes “olha, está aqui a oportunidade de dares a tua opinião e dizeres como é que podes melhorar o negócio”, aí começa o desafio. Se calhar se lhes deres um telefone para a mão eles até escrevem, mas agora um papel e caneta, por muito que me custe, não resulta. Se meteres uma aplicação, com uma questão, durante uma semana, num sítio fácil de aceder, garanto-te que tens respostas. Se meteres uma pergunta aberta, como é o nosso caso, em que pedimos às pessoas sugestões e ideias para a loja, que depois podemos agarrar e torná-las reais, tive que andar atrás e pedir ao departamento todo. E aqui depois há outra parte que é, tens a parte do compromisso das pessoas, tens aquelas que agarram e fazem e dizem, estou a pôr aqui, com orgulho, e outras dizem “ah! Não... Não sei” e tu tens que respeitar, porque o nível não é o mesmo. Mas é desafiante mas também há sempre soluções para fazer diferente, eles não vão pensar sobre as coisas. Se os líderes não derem importância aos valores IKEA, um deles o criares e fazeres as coisas de forma diferente, as coisas também não se tornam realidade.

#### **7. Quais é que achas que são os temas sobre os quais a tua equipa mais se interessa?**

Olha, muito a parte de negócio, a parte comercial, é das perguntas que eles mais fazem. Nem tanto o calendário comercial porque o calendário comercial ouve-se muito falar é em vendas, não é!? Até tivemos durante algum tempo afixado na parede, agora já não está, até porque o afixado na parede é relativo... E eles perceberam o que era, de onde vem. O que tem ajudado no último ano foi os *kick offs* e temos feito um esforço muito humano para ter cada vez mais pessoas a participar e isso é muito bom porque como temos um por tercial obriga as pessoas a parar e a perceber porque é que estamos a fazer isto, porque é que agora temos a campanha de sofás, a campanha de cozinhas, porque é que isto acontece. Coisas de negócio da IKEA, da secção. Tens muita informação, tens a parede das nomeações, de sustentabilidade, de bónus e as coisas acabam por passar um bocadinho ao lado. Porque são muitos *part-times* também, muitas vezes chegam a correr de outro trabalho para entrar às sete, ainda vão jantar, passam ali para ver a parede das nomeações e das vagas, esse é o ponto quente da coisa. Depois há outra que com o tempo vão perdendo... porque depois também há um enquadramento que eles não têm. Tu colocas a informação mas depois não dizes porque é que aquilo está ali, porque é que há uma parede da sustentabilidade. Tens que ter primeiro uma visão estratégica de enquadramento para depois, o que tu vais introduzindo, tenha significado para as pessoas.

#### **8. E não achas que os *team leaders* podem ter aqui um papel importante na partilha desse enquadramento estratégico?**

Eu acho que não têm que ser só os *team leaders*. Mas sim... A comunicação é o mais desafiante numa equipa e muitas vezes até podem ser os próprios *team leader* que têm esse *handicap* de comunicação. Não somos todos iguais, até porque uns podem ter mais facilidade de comunicação, outros podem ter mais facilidade em usar o Excel e fazer esquemas mas, para mim, a parte mais importante da liderança é a forma como comunicas e dás feedback. Se tu achares que isso é importante, vais projetar na tua equipa essa perspetiva. Se achares que é menos importante, se calhar vais lançar num Excel os *KPIs* de caixas e essas coisas. Tudo é importante, por isso é que também é bom ter pessoas com estilos diferentes. Agora sim, a comunicação é a base de tudo e o que é muito importante é a forma como comunicas e o que comunicas, os canais que utilizas, quando é que fazes, se tens frequência, se não tens, se testares, não teres medo de errar: “olha, vou experimentar fazer assim, se funcionar muito bem, se não há outra forma”.

## **9. Qual é a maior preocupação quando comunicas com a tua equipa?**

Ter a noção que o que comunico está a ser bem rececionado. Por isso é que peço a seguir, o que é que rececionaste?! Porque às vezes estás no meio da operação, estás a passar a informação com os clientes a fazerem perguntas de cinco em cinco minutos. E tu estás ali a tentar passar e as pessoas até percebem, até são delicadas e dizem “olhe, peço desculpa, já percebi que está aí numa formação mas diga-me lá onde está este produto?” porque as pessoas depois têm necessidades e a gente está no meio da operação. E se vires que são coisas mesmo importantes também não é ali no meio que vais dar feedback.

Mas o desafio é o foco e o planear. Era até interessante, em alguns momentos, nós conseguirmos planear um mês de comunicação. Isto é o sonho, não é?! Porque depois não tens tempo para isto. Mas teres noção de que o que tens que comunicar comunicas no momento, para toda a gente saber ao mesmo tempo e não ser surpreendida mas às vezes tens muitas coisas a acontecer ao mesmo tempo. E o que acontecia era que usufruíamos de comunicação excecional para a equipa de caixas e depois tinhas a mesma informação no corredor de colaboradores, não faz sentido. Porque é que eu vou pôr aqui informação todos os dias se eu sei que a caminho da cantina está exatamente a mesma informação? Os colaboradores é que também têm que se habituar a ir ao sítio de vendas ver isto. Eles não são só colaboradores de caixas, também são colaboradores da IKEA, têm que saber isto.

## **10. Como é que pode melhorar?**

Eu acho que em primeira instância nós temos que adequar a comunicação que colocamos e como o fazemos, porque depois crias ruído. Nós pensamos muito na parte gráfica que o menos é mais. Se tu consegues e em termos de corredores, as pessoas agora percebem onde está o quê. E depois são coisas tão simples como, se tens um ecrã na entrada e crias um espaço de sala, vais condicionar as pessoas a verem o que está ali, apesar de estarem noutros fóruns, não é!? Estou no *whatsapp*, no *facebook*, mas é a minha hora de almoço sento-me ali numas cadeiras confortáveis... foi uma mudança brutal e o que tu fizeste foram duas coisas, mudaste os meios de comunicação, deixaste de ter paredes cheias de coisas que já ninguém via para teres uma televisão a passar coisas diferentes, mais didáticas, foi muito inteligente. Se em termos comportamentais vires, à hora de almoço parece que os colaboradores estão ali como se tivessem na sala nas suas casas.

## **Anexo XIII. Entrevista Pedro Província, líder de equipa de *inflow***

### **1. Como é que foi o teu percurso aqui na IKEA?**

Comecei em 2004, em Alfragide, como 20 horas no *self service*, fazia sempre da parte da manhã, das 8 ao meio-dia e estive assim durante dois meses. Tinha dito ao Rui na entrevista que sim, que ficava com 20 horas, mas que o meu objetivo que ia para 40 horas, se houvesse oportunidade e era para isso que ia trabalhar.

Então pronto, na altura um das 40 horas de iluminação ia passar para outra secção e houve a oportunidade de me inscrever para 40 horas de iluminação, pronto, foi o que eu fiquei. Fiquei durante 8 anos, como 40 horas da secção de iluminação. Vim para esta loja quando abriu, também para iluminação, fiz iluminação, fiz organização em casa e a parte das plantas, do oásis.

Depois claro que com muito tempo na mesma função, chega a uma altura em que vais cometendo erros, já entras assim... Houve oportunidade de ir para a logística, parte do *inflow*. Foi outro desafio, principalmente com os horários, que não estava habituado, e eu entrei logo. Não foi de um dia para o outro, mas foi quase. Pronto, foi assim um bocado, até começar, foi complicado. Passado meio ano, houve oportunidade de continuar em logística, mas para fazer *inflow* e no *outflow*.

E tive essa oportunidade, tive assim durante... estava a fazer as recolhas de IKEA IKEA Business, tive assim, portanto, foi poucos meses. Porque depois passei para 40 horas só de *outflow*.

Agora voltei, para *inflow*, como *team leader*, pronto, foi outro dos meus objetivos que eu me pus para mim mesmo foi passar, dar outro passo, dentro do departamento, pronto, tive... durou um bocadinho ainda, foi dois anos e tal, mas pronto, cá estou.

### **2. Então e há quanto tempo é que estás como *team leader*?**

Olha, desde 3 de Outubro do ano passado. Faz agora um ano.

### **3. E como é que tu vês aqui o teu papel de *team leader*, dentro da IKEA?**

É bom, não foi tão complicado para mim, porque na altura quando me passaram, disseram “olha ficas com a vaga, mas vais para *inflow*, que é para não ficares como *team leader* dos teus colegas que tens já há dois anos”, porque ele disse-me logo “poderá ser complicado”.

E então pronto, quando passei para *inflow*, foi super fácil, a parte de dar ajuda às pessoas, da disponibilidade... Já havia uns que eu conhecia, portanto não foi nada por aí além. Depois também tive da parte administrativa, vá, mais cá em cima, tive a ajuda muito da Olga. Ela já está como *team leader* há mais de... Já tem outra bagagem. E pronto, foi ela que me ensinou praticamente tudo.

**4. Mas, como é que tu vês, tendo em conta a equipa que vocês têm e a vossa dinâmica, como é que tu vês o teu papel? O que é que tu achas que o *team leader* na IKEA acrescenta à equipa?**

Passar conhecimento, principalmente. Porque se fores a ver são pessoas que entram às duas e meia da manhã até às dez. Estão para repor, estão para subir paletes, descarregar camiões... Tudo o que da nossa parte conseguimos dar de conhecimento, desde formações, os objetivos da loja, das campanhas, tudo o que nós conseguimos levar. Material, que é para eles verem, é o melhor. Se tu fores perguntar a alguém qual é a campanha, se sabe ver aquele nosso mapa do ano inteiro, não sabem onde é que está, mas como nós já mostrámos... Que às vezes também, quando tenho mais um bocado de tempo, dá para mostrar as outras coisas e eles irem procurar. Já têm essa informação.

**5. E tu sentes que eles têm essa motivação? De ir procurar e de querer saber?**

Vou-te ser muito sincero. Nestas alturas mais complicadas não. Porquê? Porque nós temos aquele senão que é estar a correr para a abertura da loja, e eles chegam a uma altura, principalmente para quem faz 40 horas, com o horário, com a carga que há de trabalho, não se interessam tanto. Não é não se interessarem, é... não há tempo. Já vi pessoas que entram, os nossos 20 horas, que ficam aqui, na parte do Icoworker, ficam a ver na intranet, sempre a pesquisar até à hora de entrarem.

**6. E num dia assim normal, quanto tempo é que tu passas com a tua equipa?**

É sempre... por exemplo, hoje estive desde as 2 até às 10, que é até à hora de eles saírem.’

Mas quando nós chegamos, fazemos sempre turnos, deixamos aí as coisas, dá para ligar o computador, para ver se há mails – pode haver qualquer um mais importante para passar aqui ou qualquer coisa – vemos, e vamos lá a baixo, também para eles sentirem que há uma presença, que há alguém para os apoiar.

**7. Até porque como eles fazem um horário que não é o horário de...**

Eles não vêm quase ninguém, não conhecem quase ninguém. Tu, vês que eles vão para um Midsommer ou qualquer coisa, ficam “quem é esta gente toda?”.

**8. E tendo em conta estes horários assim mais desfazados do horário da loja, que as pessoas não estão propriamente na loja no momento em que há atividades, há formações, como é que é gerir o desenvolvimento destas pessoas, alinhar o desenvolvimento destas pessoas?**

É sempre... o que dá é para passar formações para outro horário mais junto da manhã, das oito até às onze, das nove até lá para o meio-dia. Quando não conseguimos, por exemplo, o caso do *kick off*, houve muitas datas que nós não conseguimos, o que é que nós fizemos? Falámos com o Michael e ele próprio disse “então dou eu para os nossos colaboradores”. Pronto, foi o caso dele, veio às cinco da manhã, só para dar *kick off*, para as pessoas todas.

**9. E diz-me uma coisa... Qual é que é assim o melhor momento do teu dia de trabalho?**

Olha, principalmente, ver que as pessoas estão contentes com o que estão a fazer, que não é fácil. Se puderes dar objetivos para aquelas pessoas... E é a parte de, chega às dez e vês tudo feito, tudo com o esforço das pessoas.

**10. Mas ainda em relação ao que te estava a perguntar é com um trabalho que não é tão dinâmico e que não varia tanto nas tarefas e desafios, as pessoas aprendem?**

Tem de ser da nossa parte, de ir ter com as pessoas, sempre. Ou com formações que nos passem e nós de ir ter com eles para estar a passa-las a eles. De vez em quando dá para tirar duas pessoas para vir para uma sala, para ensinar qualquer coisa nova que haja, por exemplo agora a formação de SLM com a Bárbara, que nós fizemos porque inicialmente

estava só para vendas, só que nós também trabalhamos com o programa e vendas sabe, nós não sabemos, estás a ver, não é justo. Então aquilo que nós fizemos foi, fala-se com a Bárbara, para ela durante duas semanas vir com outro horário para dar formação para as nossas pessoas. Pronto, foi que aconteceu. Durante duas semaninhas, deu para tirar gente, mesmo que a operação, que se atrasasse...

**11. É fácil no vosso dia-a-dia de *team leaders* fazerem este acompanhamento das pessoas? Acontece?**

Não, não é fácil. Para ser muito sincero, não. Porque nas alturas, como agora de verão e depois mais para o Natal também, vais ter muito trabalho para as pessoas que tens. Tens de andar sempre lá em baixo, quase que o teu trabalho que tens aí fica para trás, e vai ficando, cada vez mais. Não é fácil.

**12. E, agora mais na perspetiva da comunicação, qual é que é o principal meio que vocês na tua equipa usam para comunicar entre vocês?**

Neste caso, nós, temos o telemóvel, de grupos e dentro da secção mesmo, por mails.

**13. E as pessoas veem os emails...?**

Sim, sim.

**14. Quais é que são os temas que tu achas que eles mais se interessam?**

Os objetivos da loja, de vendas, porque também mexe um bocado, sim. Com transtipos, não se interessavam tanto antes, mas agora mais, porque é o trabalho deles que está ali. Porque muitas vezes olham para os transtipos como sendo da logística só, e isso também lhes pesa um bocado. E é mais dentro desse aspeto. Tens muita gente também que me pergunta, como é que se inscrevem para X formações...

**15. E essa informação são vocês partilham com eles?**

Sim, sim.

**16. E como é que tu avalias a comunicação que existe na organização, ou seja, a informação que te chega a ti, como é que tu avalias?**

Há coisas que quero e não sei...

**17. ...Mas que devias saber?**

...Mas isso também vou perguntar. Por exemplo, que nos interessa internamente muito, os nossos KPIs, temos sempre aqui afixados na nossa parede todos os meses, mas eles ou não sabiam disso, ou não passam por ali, vão a direito. Se são coisas que temos de saber, pomos lá em baixo.

**18. Porque vocês têm um escritório vosso...**

No cais, sim. Que é uma vantagem que temos, que ao início não sabíamos muito usar, mas que é uma vantagem nossa. Quase ninguém tem, só aquele espaço nosso. Então aí, cada vez mais tentamos não pôr muita coisa, porque senão não olhas, vês só papéis, mas não olhas. Tentamos pôr aquilo que nos interessa e que sabemos também que vai ficar.

**19. E como é que tu achas que a IKEA, a organização, podia comunicar melhor com a tua equipa?**

É uma boa pergunta... Estou mais a lembrar-me de dúvidas que houvesse que, quando passasse... Essa a única...

**20. Achas que, por exemplo, podiam também dar-vos mais materiais a vocês *team leaders* para vocês poderem passar.**

Sim, dessa forma...

**21. E a ser assim, a precisarem disso como é que vocês preferiam receber esses materiais para depois puderem usar? É um email, é um PowerPoint? O que é que é mais fácil?**

Por email para nós é sempre mais fácil, com alguma explicação, que é para nós depois passarmos para eles.

**22. Qual é a maior preocupação que tu tens quando comunicas com a tua equipa?**

É tentar passar a minha mensagem e que todos a entendam, para fazer tudo por igual.

**23. Qual foi o último tema que tu te lembras sobre o qual foste procurar informação?**

O último foi da parte do kick off, é o mais recente.