



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***A Qualidade para a eficácia da Comunicação
nas Organizações. Estudo de Caso na Câmara
Municipal de Santiago do Cacém***

Patrícia Guerreiro Gomes

Orientação: Prof.^ª Doutora Margarida Saraiva

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2014



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***A Qualidade para a eficácia da Comunicação
nas Organizações. Estudo de caso na Câmara
Municipal de Santiago do Cacém***

Patrícia Guerreiro Gomes

Orientação: Prof.^a Doutora Margarida Saraiva

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2014

Dedicatória

*Dedico esta dissertação aos meus
pais e irmão, que sempre estiveram
ao meu lado com muito carinho.*

Resumo

Para se atingir a excelência numa organização esta deve utilizar dois instrumentos essenciais: a qualidade e uma comunicação eficiente e eficaz entre todos os trabalhadores, pois é através desta que se pode atingir a gestão pela qualidade.

O presente trabalho tem como objetivo principal averiguar se a comunicação organizacional e a qualidade estão interligadas, isto é, qual a necessidade em melhorar a comunicação dentro de uma organização, de modo a desenvolver-se eficazmente uma gestão pela qualidade. Para tal, efetuou-se uma recolha de dados através da aplicação de questionários aos trabalhadores da Câmara Municipal de Santiago do Cacém.

Quanto ao conteúdo, o instrumento de recolha de dados foi adaptado dos questionários aplicados nas investigações de Quintino (2009), do artigo científico de Downs e Hazen (1977) e do livro adaptado por Goldhaber e Rogers (1979).

Os resultados obtidos revelaram que nesta organização a comunicação entre os trabalhadores dos vários setores é satisfatória e que existe entreaajuda entre os mesmos, afim de melhorar o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Comunicação, Qualidade e Organização.

Abstract

Quality for effective communication in organizations. Case study in the Câmara Municipal de Santiago do Cacém.

In order to attain excellence in an organization, two key tools should be used: Quality and an efficient and effective Communication between all employees. Only through these tools can we achieve quality management.

This study aims to determine whether or not organizational communication and quality are interrelated. That is to say, to identify the need to improve communication within an organization in order to effectively develop quality management.

To this end, data was collected through questionnaires given to employees of the Câmara Municipal de Santiago do Cacém.

Regarding content, the instrument of data collection was adapted from questionnaires used in investigations of Quintino (2009), the scientific article by Downs and Hazen (1977) and adapted from the book by Goldhaber and Rogers (1979).

The results obtained revealed that the communication between the employees of various sectors within the organization is satisfactory and that there exists mutual assistance between the employees in order to improve the organizational performance.

Key words: Communication, Quality and Organization.

Agradecimentos

A presente Dissertação não seria possível sem o contributo de um conjunto de pessoas a quem quero expressar os meus sinceros agradecimentos.

Um agradecimento muito especial e particular aos meus pais, por todo o apoio e todos os conselhos que me ajudaram a crescer de forma humilde e motivada. Ao meu irmão, por ser acima de tudo, uma figura de referência para mim, do qual me orgulho a cada dia. A vocês o meu eterno agradecimento.

A todos os professores do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora, em especial à Prof.^a Doutora Margarida Saraiva, a minha orientadora da Dissertação, agradeço com amizade o apoio, a disponibilidade, o incentivo, os constantes ensinamentos e a confiança depositada neste trabalho, bem como as sugestões que tanto contribuíram para uma orientação adequada do meu estudo.

Aos meus colegas com quem fomos trabalhando em equipa durante esta etapa da Dissertação (Cremilde Rodrigues, Maria Leonarda Correia, Marsio Soares, Susana Rocha e Zarina Nakhushева).

Às minhas colegas e Amigas Dina Jesus, Dora do Vale e Lurdes Heleno, o meu especial agradecimento pelo apoio, carinho e motivação que me têm dedicado ao longo desta caminhada.

Aos meus Amigos: Ana Cantanhede, Ana Pereira, Célia Antunes, Filipa Lourenço, Frederico Ferreira e Nuno Chainho, o meu especial agradecimento pelo constante apoio e incentivo ao longo destes dois anos, como também pela amizade nos momentos mais delicados.

Quero ainda expressar o meu agradecimento à Câmara Municipal de Santiago do Cacém, em especial ao vereador Norberto Barradas, pela amabilidade, disponibilidade e oportunidade que me concedeu no desenvolvimento de elementos para o presente estudo.

A todos os que contribuíram direta ou indiretamente, para a realização desta Dissertação, o meu MUITO OBRIGADO!

ÍNDICE

Índice de Anexos	9
Índice de Figuras	9
Índice de Quadros.....	10
Índice de Tabelas	11
Índice de Gráficos.....	12
1 INTRODUÇÃO	15
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	15
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos	16
1.3. Metodologia.....	18
1.4. Estrutura do Trabalho	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 A Organização como um Sistema	20
2.2 O Conceito de Qualidade.....	21
2.2.1 A evolução do conceito de Qualidade	23
2.2.2 Qualidade de um produto e/ou serviço.....	27
2.3 Da Qualidade à Gestão da Qualidade Total.....	28
2.3.1 Princípios de gestão da qualidade.....	30
2.3.2 Melhoria contínua da Qualidade	32
2.4 A Comunicação nas Organizações	34
2.4.1 A Comunicação no Cerne da Vida Organizacional	34
2.4.2 As Tecnologias da Informação e Comunicação nas Organizações	47
2.4.3 Comunicação e Desempenho Organizacional.....	50
2.5 Estudos Relevantes sobre a Qualidade e Comunicação	53
3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	56
3.1 Método de Investigação.....	56
3.1.1 Dados secundários	58
3.1.2 Dados primários	58
3.2 Caracterização e Definição da População / Amostra.....	59

3.3	Variáveis de Estudo e Modelo de Análise.....	59
3.4	Instrumento de Recolha de Dados	61
3.5	Técnicas de Recolha de Dados	67
3.6	Caracterização da Câmara Municipal de Santiago do Cacém.....	67
3.6.1	Missão, visão e valores da Câmara Municipal de Santiago do Cacém	70
3.6.2	Organograma.....	70
3.6.3	Certificação	72
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	74
4.1	Caracterização do Respondente.....	74
4.1.1	Caraterização pessoal	75
4.1.2	Caracterização profissional.....	80
4.2	Cruzamento de Dados das Variáveis relacionadas com a Caracterização do Respondente.....	85
4.3	Comunicação na Organização	90
4.4	Qualidade na Organização.....	107
4.5	Fatores de Melhoria da Comunicação Organizacional na Câmara.....	117
4.6	Cruzamento de Dados das Variáveis de Comunicação e Qualidade.....	119
4.7	Verificação dos Objetivos do Estudo	121
4.7.1	Identificar a importância da Qualidade e da Comunicação Organizacional numa organização	121
4.7.2	Analisar de que forma a Qualidade e a Comunicação Organizacional podem ser os fatores de sucesso para a organização	121
4.7.3	Determinar a importância da interligação entre a Qualidade e a Comunicação Organizacional nas Organizações	122
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	125
6	CONCLUSÕES	128
6.1	Conclusões do Estudo.....	128
6.2	Limitações do Estudo	131
6.3	Propostas de Investigação Futura	131
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132

- Anexo I - Organização de Serviços do Município - Diário da República

Índice de Anexos

ANEXO I – Despacho 860/2011: Organização de serviços do Município de Santiago do Cacém	179
--	-----

Índice de Figuras

Figura nº 2.1 – Abordagem Deming.....	24
Figura nº 2.2 – Ciclo de Deming	32
Figura nº 2.3 – Modelo Básico da Comunicação	38
Figura nº 2.4 – Três tipos de redes em pequenos grupos	45
Figura nº 2.5 – Opções estratégicas de cada organização	51
Figura nº 3.1 – Modelo de Análise	60
Figura nº 3.2 – Localização do Município de Santiago do Cacém e suas Freguesias ...	68
Figura nº 3.3 – Mapa da respetiva localização da CMSC	69
Figura nº 3.4 – Organograma dos Serviços Municipais	71
Figura nº 6.1 – Aplicação do Modelo de Análise.....	131

Índice de Quadros

Quadro nº 2.1 – Definições de Qualidade	26
Quadro nº 2.2 – Redes em pequenos grupos e o critério da eficácia.....	46
Quadro nº 2.3 – Artigos Científicos Internacionais.....	54
Quadro nº 3.1 – Comparação dos Métodos de Investigação Quantitativos e Qualitativos	57
Quadro nº 3.2 – Matriz do Questionário.....	65

Índice de Tabelas

Tabela nº 4.1 – Frequências e Percentagens por “Género”	75
Tabela nº 4.2 – Estatísticas descritivas para caracterização da amostra: fator Idade	76
Tabela nº 4.3 – Frequências e Percentagens por “Grupos de Idades”	77
Tabela nº 4.4 – Frequências e Percentagens por “Estado Civil”	78
Tabela nº 4.5 – Frequências e Percentagens por “Habilitações Literárias”	79
Tabela nº 4.6 – Frequências e Percentagens por “Vínculo Contratual”	80
Tabela nº 4.7 – Frequências e Percentagens por “Experiência Profissional”	81
Tabela nº 4.8 – Frequências e Percentagens por “Cargo que ocupa na Câmara”	83
Tabela nº 4.9 – Frequências e Percentagens por “Há quanto tempo trabalha na Câmara”	84

Índice de Gráficos

Gráfico nº 4.1 – Frequências absolutas e percentagem por “Género”	75
Gráfico nº 4.2 – Frequências absolutas por “Grupos de Idades”	77
Gráfico nº 4.3 – Frequências absolutas por “Estado Civil”	78
Gráfico nº 4.4 – Frequências absolutas por “Habilitações Literárias”	79
Gráfico nº 4.5 – Frequências absolutas por “Vínculo Contratual”	80
Gráfico nº 4.6 – Frequências absolutas por “Experiência Profissional”	81
Gráfico nº 4.7 – Frequências absolutas por “Cargo que ocupa na Câmara”	82
Gráfico nº 4.8 – Frequências absolutas por “Há quanto tempo trabalha na Câmara”	85
Gráfico nº 4.9 – Os trabalhadores têm por hábito comunicar e dialogar entre si	90
Gráfico nº 4.10 – Os superiores demonstram compreender os problemas dos trabalhadores.....	91
Gráfico nº 4.11 – Os superiores demonstram compreender os problemas dos trabalhadores.....	92
Gráfico nº 4.12 – Os trabalhadores têm à disposição meios tecnológicos necessários para o bom desempenho do seu trabalho.....	93
Gráfico nº 4.13 – Os superiores tendem a encorajar os trabalhadores para um melhor desempenho das tarefas	93
Gráfico nº 4.14 – Os trabalhadores são informados sobre o resultado do seu desempenho	94
Gráfico nº 4.15 – A comunicação na Câmara incentiva-os a alcançar os seus objetivos	95
Gráfico nº 4.16 – A intranet é útil na Câmara	95
Gráfico nº 4.17 – A intranet facilita a comunicação entre os trabalhadores.....	96
Gráfico nº 4.18 – Os trabalhadores encontram o que pretendem quando procuram informação na intranet sobre serviços da Câmara	97
Gráfico nº 4.19 – A Câmara toma iniciativas de cursos não presenciais, através da internet (e-learning), que ajudam os trabalhadores a melhorarem o seu desempenho ...	97
Gráfico nº 4.20 – Os trabalhadores procuram informação atualizada e segura através das comunicações internas (e-mails, placards, circulares, reuniões, etc.) e da intranet, entre outras	98
Gráfico nº 4.21 – As comunicações internas (e-mails, placards, circulares, reuniões, etc.) são conhecidas pelos trabalhadores	99

Gráfico nº 4.22 – As comunicações internas (e-mail, placards, circulares, reuniões, etc.) são uma forma de partilha de conhecimento dentro da Câmara.....	100
Gráfico nº 4.23 – A informação dentro da Câmara é divulgada de uma forma eficaz. 100	
Gráfico nº 4.24 – A informação recebida sobre as políticas e objetivos da Câmara é suficiente.....	101
Gráfico nº 4.25 – A informação recebida sobre mudanças na Câmara é a suficiente ..	102
Gráfico nº 4.26 – Os trabalhadores são incentivados a tomar decisões.....	102
Gráfico nº 4.27 – Os superiores por norma aceitam as ideias dos trabalhadores para as suas decisões.....	103
Gráfico nº 4.28 – Os superiores elogiam os trabalhadores quando estes superam as tarefas normais.....	104
Gráfico nº 4.29 – Os trabalhadores, por iniciativa própria, fazem o que lhes compete	104
Gráfico nº 4.30 – Os trabalhadores revelam espírito de equipa	105
Gráfico nº 4.31 – Os trabalhadores identificam os problemas e resolvem-nos da melhor forma possível	107
Gráfico nº 4.32 – A Câmara disponibiliza ações de formação que possibilita os trabalhadores atualizar os conhecimentos	108
Gráfico nº 4.33 – Os trabalhadores frequentam regularmente ações de formação.....	109
Gráfico nº 4.34 – Os trabalhadores aumentam e melhoram os seus conhecimentos nas ações de formação	109
Gráfico nº 4.35 – A participação em workshops e cursos fora da Câmara é incentivada	110
Gráfico nº 4.36 – A Missão da Câmara é o desenvolvimento económico e social do concelho de forma a proporcionar a melhoria das condições gerais de vida, de trabalho e de lazer dos seus habitantes	111
Gráfico nº 4.37 – A Visão da Câmara é promover e dinamizar o concelho a nível económico, social e ambiental, primando pela aplicação sustentável dos seus recursos	112
Gráfico nº 4.38 – Os Valores da Câmara são a Qualidade, responsabilidade, transparência e participação, equidade, eficácia e eficiência na Gestão, sustentabilidade, solidariedade e cooperação institucional	112
Gráfico nº 4.39 – Os trabalhadores estiveram envolvidos na definição da Missão e da Visão da Câmara.....	113

Gráfico nº 4.40 – As mudanças feitas dentro da Câmara são discutidas antes de serem colocadas em prática.....	114
Gráfico nº 4.41 – Os trabalhadores preocupam-se com a integração dos recém-admitidos e/ou que mudaram de atividade profissional/posto de trabalho	114
Gráfico nº 4.42 – Os trabalhadores dos diferentes setores ajudam-se entre si	115
Gráfico nº 4.43 – Os trabalhadores estão envolvidos na elaboração de projetos relacionados com a sua qualidade de trabalho.....	116
Gráfico nº 4.44 – Os trabalhadores aproveitam todas as capacidades para melhorar o seu trabalho	116
Gráfico nº 4.45 – Os trabalhadores conhecem os clientes da Câmara.....	117
Gráfico nº 4.46 – Fatores de Melhoria da Comunicação Organizacional na Câmara ..	118

1 INTRODUÇÃO

Toda a organização que pretenda ser considerada uma organização de excelência nunca se pode dissociar da qualidade e da comunicação, pois é através de uma eficiente e eficaz comunicação que se pode atingir a gestão pela qualidade.

Os indivíduos têm a capacidade de comunicar entre si, no entanto, a qualidade da mensagem enviada e o sentido do seu conteúdo deixam muitas vezes a desejar, arriscando significativamente os resultados organizacionais e as próprias relações interpessoais. A verificação de que a mensagem foi enviada e entendida pelo recetor é efetuada através da resposta ou feedback, ou seja, representa a resposta do(s) recetor(es) ao emissor da mensagem e é utilizada como uma medida do resultado da comunicação.

Segundo Filipe (2007), a qualidade e a comunicação são também instrumentos essenciais na implementação dos processos de melhoria na produtividade, na redução de custos e para uma mais acessível e rápida adaptação das organizações ao âmbito onde atuam.

A vontade em estudar este tema, apesar da curta experiência profissional, desenvolve-se pelo interesse pela análise da literatura ao longo do Mestrado e pelo facto de relacionar-se com a preocupação atual nas áreas da comunicação e da evolução do conceito de qualidade nas organizações.

Este estudo pode interessar a todas as organizações que estão predispostas à mudança, tendo em vista o sucesso a partir da qualidade e da comunicação nas organizações.

Segundo Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007), a comunicação é como o “sangue” de uma organização, tal como este é vital para o bom funcionamento do nosso organismo, também a comunicação é importante para a “saúde” da gestão organizacional.

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

Segundo Santos (1993), os trabalhadores são os principais fatores de competitividade dentro das organizações. Estas são vistas como um todo, com uma cultura organizacional própria e com processos que relacionam todos os seus trabalhadores.

De acordo com Ribeiro (2008), as organizações que tenham em vista o sucesso devem estar atentas e abertas às mudanças que vão surgindo, quer no interior da própria organização, quer na sociedade, e ter a capacidade de dar resposta aos problemas inovando.

Para Teixeira (1998), as organizações são naturalmente influenciadas pela sociedade onde estão integradas.

Na atualidade existem muitas organizações resistentes à mudança, mas para isso não acontecer é necessário, segundo Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) que exista uma comunicação eficiente e eficaz e permanente entre todos os trabalhadores permitindo a sua participação e envolvimento em todo o processo, de modo a minorar a resistência à mudança.

Conforme Bertrand e Guillemet (1988), uma organização para ser competitiva e acompanhar a rápida evolução da sociedade precisa de ter capacidade de adaptação, de inovação/qualidade e uma dinâmica tecnológica.

No mesmo sentido Cabin (1999, apud Cunha et al, 2007) referem que um bom funcionamento de uma organização depende da sua capacidade de comunicação e de interação.

Segundo a Norma Portuguesa ISO 9001:2008, a gestão de topo deve assegurar o estabelecimento de processos de comunicação apropriados dentro da organização e que a comunicação tem lugar no que diz respeito à eficácia do sistema de gestão de qualidade.

Para Filipe (2007), um dos principais fatores do aumento da produtividade de uma organização é a qualidade. Esta só se consegue através do bom desempenho dos trabalhadores sendo imprescindível a discussão de estratégias a adotar de modo a que a probabilidade de erro seja mínima.

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

O estudo nas áreas da qualidade e comunicação organizacional despertou o interesse para um conhecimento mais aprofundado dos mesmos, relacionando-os. Surgindo assim a seguinte questão de partida: Por que motivo a interligação entre a qualidade e a comunicação organizacional tem vindo a tornar-se cada vez mais imprescindível nas organizações de hoje?

Toda a organização que pretenda ser considerada uma organização de excelência não pode dissociar a qualidade da comunicação, pois é através de uma eficiente e eficaz comunicação que se pode atingir a melhoria contínua e, conseqüentemente, a qualidade, tal como se observa no seguinte excerto:

“Para que todos os requisitos do sistema de qualidade sejam assimilados e partilhados de forma ampla por todos os colaboradores da empresa, é importante ter um projeto de comunicação interna eficiente. Deverão ser utilizados todos os meios (...) para que a cultura da qualidade se materialize em ações concretas e comportamentos específicos de todos os membros da organização” (Filipe, 2007, p. 47).

O êxito da implementação da qualidade deriva da comunicação. A comunicação é um dos pilares fundamentais da gestão baseada nas pessoas.

O estudo nas áreas de comunicação organizacional e de gestão de qualidade e de alguma literatura pesquisada despertou o interesse para um conhecimento mais aprofundado dos mesmos, interligando-os.

Para a construção do estudo foram criados objetivos gerais e específicos, nomeadamente:

Objetivo Geral:

Com o presente estudo, pretende-se investigar de que modo a comunicação organizacional e a qualidade estão interligadas, ou seja, qual a necessidade de melhorar a comunicação dentro de uma organização pública, de modo a desenvolver eficazmente a gestão pela qualidade.

Objetivos Específicos:

1. Identificar a importância da qualidade e da comunicação organizacional numa organização.
2. Analisar de que forma a qualidade e a comunicação organizacional podem ser os fatores de sucesso para a organização.
3. Determinar a importância da interligação entre a qualidade e a comunicação organizacional nas organizações.

1.3. Metodologia

A metodologia utilizada constitui a parte indispensável de qualquer estudo científico, possibilitando dar respostas às questões levantadas.

A metodologia de investigação seguida remete para um inquérito por questionário, estruturado em três partes: a primeira parte ligada à comunicação nas organizações, a segunda parte relacionada com a qualidade na organização e, por último, relacionado com a caracterização do respondente, totalizando 46 questões que serão aprofundadas posteriormente no capítulo 6.

Quanto ao conteúdo, o instrumento de recolha de dados foi adaptado dos questionários aplicados nas investigações de Quintino (2009), do artigo científico de Downs e Hazen (1977) e do livro adaptado por Goldhaber e Rogers (1979).

A aplicação dos questionários foi efetuada na própria Câmara Municipal de Santiago do Cacém, em que os respondentes preencheram o questionário em papel. Os últimos questionários aplicados foram rececionados no dia 22 de Agosto de 2014.

A metodologia utilizada será descrita, minuciosamente, no capítulo 5.

1.4. Estrutura do Trabalho

A dissertação divide-se em várias partes distintas.

Na primeira parte, faz-se uma introdução ao estudo, em que se apresenta o enquadramento do tema e justificações da escolha, a formulação do problema e dos objetivos e a metodologia utilizada.

Na segunda parte faz-se a revisão da literatura sobre a temática da Qualidade e da Comunicação nas organizações, bem como uma referência aos estudos científicos utilizados ao longo do trabalho.

A terceira parte centra-se na metodologia de investigação, onde se faz referência ao método de investigação, à caracterização e definição da população/amostra, às variáveis de estudo, ao instrumento e às técnicas de recolha de dados e, por último, faz-se uma caracterização da organização estudada.

Na quarta parte, desenvolve-se a análise dos resultados e na quinta a discussão dos resultados obtidos.

Por último, faz-se referência às conclusões (limitações do estudo e propostas de investigação futura), bem como às referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Qualidade transformou-se num tema cada vez mais discutido, atual e com o qual, toda a organização tem que se preocupar.

De acordo com Antunes (2010), a qualidade é um assunto que a maioria das pessoas não sabe responder com exatidão, mas consegue identificá-la quando a vê ou sente. A sociedade é a favor de uma boa qualidade e contra a má qualidade. Ter uma qualidade de excelência pertence à nossa cultura, à nossa vida diária. A noção de qualidade é algo inerente ao ser humano.

Neste tema, em primeiro lugar torna-se fundamental abordar e compreender a organização como um sistema, ou seja, como um todo.

Num estudo relacionado com a qualidade, torna-se importante definir o que se entende por qualidade e os vários conceitos e perspetivas de diversos autores. Conhecer a sua evolução através dos traços gerais transmitindo as ideias principais de alguns teóricos que contribuíram para a melhoria do conceito de qualidade/gestão da qualidade.

Assim, também será adequado referir a qualidade de um produto e/ou serviço, fazendo referência às várias etapas da qualidade, bem como, mencionando os princípios de gestão da qualidade para se conseguir chegar ao sucesso de uma organização.

Por outro lado, a Qualidade prevê a melhoria contínua, sendo igualmente importante salientar este aspeto no enquadramento do estudo.

2.1 A Organização como um Sistema

As organizações encontram-se num mercado cada vez mais competitivo e em constante mudança, sentindo a necessidade e a vontade de mudar, melhorar e inovar.

Tal como preconiza Bertrand e Guillemet (1988), uma organização para ser competitiva e acompanhar a rápida evolução da sociedade precisa de ter capacidade de adaptação, de inovação/qualidade e de uma dinâmica tecnológica. Estas por sua vez são sistemas cujo nível de complexidade sendo incerto, carecem de um estudo aprofundado de forma a conseguir obter-se uma moderada visão e perceção das mesmas.

Segundo o mesmo autor, as organizações procuram, de todas as formas, conquistar vantagens competitivas através da diferença na sua administração, o que só é possível, através dos seus trabalhadores.

No mesmo sentido, Silva e Saraiva (2012) afirmam que uma organização constrói uma vantagem competitiva quando existe um relacionamento entre quatro fatores: a eficiência, a qualidade, a inovação e a aptidão de resposta ao cliente. Estes mesmos autores descrevem que é fundamental apostar num serviço de qualidade que diferencie as organizações dos seus concorrentes, pois só assim conseguirão ter sucesso e tornar-se competitivas.

“As organizações enquanto entidades vivas e dinâmicas devem possuir algumas capacidades, como sejam a capacidade de se renovarem, inovarem, aprenderem, ajustarem-se às mudanças internas e externas, transformar informação em conhecimento, resolver problemas, acrescentar valor” (Ribeiro, 2008, p.4).

Também Santos (1993) defende que os trabalhadores são os principais fatores de competitividade dentro das organizações. Estas são vistas como um todo, com uma cultura organizacional própria e com processos que relacionam todos os seus trabalhadores.

2.2 O Conceito de Qualidade

Procurar definir Qualidade ou Gestão da Qualidade não é fácil, pois é um termo muito subjetivo. Poder-se-á interpretar o conceito de Qualidade como sendo algo com variados significados. Nesta perspetiva Filipe (2007) refere que a qualidade pode ser vista como algo para determinar um género de produto, destacando as características desse mesmo produto/serviço, sendo que, de outro ponto de vista, com a definição de melhor, o mais caro, o mais duradouro ou o mais confiável.

Neste sentido Andrade, Rietow e Moraes (2007), consideram que todas as organizações vivem na Era da Qualidade e que a palavra Qualidade parte de um conceito mais amplo, global e capaz de identificar os diversos métodos e acontecimentos que construíram e orientam este mesmo conceito.

Também Douglas e Judge (2001) defendem que dentro do conceito de estratégia empresarial, a Qualidade está voltada para a satisfação do cliente, ao estabelecer programas de melhoria contínua, alinhando os objetivos da qualidade com os da organização.

Ainda que, segundo Moura (1999), a Qualidade seja determinada como sendo a concordância entre o que se origina com aquilo que o cliente pretende, de modo a que a sua satisfação e expectativas sejam alcançadas.

“A qualidade é também um dos principais fatores para o aumento da produtividade, concentrando os esforços dos colaboradores nos aspetos fundamentais da organização, reduzindo a probabilidade de erros e criando uma cultura de desempenho. (...), constituindo esta a única forma durável de fidelizar clientes e de melhorar a quota de mercado, pelo que é impossível dissociá-la das discussões mais estratégicas que se estabelecem no seio das organizações” (Filipe, 2007, p. 46).

Segundo Moretti (2012), criar um ambiente onde os trabalhadores possam sentir-se bem com eles próprios e entre seus colegas de trabalho, e estarem confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que contribuem com o grupo. Os trabalhadores podem ser motivados para o bem ou para o mal, fazendo surgir o melhor ou o pior deles. Parte da motivação de um colaborador vem do facto dele saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas possam contar com ele.

De acordo com Oliveira e Limongi-França (2005), a inovação, a produtividade e a iniciativa dos trabalhadores, são cada vez mais os resultados de um novo ambiente de trabalho, onde se exige cada vez mais dos profissionais. Assim, a qualidade de vida no trabalho passa a ser uma preocupação cada vez mais presente nas organizações. O objetivo da qualidade é criar valor e dar à organização um posicionamento único entre os concorrentes, que se identifica através da sua cultura e do comportamento dos seus trabalhadores.

Reforçando o exposto Ilies (2011) afirma que a melhoria da qualidade no trabalho está interagindo com os progressos realizados para construir uma economia competitiva, baseada no conhecimento e que tem de ser sustentada pelos esforços conjuntos de todos os intervenientes, impulsionado sobretudo pelo diálogo social. Assim sendo, o conceito de Qualidade no trabalho é um conceito multidimensional como poder-se-á ver de seguida.

2.2.1 A evolução do conceito de Qualidade

O conceito de Qualidade evoluiu bastante ao longo do tempo, apesar de só nos últimos anos haver mais preocupações relacionadas com esta temática, por ser muito subjetiva (conforme já supracitado).

O objetivo deste estudo não consiste em abordar aprofundadamente os autores que estudam a temática da Qualidade, mas sim dar uma visão evolutiva do seu conceito, ou seja, referir apenas os seus principais contributos no âmbito da mesma.

No entender de Pires (2012), as definições da Qualidade concentram-se numa visão global e de excelência, evidenciando o principal objetivo: a satisfação das necessidades dos clientes.

Muitos teóricos transmitiram o seu saber e deram o seu contributo para a melhoria do conceito de Qualidade, mas para Pires (2012) destacam-se três teóricos:

- **Crosby (1979)**

No entender de Pires (2012), Crosby (1979) era um especialista americano na área da Qualidade. A definição de Qualidade para este teórico era a conformidade dos requisitos. Os requisitos de um produto precisavam de ser definidos e especificados nitidamente de maneira que pudessem ser entendidos. Demonstrava uma gestão rigorosa.

Pires (2012) afirma que o método de estudo de Crosby (1979) baseava-se na utilização de grupos de trabalho e tinha a sua própria lista de contributos através dos 14 passos para a melhoria da qualidade:

1. Responsabilidade da gerência;
2. Formação de uma equipa de melhoria;
3. Criação e cálculo de índices de avaliação da qualidade;
4. Avaliação dos custos da qualidade;
5. Conscientização dos empregados;
6. Identificação e solução das causas das não conformidades;
7. Formação de comitê para buscar zero defeitos;
8. Competências dos gerentes e supervisores;
9. Lançamento em solenidade do dia do "defeito zero";
10. Estabelecimento das metas a serem atingidas;

11. Eliminação das causas dos problemas;
12. Reconhecimento oficial das pessoas que obtiveram sucesso;
13. Formação de conselhos da qualidade para compartilhar problemas e trocar ideias com outros gerentes;
14. Começar tudo de novo, ou seja, a melhoria é contínua.

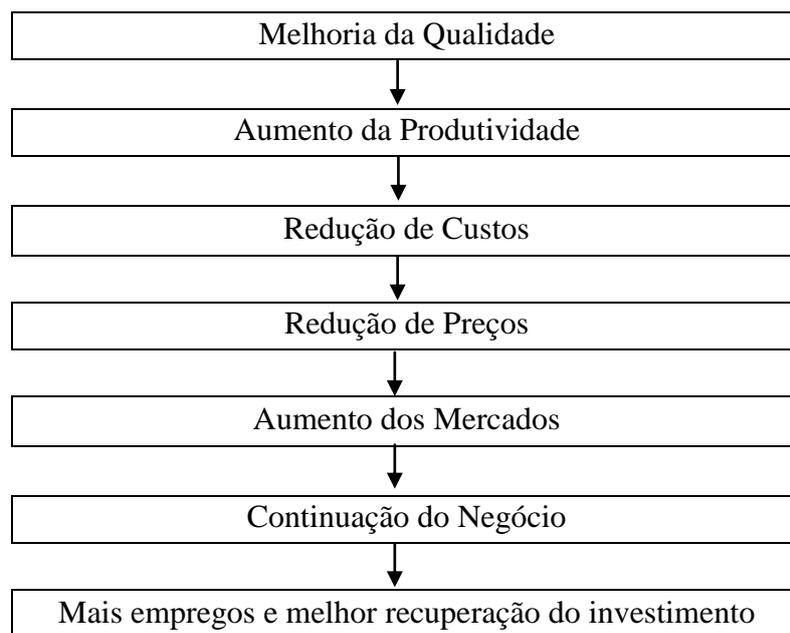
Pires (2012) refere ainda que Crosby (1979) adiciona à Qualidade o conceito de prevenção, isto é, melhor do que encontrar um defeito é impedir que este ocorra.

Reforçando o exposto Pires (2012) afirma que para este teórico a Qualidade consiste em estar em conformidade com determinados requisitos e o principal objetivo é atingir zero defeitos.

- **Deming (1986)**

Segundo Pires (2012), o teórico Deming (1986) era um estatístico americano e notabilizou-se ao colaborar com o Japão. Considerado o pioneiro da Qualidade, indo ao encontro de tudo o que o cliente necessita e quer – satisfação do cliente. Considera a Qualidade multidimensional (Figura nº 2.1).

Figura nº 2.1 – Abordagem Deming



Fonte: Pires, 2012, p. 45

Nesta perspetiva António e Teixeira (2009) e Pires (2012) referem que os métodos de estudo de Deming (1986) consistiram no uso do controlo estatístico da Qualidade e a pesquisa de mercado. Relativamente ao contributo dado por este teórico, destacam-se 14 princípios:

1. Criar persistência de propósitos na melhoria contínua de produtos e serviços;
2. Adoção da nova filosofia;
3. Não depender da inspeção em massa;
4. Suspender a prática de avaliar as transações apenas com base nos preços;
5. Melhorar constantemente o sistema de produção e serviços;
6. Estabelecer as competências profissionais do pessoal;
7. Estabelecer a liderança;
8. Eliminar o medo;
9. Romper as barreiras entre os departamentos;
10. Eliminar "slogans" e advertências para o pessoal;
11. Eliminar quotas numéricas;
12. Remover barreiras ao orgulho do trabalho bem realizado;
13. Estabelecer um forte programa de educação e reciclagens nos novos métodos;
14. Planos de ação: agir no sentido de concretizar a mudança desejada.

Neste cenário e, de acordo com os mesmos autores, Deming (1986) demonstrou a grande importância ao processo de melhoria contínua, mais conhecido pelo Ciclo de PDCA, que adiante mostra-se mais pormenorizadamente.

Pires (2012), afirma que para este teórico, a Qualidade consiste num processo que para ser possível de aplicação, deve estar definido nos respetivos parâmetros, verificando-se um padrão de atuação, por forma a englobar um conjunto de procedimentos.

- **Juran (1988)**

Pires (2012) menciona que Juran (1988) era engenheiro e advogado de origem Romena, que colaborou na Revolução da qualidade japonesa. A definição da Qualidade para este teórico era a adequação ao uso, a conformidade com as especificações, dando ênfase à gestão de topo e ao custo da não qualidade.

Neste sentido António e Teixeira (2009) e Pires (2012) enunciam que os métodos de estudo de Juran (1988) foram o círculo da qualidade e a formação a todos os níveis. Em relação ao contributo dado por este teórico foram os 10 pontos, sendo eles:

1. Criar a consciência da necessidade e oportunidade de melhorias;
2. Determinar metas de melhoria;
3. Organizar planos para atingir as metas;
4. Estabelecer competências;
5. Desenvolver projetos para solucionar problemas;
6. Relatar e divulgar o progresso;
7. Reconhecer o sucesso;
8. Comunicar os resultados;
9. Manter os resultados obtidos;
10. Manter o entusiasmo, tornando a melhoria anual uma parte integrante dos processos.

Segundo estes mesmos autores, o contributo de Juran (1988) refere que, existe uma trilogia da Qualidade que é criada pelos seguintes conceitos: planeamento, controlo e melhoria da qualidade.

Nesta perspetiva Pires (2012) afirma que este teórico defende que a Qualidade não tem apenas como objetivo responder às necessidades tecnológicas, mas sim às necessidades estratégicas intrínsecas a determinado negócio e, para tal, a gestão de topo tem de estar envolvida.

Assim sendo, Pires (2012) considerou Crosby (1979), Deming (1986) e Juran (1988) os principais “gurus” da Qualidade (Quadro nº 2.1).

Quadro nº 2.1 – Definições de Qualidade

Autor	Perspetiva	Definição de Qualidade
Crosby	Resultados	Conformidade com os requisitos.
Deming	Processo	O processo que conduz a resultados através de produz/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos.
Juran	Consequências	Adaptação ao meio.

Fonte: Adaptado António e Teixeira, 2009, p. 29

2.2.2 Qualidade de um produto e/ou serviço

No contexto globalizado atual, Fernandes (2000) refere que a competitividade dos dias de hoje e do futuro, prevê, mais do que uma política de preços, a qualidade de produtos e/ou serviços e a capacidade de atingir elevados níveis de fiabilidade e garantia no serviço.

Segundo o mesmo autor, todas as definições de Qualidade estão relacionadas com o utilizador do produto e/ou serviço, o que se torna ainda mais importante com o crescimento da competitividade, situação esta que se tem verificado em todo o Mundo.

Para António e Teixeira (2009), o teórico Juran (1988) menciona que um dos conceitos mais comuns de Qualidade é a “adequação ao uso” de um determinado produto e/ou serviço. Neste sentido Silva e Regino (2007) definem Qualidade como um conjunto de características/conformidades de um produto e/ou serviço, que possibilitam que certas necessidades sejam satisfeitas.

No mesmo sentido, Plancha (2011) refere que a Qualidade recaía apenas na quantidade do produto e/ou serviço, mas atualmente, passou a dar-se importância a aspetos como a qualidade e a satisfação que se adquire desses mesmos produtos e/ou serviços. Assim sendo, progrediu no sentido de abranger vários níveis, setores e dimensões da respetiva vida organizacional.

Lopes e Capricho (2007) afirmam que a Qualidade de um produto e/ou serviço depende de um eficiente controlo de resultados e, isto só será possível se for bem implementado e o controlo de Qualidade funcionar de forma integrada em toda a organização.

No entender de Chiavenato (2002), a Qualidade transformou-se num fator importante na competitividade das organizações quer a nível da tecnologia, quer a nível das expectativas e necessidades dos clientes.

Defende também Plancha (2011), que em termos de Qualidade, esta é mais concreta quando se refere a produtos/bens, do que quando se compara com serviços, complicando-se a realidade em termos de funcionalidade.

Conforme refere Alves (2009), Albrecht e Zemke (2002), os serviços têm características próprias, ou seja, envolvem os clientes, os proprietários e os trabalhadores. Assim sendo, englobam os clientes externos, bem como todos os que interagem com a própria qualidade. É o capital humano que propicia a diferença nos produtos e/ou serviços oferecidos às organizações, e é através dos recursos humanos

que estas serão capazes de colocar no mercado produtos e/ou serviços suficientemente competitivos.

Neste cenário e, de acordo com o autor Pires (2012), a Qualidade de um produto e/ou serviço está relacionada com três componentes essenciais:

- Cumprir as necessidades e expectativas dos consumidores;
- Ser oferecida a um preço que o consumidor possa pagar;
- Ser disponibilizada nas condições e no tempo desejado.

Segundo o mesmo autor, o mercado é um alvo inconstante que obriga as organizações a um sucessivo controlo dos seus produtos e/ou serviços, de modo a adaptá-los a novas necessidades, exigências e expectativas. Neste sentido, se as organizações não pretenderem aperfeiçoar ou adaptar os seus produtos e/ou serviços face à concorrência, poderão então, vir a perder o mercado e a aumentar os custos.

2.3 Da Qualidade à Gestão da Qualidade Total

Segundo Antunes (2010), a organização deve aperfeiçoar a eficácia do sistema de Gestão da Qualidade através da aplicação da política e dos objetivos da Qualidade, dos resultados das auditorias, das ações corretivas e preventivas, da análise dos dados e da revisão da gestão.

Neste sentido, Carapeto e Fonseca (2005) e Pires (2012) enunciam que o conceito de Qualidade percorreu várias etapas distintas:

i. Inspeção da Qualidade

Esta etapa apareceu com a massificação da produção e foi formalizada no período da 1ª Guerra Mundial, a qual demonstrou os custos da não qualidade. Os produtos finais eram estudados com base na observação visual, separando-se os produtos com imperfeições. Estes produtos deveriam deixar de ser utilizados ou voltar ao processo produtivo para corrigir.

ii. Controlo Estatístico da Qualidade

Esta etapa pertence ao período em que surgiram as técnicas estatísticas aplicadas ao controlo da qualidade e que começaram a dar mais importância às descrições dos produtos.

iii. Garantia da Qualidade

A Garantia da Qualidade foi iniciada em meados da década de 50 e teve origem nas grandes indústrias. Refere-se a um programa de seguimento sistemático e avaliação dos diversos aspetos de um projeto, tarefa/serviço ou aptidão para garantir que os padrões de qualidade estão sendo realizados.

iv. Gestão da Qualidade em toda a organização

Surgiu na década de 70, sendo determinada a partir do conhecimento da necessidade de melhoria, reunindo os conhecimentos de métodos e técnicas, por forma a aumentar a produtividade de uma organização, eliminando-se assim o desperdício. Logo, permite à organização reduzir os custos e adaptar o resultado final às necessidades dos clientes.

Assim, quanto mais perto estiverem os produtos das necessidades dos clientes, mais perto estará a organização da qualidade total.

v. Gestão da Qualidade Total (GQT)

Tendo surgido na década de 80, esta etapa consiste na caracterização de um plano de administração que ajude a consciencializar todas as atividades organizacionais para a Qualidade.

De acordo com Pires (2012), a Gestão da Qualidade é apresentada como "Total", quando o seu objetivo é a implicação não apenas de todas as categorias de uma organização, mas também da organização como um todo, ou seja, os seus fornecedores, distribuidores e os vários parceiros de negócios. Em suma, esta etapa amplia os conceitos anteriores a todas as atividades, a todos os produtos, processos e trabalhadores.

Deming (1986, apud Ahmed, 2008) refere que a Gestão da Qualidade Total tenta reunir o carácter participativo em toda a organização com a melhoria da qualidade. Para

que isto aconteça, toda a organização tem que trabalhar por um objetivo comum, focalizado no cliente, adotando uma abordagem de longo prazo, enfatizando o desenvolvimento pessoal, incluindo a liderança e com foco na melhoria contínua e sistemática.

Reforçando o anteriormente exposto, Hackman e Wageman (1995) referem que a Gestão da Qualidade Total fornece uma abordagem de melhoramento da eficácia organizacional, ou seja, tendo uma base conceitual sólida e ao mesmo tempo oferecendo uma estratégia para melhorar o desempenho, tendo em linha de conta como pessoas e organizações realmente operam.

2.3.1 Princípios de gestão da qualidade

Pires (2012) refere que para administrar e orientar com êxito uma organização, é preciso que ela seja dirigida de forma organizada e clara. O sucesso da organização depende também da gestão e do desempenho dos seus trabalhadores. A gestão inclui também a própria gestão da qualidade.

Segundo a norma ISO 9000:2005 foram abordados os oito princípios de gestão da qualidade, são eles:

i. Focalização no cliente

As organizações dependem dos seus clientes logo, devem compreender as suas necessidades atuais e futuras, devendo ir de encontro dos requisitos dos clientes e lutar para exceder as suas expectativas. Em suma, deve-se quantificar a satisfação dos clientes e saber como atuar.

ii. Liderança

Os líderes criam condições para que consigam atingir os objetivos e ter uma orientação comum em toda a organização. Devem criar condições internas favoráveis e um envolvimento de todos para atingir o cumprimento dos objetivos pré-definidos.

Deve-se estabelecer não só a visão, a missão, os valores e definir os objetivos e metas da organização bem como, implementar as suas estratégias.

iii. Envolvimento das pessoas

Os recursos humanos são a essência de uma organização. O envolvimento das pessoas é benéfico para a organização e para a própria realização pessoal. É importante utilizar o conhecimento e a experiência de cada indivíduo.

iv. Abordagem por processos

Os objetivos da organização são mais facilmente atingidos por uma gestão mais eficiente das atividades e dos recursos associados. A correta identificação dos clientes internos e externos da organização permitirá o aperfeiçoamento, dos próprios recursos (pessoas, equipamentos, métodos, materiais, etc.).

v. Abordagem da gestão como um sistema

Se o conjunto de processos identificados, rigorosos e aplicados forem geridos de forma interligada como um sistema, atinge-se os objetivos desejados com maior eficácia e eficiência.

vi. Melhoria contínua

A organização e os seus trabalhadores devem desenvolver as suas atividades de forma a satisfazer os seus requisitos, ou seja, devem fornecer recursos, ferramentas, oportunidades e estimular as pessoas para uma melhoria contínua do seu desempenho global.

Falar-se-á posteriormente deste tema mais pormenorizadamente.

vii. Abordagem à tomada de decisões baseada em factos

As decisões são tomadas com base em factos, estes podem surgir de análises lógicas de dados e informações. Com isto deve-se melhorar o desempenho e a quota de mercado, através do uso de ferramentas e tecnologia e tentar minimizar os custos e maximizar a produtividade.

viii. Relações mutuamente benéficas com fornecedores

Uma relação de benefício mútuo entre a organização e os seus fornecedores aumenta a possibilidade de todas as partes criarem valor, ou seja, criarem confiança mútua, respeito e compromisso.

Segundo Antunes (2010), a gestão de topo de uma organização deve adotar os vários princípios de gestão da qualidade, de modo a mesma ser conduzida para melhores desempenhos.

2.3.2 Melhoria contínua da Qualidade

No conceito de estratégia empresarial, segundo Pires (2012), a Qualidade está voltada para a satisfação do cliente, ao estabelecer programas de melhoria contínua, alinhando objetivos da qualidade com os objetivos da organização.

Já António e Teixeira (2009) afirmam que uma das ferramentas principais dos processos de melhoria contínua e dos sistemas de Gestão da Qualidade é o Ciclo de Deming ou Ciclo PDCA (Figura nº 2.2), cujo objetivo principal é tornar os processos da gestão de uma organização mais ágeis, claros e objetivos.

Figura nº 2.2 – Ciclo de Deming



Fonte: António e Teixeira, 2009, p. 75

Neste sentido, Lopes e Capricho (2007) referem que o ciclo de Deming, também conhecido pelo ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act), baseia-se na implementação de etapas na gestão de qualquer processo:

1. *Plan* (planear): estabelecer metas/objetivos e métodos essenciais para alcançar resultados que satisfaçam as qualidades/requisitos das organizações e dos clientes;
2. *Do* (executar/realizar): executar o que foi planeado;
3. *Check* (verificar): verificar se os objetivos que inicialmente propuseram foram bem implementados;
4. *Act* (atuar): após uma avaliação positiva ou negativa, há que atuar, verificando se foi bem sucedida, se não foi há que adotar medidas que permitam melhorar.

“O sucesso na implementação de sistemas de Gestão da Qualidade depende bastante da comunicação que lhe está associada em todas as etapas do processo. Numa fase inicial a comunicação é fundamental para transmitir as intenções da empresa, numa fase posterior para informar sobre o desenvolvimento do processo e a partilha de opiniões e numa fase final para divulgar a concretização dos objetivos” (Filipe, 2007, 47).

Consequentemente, António e Teixeira (2009) mencionam que esta abordagem do ciclo de Deming pretende que a qualidade melhore o processo de aprendizagem e, para que isto aconteça o programa de qualidade deve atingir diferentes objetivos, tais como: aperfeiçoar a própria qualidade e produtividade, defender postos de trabalho, afirmar a sobrevivência da organização a médio/longo prazo e melhorar a atitude competitiva.

Choudhary e Rathore (s.d.) referem que para uma Gestão da Qualidade Total torna-se imprescindível uma comunicação eficiente e eficaz entre todos os trabalhadores da organização e os clientes externos.

Segundo Oakland (1993, apud Choudhary e Rathore, s.d.) afirma claramente que a estratégia, as mudanças e a cultura que se estabelecem dentro de uma organização como um resultado da filosofia de Gestão da Qualidade Total, devem ser comunicadas de maneira clara e diretamente a partir da gestão de topo para todos os trabalhadores e clientes.

Em sùmula, o tema da Qualidade foi considerado um assunto muito complexo, ficando muitos assuntos por dizer. Em seguida, a próxima temática abordada é a comunicação nas organizações.

2.4 A Comunicação nas Organizações

Nesta dissertação, a outra temática não menos importante que a qualidade é a comunicação organizacional. Deste modo, retrata-se a comunicação no cerne da vida organizacional, analisando não só as dimensões, a direção, e a comunicação interpessoal, bem como as barreiras e as redes de comunicação.

Na era da inovação aborda-se o tema das tecnologias da informação nas organizações, mais propriamente a intranet. Mas também não deixa de ser menos importante comparar a comunicação com o desempenho organizacional.

2.4.1 A Comunicação no Cerne da Vida Organizacional

A ausência de comunicação ou uma comunicação deficiente são dos principais problemas pelos quais as organizações se deparam nos dias de hoje.

Segundo Shermerhorn (1991, apud Figueredo, 2001), a comunicação organizacional é um método específico pela qual a informação se move dentro de uma organização e entre a organização e o seu meio.

Neste sentido, Katz e Kahn (1978, apud Miles, Patrick e King, 1996), referem que existe uma relação entre a comunicação organizacional e a satisfação no trabalho. É através destes dois papéis que os membros da organização demonstram o significado dos seus comportamentos e as suas relações organizacionais.

Ainda que, segundo Silva e Saraiva (2012) mencionem que estamos numa era cada vez mais competitiva, onde as organizações têm que trabalhar de forma a incentivar, a mudar, a inovar, para garantir um serviço de excelência, de modo a que o cliente fique satisfeito e volte. Já Elving (2005) interpreta que para que isto aconteça de forma eficaz dentro da organização deve existir várias fases de construção à mudança, onde a comunicação é vital para a compreensão mútua dos problemas, que as organizações têm que enfrentar e/ou precisam de mudar perante novos desafios.

“A comunicação revela-se indispensável ao funcionamento da organização para assegurar a eficácia do seu sistema técnico permitindo a manutenção de um mínimo de interdependência entre os diferentes elementos (indivíduos, grupos, serviços, oficinas, gabinetes, etc.) do seu sistema interno” (Petit e Dubois, 1998, p. 35).

Nesta perspetiva, Redfield (1985, apud Figueredo, 2001) refere que para as organizações terem uma comunicação eficiente e eficaz é necessário que esta mesma comunicação seja clara, coerente, adequada, atual, bem distribuída, adaptada e uniformizada, que tenha interesse e seja aceite. Sendo que, a comunicação coerente estabelece essencialmente o esforço para melhorar o empenho dessa mesma comunicação, procurando o entendimento da linguagem e salientando assim o grau de compreensão.

Segundo estes mesmos autores, o objetivo da comunicação é assegurar o perfeito fluxo das informações, sendo necessário encontrar o ponto de equilíbrio entre a comunicação recebida e a utilizada.

De acordo com Kreps (1990, apud Ruão, 1999), a comunicação é uma ferramenta fundamental nas organizações e é com ela que partilhamos informações, pensamentos e ideias.

Tal como preconiza Ribeiro (2008), as organizações são como um sistema aberto para o exterior, têm sempre de corresponder às expectativas do seu público/cliente. As mesmas estão constantemente a comunicar com o exterior através da sua imagem, pelo que tentam de todas as formas perceber qual a imagem que passam e o que se pensa delas. Através de mensagens, os públicos/clientes da organização formam uma imagem, em função da qual devem ser canalizados os diferentes sinais exteriores da mesma, num sentido que lhes seja favorável. A comunicação da organização transforma a identidade institucional em imagem, da qual é indissociável.

“A comunicação é uma condição sine qua non da vida social e, a fortiori, da vida organizacional. Sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados. (...) De facto, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha” (Wiio, 1995, apud Cunha et al, 2007, p. 434).

A comunicação organizacional tem dois objetivos, segundo Elving (2005). O primeiro objetivo da comunicação organizacional é de informar os trabalhadores sobre as suas tarefas, a política e outros assuntos da organização. O segundo objetivo é a comunicação como um meio de criar uma equipa dentro da própria organização. Deste modo, pode ser feita uma distinção entre a comunicação organizacional como um meio de fornecer informações e/ou como um meio para criar um bom espírito de equipa.

Para Rego (2013), a comunicação nas organizações contribui para a satisfação, dedicação e desempenho dos trabalhadores, assim como a eficácia e a eficiência dos seus líderes, e o próprio desempenho organizacional. Poder-se-á assim dizer que a comunicação é o pilar de toda a interação humana.

Segundo Chiavenato (2003), as práticas sobre liderança permitiram a atenção nas possibilidades de ouvir e aprender em reuniões de grupo e avaliar as dificuldades das comunicações entre grupos nas organizações.

Para os autores Bisel, Messersmith e Kelley (2012), o problema é que poucas organizações estão de facto preocupadas em preparar e desenvolver as suas lideranças (chefias) para serem capazes de transmitir o pensamento e a ação da organização, distinguindo com clareza as informações mais importantes e os conceitos que precisam ser absorvidos pelos trabalhadores.

Segundo os mesmos autores, estes entendem a comunicação como competência na liderança, onde cabe ao líder não apenas o papel de transmitir um alto nível de informações para os seus trabalhadores, como também fazer com que essas informações se transformem em conhecimento. Com esta interpretação, a comunicação precisa ser compreendida como a linha mestra que gere a entrada e saída das informações no sistema (organização) e nos seus subsistemas (setores).

Já Chiavenato (2003) afirma que enquanto os líderes não se aperceberem que devem manter a sua equipa constantemente informada, partilhando o que acontece dentro na organização e esclarecendo sobre os objetivos e metas a atingir, e administrando o feedback essencial, existirá seguramente uma rutura comunicacional nas organizações.

Para Filipe (2007), a comunicação é também um instrumento essencial na implementação dos processos de melhoria na produtividade, na redução de custos e para uma mais acessível e rápida adaptação das organizações ao âmbito onde atuam. As organizações tornaram-se num mercado cada vez mais competitivo e encontram-se em constante mudança.

Como referem Nikolic, Terek, Vukonjanski e Ivin (2012), existe uma forte relação entre a comunicação interna e os efeitos económicos e estratégicos de negócios. Ao aumentar o nível de comunicação interna, os efeitos económicos e estratégicos nas organizações melhoram. Referem que o principal objetivo é construir boas relações com vários segmentos do público em geral, com base na publicidade, na criação de uma

imagem positiva e conseguir resolver os problemas gerados por rumores e acontecimentos desfavoráveis.

Sousa et al (2006) afirmam que existem muitas organizações resistentes à mudança, mas para isso não acontecer é necessário que, a mudança organizacional deva ser implementada através de um método de comunicação permanente, tendo em conta a participação e o envolvimento das pessoas.

De acordo com Ruck e Welch (2012) a comunicação interna torna-se eficaz, sendo pré-requisito para o sucesso organizacional. Para este sucesso utilizam-se instrumentos de avaliação, mais propriamente questionários para medir a satisfação dos trabalhadores, induzindo à eficácia organizacional.

Para Welch (2012) a comunicação interna bem-sucedida pode promover a consciência das oportunidades e ameaças dos trabalhadores, desenvolvendo a compreensão dos mesmos na mudança de prioridades da organização.

Reforçando o exposto, Vercic, Vercic e Sriramesh (2012) afirmam que a comunicação interna é cada vez mais importante nas organizações de hoje e pode ser vista de duas formas: como função interdisciplinar e comunicação intraorganizacional. A função interdisciplinar integra elementos de gestão de recursos humanos, comunicação e marketing. A comunicação intraorganizacional correlaciona, ou seja, todas as formas de comunicação dentro da organização e, é essencial para a obtenção dos objetivos delineados pelas organizações.

2.4.1.1 Dimensões essenciais do processo comunicacional

Segundo Rego (2013), o termo comunicação depende de uma compreensão comum dos símbolos (verbais e/ou não verbais), ou seja, a comunicação não se verifica se não houver uma troca de experiências através de ideias, sentimentos e emoções.

Para Ribeiro (2008) no processo comunicacional torna-se importante prestar atenção aos detalhes, tentando diminuir ao máximo o efeito dos ruídos que podem perturbar, modificar ou até mesmo destruir toda a comunicação.

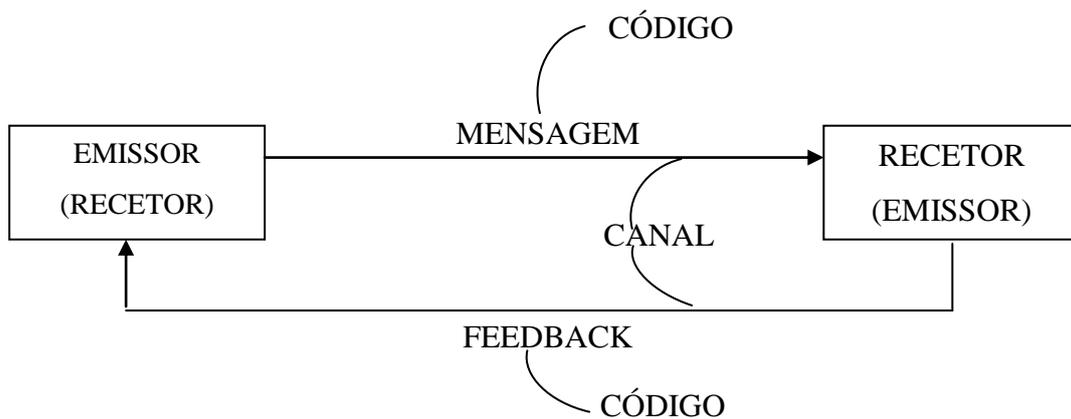
Neste sentido, Figueredo (2001) enuncia que criar um sistema de comunicação eficiente e eficaz deve ser o grande desafio das organizações, uma vez que estas cometem imensos erros, sendo muitos deles por falhas na comunicação. Um sistema de

comunicação eficiente e eficaz é assim a estratégia primordial para as organizações que procuram o sucesso com a sua evolução.

Como refere Freixo (2006) comunicar é, um ato fundamental na vida humana. Para comunicarmos uns com os outros, trocando experiências, utilizamos diferentes meios – visuais, auditivos, gestos – pese embora o instrumento por excelência da comunicação seja a linguagem verbal, independentemente de ser falada ou escrita. Os outros seres não têm esta linguagem, que é exclusiva do Homem. Assim, a linguagem constitui o sistema mais rico e complexo da comunicação, obedecendo a regras de gramática, de ortografia e de pronúncia.

Para se falar de comunicação é importante conhecer os elementos da mesma (Figura nº 3.1), pelo que, segundo Teixeira (1998), os três elementos são o emissor, o canal de transmissão e o recetor.

Figura nº 2.3 – Modelo Básico da Comunicação



Fonte: Câmara, Guerra e Rodrigues, 2010, p. 596

Conforme refere Teixeira (1998) o emissor representa quem pensa, codifica e envia a mensagem, ou seja, quem inicia o processo de comunicação. O canal de transmissão faz a ligação entre o emissor e o recetor e representa o meio através do qual é transmitida a mensagem. O recetor representa quem recebe e descodifica a mensagem. Podem existir apenas um ou mais recetores para a mesma mensagem.

De acordo com Câmara et al (2010) os indivíduos têm a capacidade de comunicar entre si, no entanto, a qualidade da mensagem enviada e o sentido do seu conteúdo muitas vezes ficam aquém do desejado, arriscando significativamente os resultados organizacionais e as próprias relações interpessoais.

Neste sentido Teixeira (1998) refere que a verificação de que a mensagem foi enviada e entendida pelo recetor, é efetuada através da resposta ou feedback, ou seja, representa a resposta do(s) recetor(es) ao emissor da mensagem e pode ser utilizada como uma medida do resultado da comunicação. Se não houver compreensão, não ocorre comunicação, isto é, se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendida pela outra pessoa, a comunicação não se efetivou, e por conseguinte não houve feedback entre emissor e recetor.

“A eficácia da comunicação depende da coincidência entre a mensagem que o emissor quer transmitir e a mensagem interpretada pelo recetor. Mas, como existem diferentes fatores de ruído, estes, podem prejudicar o processo através de problemas semânticos, efeito do estatuto, ausência de feedback, distrações e a perceção do outro” (Veríssimo e Esperto, 2008, p. 8).

No entender de Câmara et al (2010) a comunicação fluida e eficaz é um requisito fundamental em qualquer contexto. Conseguir transmitir uma mensagem, garantindo que esta vai ser corretamente percebida por quem a recebe é, sem dúvida alguma, um ponto-chave para o desenvolvimento da comunicação.

2.4.1.2 Direção da comunicação

De acordo com Rego (2013) para a comunicação dentro das organizações ser clara e precisa necessita de um organograma bem planeado.

A comunicação pode fluir em sentido vertical, horizontal ou diagonal.

- **Comunicação Vertical**

A comunicação vertical divide-se em comunicação descendente e ascendente.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a comunicação pode ser descendente (de cima para baixo) e refere-se à comunicação entre o superior e os subordinados, transmitindo ordens e instruções de trabalho, diretrizes, repreensões e elogios, palestras de divulgação (por exemplo: objetivos, visão e mudança estratégica), procedimentos, avisos, informações, circulares, manuais e publicações da organização.

Também Rego (2013) interpreta a eficácia da comunicação descendente como sendo afetada pelas competências de comunicação dos gestores (se têm um estilo assertivo ou não) e subordinados (a capacidade de audição). Quando a comunicação não é eficaz, esta comunicação suscita equívocos, ansiedades, insatisfação e rumores entre os trabalhadores, podendo também desencadear, entre estes, dúvidas sobre o método mais adequado para exercerem as suas funções.

Para Robbins et al (2010), a comunicação ascendente (de baixo para cima) refere-se à comunicação entre o subordinado e o superior hierárquico, transmitindo informações a respeito do trabalho executado, pedidos de esclarecimentos, queixas, sugestões e reuniões de grupo. Pode ser sujeito a distorções em maior grau do que a comunicação resultante do canal descendente, pois devido à diferença de *status*, os subordinados por vezes têm dificuldade em expor informação desagradável, incómoda, em que os possa prejudicar.

- **Comunicação Horizontal**

De acordo com Robbins et al (2010) a comunicação horizontal está relacionada com as comunicações laterais entre dois órgãos (dois departamentos, duas secções) ou dois cargos (dois gerentes) no mesmo nível hierárquico e tem três funções principais: a coordenação do trabalho, a partilha de informações e a resolução de problemas interdepartamentais.

- **Comunicação Diagonal**

Como refere Cunha et al (2007) a comunicação diagonal apesar de pouco frequente nas organizações, é importante na situação em que a mesma não está garantida através dos outros canais, podendo minimizar o tempo e o esforço consumido pela organização.

Rego (2013) refere que uma situação de risco para as organizações, é quando ocorrem as falhas de comunicação, pois muitos dos problemas que estas enfrentam derivam da falta de comunicação, da má comunicação ou das distorções nela envolvida.

Segundo Cunha et al (2007) uma comunicação eficiente e eficaz pode, muitas vezes, solucionar problemas antigos e persistentes, dando lugar a pessoas e ambientes mais leves e motivados, proporcionando mais e melhor de si, com produtividade e agilidade de quem percebe que é possível crescer e gerar crescimento consequente

dentro dessa mesma organização. Uma comunicação eficiente e eficaz pode oferecer um resultado positivo para a organização.

2.4.1.3 Comunicação interpessoal

Petit e Dubois (1998) afirmam que a comunicação verbal e não verbal têm uma forte influência sobre a comunicação interpessoal nas organizações.

De acordo com Freixo (2006), Robbins et al (2010) a comunicação interpessoal é essencial no nosso dia-a-dia através de troca de mensagens. Entende-se que este é o método que desenvolve a troca de informações entre duas ou mais pessoas, utilizando principalmente a comunicação verbal (oral e escrita) e a não verbal.

A comunicação verbal oral ou escrita usam as palavras para conseguir comunicar, sendo consideradas muito importantes nas organizações, conforme já referido anteriormente.

- **Comunicação Oral**

Como refere Robbins et al (2010) a comunicação oral é o principal meio de transmitir mensagens. Esta caracteriza-se por ser direta e privilegia o contacto pessoal tendendo a aproximar mais as pessoas. Utiliza-se para difundir novas regras de mudanças realizadas na organização.

Segundo os mesmos autores, as vantagens da comunicação oral são a rapidez e o feedback, a comunicação cara-a-cara é a melhor maneira de fornecer a informação aos trabalhadores dentro de uma organização. Em relação às desvantagens da comunicação oral salienta-se o facto da mensagem ser transmitida para várias pessoas, sendo que quanto maior o número de pessoas, maior será a probabilidade de haver distorções na mesma.

Já Almeida (2003) interpreta que este tipo de comunicação facilita a partilha de ideias e conhecimentos de forma interativa e, à criação da sua própria linguagem. Nesta perspetiva, Almeida (2003) e Robbins et al (2010) referem alguns dos exemplos da comunicação oral dentro das organizações são: as reuniões, as conferências, as ações de formação, o brainstorming, os telefones/telemóveis, as entrevistas individuais e/ou coletivas, e conversas formais ou informais.

- **Comunicação Escrita**

Tal como preconiza Robbins et al (2010) a comunicação escrita num contexto organizacional é uma das principais formas de comunicar com os seus clientes e trabalhadores, bem como com o seu mercado.

Neste sentido, Almeida (2003) refere que a comunicação escrita transmite ordens, divulga resultados, cria contactos, motiva e faz com que os trabalhadores se conheçam melhor entre si.

Já Robbins et al (2010) referem que este tipo de comunicação é favorável na medida em que as mensagens podem ficar armazenadas por tempo indeterminado, porque caso seja necessário uma consulta posterior será somente preciso pesquisar os registos. Contudo, pode dizer-se que nem tudo é positivo, existindo desvantagens nesta abordagem. Uma delas é que, a comunicação escrita pode fazer com que consuma mais tempo, por exemplo a redigir um texto que tanto pode demorar 15 minutos como uma hora. Outra desvantagem é não se conseguir ter *feedback* das mensagens, uma vez que se for enviado um e-mail pode não ser recebido ou o recetor pode não perceber a mensagem enviada que o emissor pretendia transmitir.

Almeida (2003), Robbins et al (2010) utilizam este tipo de comunicação através de cartas, e-mails, fax, mensagens de telemóvel, relatórios das reuniões, placards no local de trabalho, revistas ou jornais internos (tanto em papel como eletrónicos) e qualquer outro meio de comunicação que utilize a linguagem escrita.

- **Comunicação Não Verbal**

Para Robbins et al (2010) a comunicação não verbal significa que não pode ser oral nem escrita. Este tipo de comunicação é demonstrada através de movimentos corporais, tais como: do corpo, gestos, expressões faciais, movimento dos olhos, e até a própria postura.

Segundo os mesmos autores, este referem que todos estes tipos de comunicação não verbal indicam e transmitem vários pensamentos, sentimentos, perturbações, emoções e podem substituir a linguagem verbal. Assim sendo não se consegue impedir este tipo de comunicação.

2.4.1.4 Barreiras intrínsecas à comunicação

Para os autores Rego (2013) e Robbins et al (2010) existem uma série de fatores organizacionais e interpessoais que podem dificultar o processo de comunicação. O relacionamento de pessoas e a sua comunicação organizacional podem acontecer através de várias barreiras, tais como:

- **Medo**

Ter medo de falar sobre quem somos e como nos sentimos, pode induzir à demonstração da nossa insegurança a outras pessoas.

- **Perceção Seletiva**

O recetor vê e ouve baseado nas suas necessidades, motivações, experiências, entre outros.

- **Comportamento Defensivo**

Quando sentimos que estamos a ser ameaçados. Nesta situação a nossa tendência é parar de ouvir, ou usar comportamentos reativos, como atacar verbalmente, criticar, etc.

- **Linguagem**

O significado das palavras está em nós. Cada palavra, expressão, gesto ou significado, depende da formação de cada um, cultura, idade, entre outros fatores.

- **Saber Ouvir**

Saber ouvir implica demonstrar interesse por aquilo que o outro está transmitindo, levando em conta as palavras, factos e sentimentos. Ouvimos ou entendemos, em função do nosso quotidiano e experiência de vida.

- **Status-hierarquia**

Muitas vezes as pessoas sentem medo nas relações com os superiores, e acabam por comunicar de uma maneira menos eficaz.

- **Distorções Físicas**

Interrupções e falta de privacidade.

- **Coerência**

Se a mensagem tem o propósito de informar e persuadir, a credibilidade da fonte determinará se a mensagem será intersectada ou não pelo recetor. Outro fator é a coerência entre o que dizemos e o que praticamos.

- **Crenças, Valores**

Rejeitamos ou aceitamos a comunicação de acordo com as nossas crenças e valores.

- **Efeito de Halo**

A partir do julgamento que fazemos da pessoa.

Em suma, fez-se uma breve análise de algumas das barreiras intrínsecas à comunicação pois existem muitas mais.

2.4.1.5 Redes de comunicação

Segundo Chiavenato (2003), as organizações nem sempre utilizam ou sabem valer-se bem das comunicações. As mensagens podem ser transmitidas a uma ou outra pessoa através de várias redes de comunicação.

Nas organizações é possível encontrar duas redes de comunicação: a formal e a informal.

- **Rede Formal**

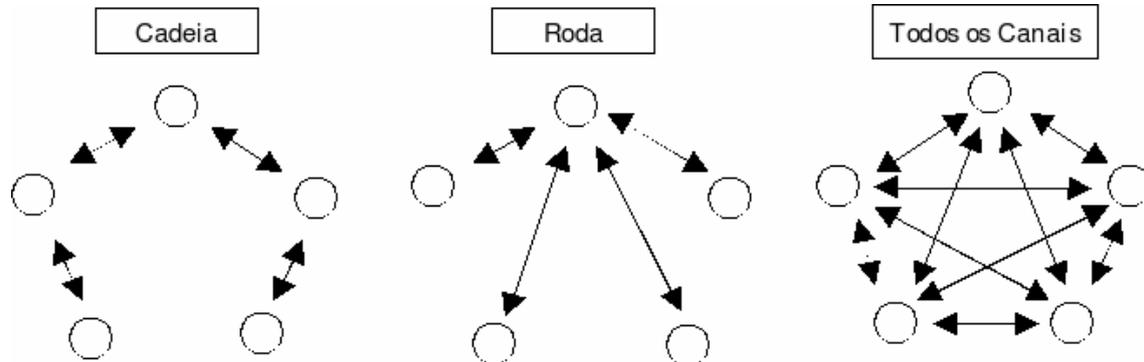
De acordo com Robbins et al (2010), a rede formal deriva da estrutura hierárquica de autoridade (organograma) e é limitada normalmente às comunicações relacionadas com as tarefas e com a organização.

Como referem Câmara et al (2010), a comunicação formal estabelece principalmente a estrutura funcional de onde resulta um modelo formal de comunicações escritas e orais, ou seja, quando a comunicação pode variar de acordo com as situações ou mensagens a transmitir.

Também para Petit e Dubois (1998), a rede formal existe para dar suporte à eficácia dos grupos propositadamente criados pelos seus administradores encarregados de realizar tarefas específicas destinadas a ajudar a organização a atingir seus objetivos, auxiliar a rede de interações e organizar as tarefas de trabalho, possibilitando uma aprendizagem organizacional.

Neste sentido, Robbins et al (2010) enunciam que as redes formais na organização podem ser muito complexas, determinando quem se comunica com quem, obedecendo à hierarquia e estabelecendo responsabilidades (status, poder). Para facilitar este tipo de redes apresentam-se grupos de cinco pessoas e três exemplos de redes: tipo cadeia, tipo roda e todos os canais (Figura nº 3.2).

Figura nº 2.4 – Três tipos de redes em pequenos grupos



Fonte: Robbins, Judge e Sobral, 2010, p. 332

Nesta perspetiva, Chiavenato (2003), refere que a roda é mais eficiente que a cadeia. No mesmo sentido, Robbins et al (2010) afirmam que a cadeia admite rigidamente a cadeia formal de comando, este tipo de comunicação é encontrada nas organizações de três níveis resistentes.

Também para Chiavenato (2003), a roda representa um grupo de pessoas que tendem a determinar os problemas de maneira sistemática, clara e bem-estruturada com o mínimo de mensagens. Neste sentido, Robbins et al (2010) referem que esta rede depende do líder para poder comunicar com o grupo, daí necessitar de um líder forte.

Segundo os mesmos autores, a rede de todos os canais possibilitam que todos os membros do grupo se comuniquem ativamente entre si. Assim, neste tipo de rede ninguém assume o papel de líder.

Reforçando o exposto Robbins et al (2010) afirmam que a eficácia de uma rede deriva dos objetivos que o canal de comunicação deseja alcançar (Quadro nº 3.1).

Quadro nº 2.2 – Redes em pequenos grupos e o critério da eficácia

Critério	Redes		
	Cadeia	Roda	Todos os Canais
Velocidade	Moderada	Rápida	Rápida
Precisão	Alta	Alta	Moderada
Emergência de um líder	Moderada	Alta	Nenhuma
Satisfação dos membros	Moderada	Baixa	Alta

Fonte: Robbins, Judge e Sobral, 2010, p. 333

De acordo com Robbins et al (2010), para o tipo de rede cadeia o fundamental é a precisão do conteúdo transmitido, enquanto que para a roda, para além da precisão, é também necessário a emergência de um líder. Em relação à satisfação dos membros a rede que utiliza todos os canais é a melhor.

- **Rede Informal**

Rego (2013) salienta que a rede informal resulta do nível de interação existente entre os vários trabalhadores, é livre para se mover em qualquer direção, podendo saltar níveis hierárquicos, permitindo a satisfação das necessidades sociais do grupo ao mesmo tempo, que facilita a realização das tarefas organizacionais. Assim sendo, esta rede dá-se quando a comunicação se estabelece espontaneamente (nos refeitórios, corredores, locais de trabalho, etc).

No mesmo sentido, Câmara et al (2010) referem que a rede informal é um importante canal de comunicação, principalmente quando a rede formal bloqueia, passando apenas metade da informação indispensável à gestão de topo. Esta rede nasce dos diálogos dos trabalhadores de uma organização onde o papel de líder é muito

importante, e deve ser utilizada com vista ao crescimento e desenvolvimento de uma organização.

Neste cenário, e de acordo com Petit e Dubois (1998), as redes formais e informais complementam-se. Para haver uma comunicação eficiente e eficaz deve existir uma relação mais apertada entre a estrutura das funções, a estrutura hierárquica e as redes de comunicação.

2.4.2 As Tecnologias da Informação e Comunicação nas Organizações

Para Bertrand e Guillemet (1988), o desenvolvimento da nossa sociedade faz com que as organizações sejam caracterizadas por uma ligação pessoa-organização-tecnologias da informação.

Neste sentido, Gomes (2011) afirma que em plena sociedade da informação e do conhecimento e perante uma evolução tecnológica difícil de controlar, as pessoas são o meio mais valioso que as organizações dispõem para atingirem os seus objetivos permitindo-lhes alcançar lugares de destaque e vingar no mercado global. No entanto, tal como todos os recursos relevantes disponíveis, estes devem ser bem geridos e utilizados de forma eficaz.

Segundo o mesmo autor, com o desenvolvimento de novas tecnologias, utilizamos mais e variadas formas de linguagem, todas elas cada vez mais elaboradas e complexas, e recorrendo também a maior número de meios de comunicação, todos eles rápidos e sofisticados. Além disso, comunica-se com um número superior de pessoas e com uma maior rapidez de comunicação.

“O facto de informação complexa, armazenada em computadores, pode ser transmitida para todo o Mundo está a alterar muitos aspetos da nossa vida. Os processos de globalização que produzem e são produzidos por essas tecnologias estão também a modificar a própria forma de muitas organizações. Isto é particularmente verdade no caso de empresas que têm que competir entre si no mercado global” (Giddens, 2009, p. 367).

De acordo com Motley (1990, apud Gomes, 2011), a comunicação entre as pessoas foi sempre algo difícil, dispendiosa e morosa devido à distância entre elas (localização geográfica) e o tempo necessário para o fazer. Mais recentemente a comunicação tem sido facilitada devido à evolução da tecnologia.

De uma forma mais sucinta e explícita Papp, Albert e Tuvahoy (1997, apud Gomes, 2011) defenderam que a comunicação pode ser dividida em três grandes períodos:

- Entre 1850 e 1950 surgiram tecnologias como o telégrafo, o telefone e a rádio;
- Entre 1950 e 1980 sucederam grandes avanços como a televisão, os satélites e os primeiros computadores;
- A partir de 1980 apareceram os computadores pessoais (portáteis) e a *world wide web* (www) que vieram impulsionar grandes mudanças.

Assim sendo, tem havido uma evolução muito grande na comunicação devido às tecnologias da informação.

Segundo Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon e Scully (1994) referem que a comunicação pode variar segundo a frequência e a informalidade da comunicação. A frequência da comunicação diz respeito à quantidade de interação entre os membros da equipa, se a comunicação ocorre em reuniões face-a-face, por telefone, notas escritas ou mesmo através de correio eletrónico (e-mail). A informalidade da comunicação diz respeito aos canais de comunicação menos formais, como conversas informais, reuniões altamente estruturadas e comunicações escritas.

Para Webster e Trevino (1995), as reuniões face-a-face continuam a ser uma parte essencial das tecnologias da informação e comunicação nas organizações, visto as reuniões diárias serem usadas para sensibilizar, aproximar e integrar as pessoas.

Reforçando o exposto, o Committee on Information Technology Literacy e National Research Council (1999, apud Gomes, 2011) afirma que as tecnologias de informação são valorizadas segundo quatro perspetivas:

- Pessoais: as tecnologias da informação são importantes uma vez que as pessoas conseguem transmitir e recolher as informações de uma forma cada vez mais diversificada;
- Laborais: o conhecimento das tecnologias da informação faz com que os trabalhadores melhorem a capacidade de um bom desempenho organizacional;
- Educacionais: as tecnologias da informação aumentam as oportunidades de ações de formação (por exemplo: ensino e-learning, etc.);
- Societais: existem aspetos positivos e negativos. As tecnologias da informação são importantes porque ajudam a ter contacto com outras sociedades, mas também pode-se acabar por perder a privacidade.

Estas perspetivas levam ao impacto das tecnologias da informação nas organizações e segundo Skyrme (1995, apud Gomes, 2011) refletem-se em vários aspetos como, por exemplo, as estratégias de negócio, a cultura organizacional, os processos de gestão, o trabalho pessoal/individual e de gestão e o próprio local de trabalho.

No entender de Mayère (2010), as tecnologias de informação e comunicação são uma componente crucial do processo de comportamento que sustenta mudanças importantes na organização e mais especificamente para a produção de informação e comunicação.

“Quanto menos exigente for a tecnologia (em termos de conhecimentos, formação, autonomia e capacidade de decisão), menores serão os esforços requeridos ao nível da especialização e coordenação” (Cunha et al, 2007, p. 613).

Em suma, Bertrand e Guillemet (1988) afirmam que o impacto da tecnologia da informação e comunicação tem um papel muito importante nas organizações.

Intranet

Segundo Quintino (2009), a intranet é uma rede de computadores de um determinado sítio como, por exemplo, a rede de uma organização que só pode ser acedida pelos seus trabalhadores internos que conseguem encontrar tudo o que necessitam para realizar os seus trabalhos sem ser necessário aceder à internet.

No mesmo sentido, Maurício (2006) refere que a intranet é um instrumento de comunicação. Na área empresarial, a intranet é utilizada como ferramenta de comunicação interna. É uma rede interna que interliga todos os trabalhadores da organização e disponibiliza as informações e os documentos de interesse dos trabalhadores.

“O termo intranet começou a ser usado em meados de 1995 por fornecedores de produtos de rede para se referirem ao uso dentro das empresas privadas de tecnologias projetadas para a comunicação por computador entre empresas” (Benett, 1997, p. 4).

De acordo com Cabestre, Graziadei e Cruz (2004) a intranet possibilita vários tipos de comunicação:

- Publicação: de um para muitos, propagação da informação;
- Transação: de um para um, mensagem numa só direção;
- Diálogo: de um para um ou de muitos para muitos, comunicar em duas direções e interagir através de troca de dados e/ou informações.

Segundo os mesmos autores, além dos três tipos de comunicação que a intranet disponibiliza, esta também analisa e é baseada em quatro conceitos:

- Conectividade: entre computadores ligados por uma rede e com capacidade de partilha de informações entre si;
- Heterogeneidade: diferentes tipos de computadores e de sistemas operacionais podem ser ligados entre si;
- Navegação: consegue-se passar de um documento a outro através de referências de hipertexto (mais conhecido atualmente por www) que ajudam a comunicação não linear aos documentos;
- Execução distribuída: desempenho de programas aplicativos no servidor e que acedem à rede.

Quintino (2009) menciona que as organizações têm percorrido muitos caminhos e uma grande evolução no que diz respeito aos meios tecnológicos. Cada organização tem que saber comunicar, compreender e implementar (cultura organizacional) as mudanças com êxito.

Em síntese, muito se pode dizer sobre as tecnologias da informação e comunicação nas organizações, mais precisamente sobre a intranet. Ainda há muito a aprender, estes temas estão em constante desenvolvimento.

2.4.3 Comunicação e Desempenho Organizacional

Para Cunha et al (2007), as organizações devem estar atentas às facilidades dos mercados, a novas ameaças e oportunidades (forças e fraquezas), adaptando assim a melhor estratégia para a sua sobrevivência.

Nesta perspetiva, Godet (1993) afirma que o desempenho da organização depende de uma boa adequação entre a sua estratégia e as suas estruturas que devem ser

flexíveis, face à evolução da envolvente. Assim, importa reter que a estrutura das organizações deverá permitir descentralizar o poder e as responsabilidades e coordenar e controlar a atividade dos diferentes departamentos operacionais.

Segundo o mesmo autor, as mutações constantes da envolvente, provocam a incerteza relativamente ao futuro, ao que se impõe a necessidade de criar uma flexibilidade estratégica e competitiva, adotando um conjunto de meios contingentes para atingir os objetivos estratégicos (crescimento e lucratividade). Neste sentido, a necessidade de uma avaliação multicritério para a escolha das opções estratégicas assume um papel crucial na tomada de decisões contingentes pois resultam do próprio diagnóstico interno (forças e fraquezas) de cada organização (Figura nº 3.3).

Figura nº 2.5 – Opções estratégicas de cada organização



Fonte: Godet, 1993, Manual de Prospetiva Estratégica, p. 307

Tal como preconiza Câmara et al (2010), as organizações devem posicionar-se face à natureza das ameaças e oportunidades da envolvente estratégica e competitiva. A importância das forças e fraquezas identificadas no próprio diagnóstico interno da organização, resultam precisamente dessa envolvente que por ser dinâmica, implica uma resposta pró-ativa das organizações.

Segundo os mesmos autores são estes diagnósticos, interno e externo, que dão um conhecimento das forças, fraquezas, competências e do potencial de evolução, sendo

verdadeiramente útil para a estratégia de integração a todos os níveis numa dimensão global.

Sendo a comunicação tão importante na ligação entre os dois aspetos inter-individual e coletivo, Bouillon (2010) considera esta um fenómeno completamente negligenciado pela literatura por ele pesquisada. Este autor identifica três registos comunicacionais:

1. O da interação onde a comunicação significa interagir, que leva à produção, partilha e mobilização de conhecimento.
2. O da mediação onde a comunicação significa conectar com, que permite a correspondência entre o nível local das atividades (trabalho, produção, serviços, etc.) e o nível global dos objetivos gerais (restrição económica, concorrência, etc.).
3. O do discurso ideológico que serve para convencer e imobilizar os diferentes trabalhadores.

Bouillon (2010) refere que a dinâmica organizacional atravessa estes três registos e dimensões comunicacionais. Todas estas dimensões são importantes no movimento contemporâneo de racionalização organizacional.

Neste contexto salienta-se a perspetiva de Filipe (2007) que parece enquadrar tudo aquilo que atrás é referido:

“A dinâmica organizacional que se gera para obter a coordenação dos recursos humanos das empresas, com os recursos materiais e com a orientação para o alcance dos objetivos estratégicos, só é possível através da interligação e relacionamento dos seus membros. Toda a estrutura da comunicação pressupõe que a organização do trabalho favoreça o espírito de equipa, a implicação e o desenvolvimento de todas as pessoas, a definição de orientações claras e um estilo de gestão participativo” (Filipe, 2007, p. 49).

Em síntese, Rego (2013) refere que a comunicação é um processo multidimensional e, por sua vez, muito delicado para se conseguir descobrir características particulares entre a comunicação e o desempenho organizacional.

Apresentados os aspetos do estado da arte, elabora-se um resumo dos artigos científicos mais pertinentes tendo em conta a temática abordada.

2.5 Estudos Relevantes sobre a Qualidade e Comunicação

Ao longo da dissertação foi feita uma confrontação das ideias principais de cada artigo estudado com os modelos teóricos existentes.

Em seguida, faz-se um resumo dos estudos científicos internacionais, de forma evolutiva, considerados os de maior evidência tendo em conta a temática do estudo, realçando os dados mais pertinentes dos mesmos.

A Gestão da Qualidade Total segundo Hackman e Wageman (1995) oferece uma abordagem para melhorar a eficácia organizacional, ou seja, tem uma base conceitual sólida e ao mesmo tempo proporciona uma estratégia para melhorar o desempenho que leva em conta a operacionalidade do capital humano e organizações.

Esse desempenho dos trabalhadores na organização também está relacionado com o impacto das tecnologias da informação nas organizações e segundo Skyrme (1995) refletem-se em vários aspetos; tais como: as estratégias de negócio, a cultura organizacional, os processos de gestão, o trabalho individual e de gestão e o próprio local de trabalho.

Também Douglas e Judge (2001) defendem que dentro do conceito de estratégia empresarial, a qualidade está voltada para a satisfação do cliente, ao estabelecer programas de melhoria contínua, alinhando objetivos da qualidade com os objetivos da organização.

Neste sentido, Figueredo (2001) enuncia que criar um sistema de comunicação eficiente e eficaz deve ser o grande desafio das organizações, uma vez que estas cometem imensos erros e estes mesmos erros em muito são por falhas na comunicação. Um sistema de comunicação eficiente e eficaz é assim a estratégia primordial para as organizações que procuram o sucesso, a sua evolução.

De acordo com Oliveira e Limongi-França (2005), a inovação, a produtividade e a iniciativa dos trabalhadores, são cada vez mais os resultados de um novo ambiente de trabalho, onde se exige cada vez mais dos profissionais. Para estes autores, a qualidade de vida no trabalho proporciona uma maior participação por parte dos trabalhadores, desenvolvendo um ambiente de integração com os superiores, os colegas de trabalho, um adequado ambiente de trabalho, mostrando sempre a compreensão das necessidades dos trabalhadores.

Como referem Andrade, Rietow e Moraes (2007), o processo de comunicação é de vital importância para uma organização com qualidade. Os autores consideram que

todas as organizações vivem na Era da Qualidade e que a palavra qualidade parte de um conceito mais amplo, global e capaz de identificar os diversos métodos e acontecimentos que construíram e orientam este mesmo conceito.

Na perspetiva de Ilies (2011), a melhoria da qualidade no trabalho está interagindo com os progressos realizados para construir uma economia competitiva, baseada no conhecimento e que tem de ser suportado por um conjunto de esforços de todos os trabalhadores, especialmente impulsionado pelo diálogo social.

De uma forma sintetizada e segundo os autores Choudhary e Rathore (s.d.) referem que para uma Gestão da Qualidade Total torna-se imprescindível uma comunicação eficiente e eficaz entre todos os trabalhadores da organização e os clientes externos.

Após a referenciação aos artigos científicos internacionais mais pertinentes apresenta-se um quadro resumo dos mesmos, tal como se demonstra no Quadro nº 4.1.

Quadro nº 2.3 – Artigos Científicos Internacionais

AUTOR(ES) (Ano)	ESTUDO EM ANÁLISE	RESULTADOS/CONCLUSÕES
<i>Hackman, J. e Wageman, R. (1995)</i>	Gestão da qualidade total: questões empíricas, conceituais e práticas.	A Gestão da Qualidade Total fornece uma abordagem histórica para melhorar a eficácia organizacional, ou seja, melhorar o desempenho das pessoas e das organizações. Por fim, ainda nos fazem um prognóstico, incluindo algumas especulações, sobre o futuro da Gestão da Qualidade Total.
<i>Skyrme, J. (1995)</i>	O impacto da tecnologia da informação sobre as organizações.	O impacto das tecnologias da informação nas organizações refletem-se em vários aspetos como, por exemplo, as estratégias de negócio, de cultura, de gestão, o trabalho individual e o próprio local de trabalho.
<i>Douglas, T. e Judge, W. (2001)</i>	As práticas de gestão da qualidade total e as vantagens competitivas alcançadas.	O envolvimento da equipa de gestão de topo e a filosofia de qualidade, dá ênfase à formação orientada para a gestão da qualidade total, mostra a orientação para o cliente, bem como, a melhoria contínua. Existe uma gestão baseada em factos/dados e métodos de qualidade total.

AUTOR(ES) (Ano)	ESTUDO EM ANÁLISE	RESULTADOS/CONCLUSÕES
<i>Figueredo, M. (2001)</i>	A importância da comunicação organizacional.	Um sistema de comunicação eficiente e eficaz é a estratégia primordial para as organizações que procuram evoluir e ter sucesso.
<i>Oliveira, P. e Limongi-França, A. (2005)</i>	Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de vida no trabalho, ou seja, a avaliação dos resultados de Gestão de Pessoas.	A qualidade de vida no trabalho leva a uma maior participação por parte dos trabalhadores, sempre que tenha em conta a compreensão das suas necessidades.
<i>Andrade, M.; Rietow, V. e Moraes, P. (2007)</i>	O importante processo da comunicação para a Gestão da Qualidade e a implementação das normatizações ISO 9001:2000.	O processo de comunicação é de vital importância para o funcionamento e desenvolvimento de uma organização com qualidade.
<i>Ilies, C. (2011)</i>	A perspectiva de gestão de carreira na Administração Pública.	A melhoria da qualidade no trabalho tem progredido a par com uma economia competitiva, baseada no conhecimento, comunicação e no esforço de todos os trabalhadores.
<i>Choudhary, M. e Rathore, N. (s.d.)</i>	Papel da comunicação eficiente e eficaz na Gestão da Qualidade Total.	Para uma organização que adote a filosofia de Gestão da Qualidade Total, é necessário que a comunicação entre todos os trabalhadores e clientes seja essencial.

Fonte: Elaboração própria.

3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Após uma explanação das temáticas relacionadas com a qualidade e comunicação organizacional procedeu-se à leitura de todas as pesquisas bibliográficas e à seleção das mais relevantes para o estudo pretendido.

Posto isto, resulta o capítulo da metodologia que faz referência ao método de investigação – dados secundários e primários, estando inserido nestes últimos o estudo de caso realizado na Câmara Municipal de Santiago de Cacém.

Parafraseando Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de recolha e análise de dados. Em suma, o objetivo do estudo de caso é investigar, descrever ou desenvolver o próprio estudo.

3.1 Método de Investigação

De acordo com Acevedo e Nohara (2007), o método de investigação está relacionado com o planeamento de uma investigação científica que abrange a recolha e análise dos dados. Para Fortin (2003) e Freixo (2011), o método de investigação que auxilia o desenvolvimento do conhecimento são o método qualitativo e o método quantitativo (Quadro nº 5.1).

O método qualitativo está relacionado com a parte teórica/documental de um estudo. Segundo Fortin (2003), este método dá valor à subjetividade, o investigador é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto das pesquisas. O objetivo principal deste método é produzir informações aprofundadas e ilustrativas.

Evidencia-se a perspetiva de Freixo (2011) que parece enquadrar aquilo que foi referido em relação ao método qualitativo:

“Investigação cuja finalidade é compreender um fenómeno segundo a perspetiva dos sujeitos; as observações são descritas principalmente sob a forma narrativa” (Freixo, 2011, p. 279).

Em relação ao método quantitativo, Fortin (2003) refere que este método é objetivo e está relacionado com a aplicação de questionários e/ou entrevistas. Este método

estabelece assim um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis.

Salienta-se a perspetiva de Freixo (2011) que parece enquadrar aquilo que foi referido sobre o método quantitativo:

“Investigação cuja finalidade é descrever, verificar relações entre variáveis e examinar as mudanças operadas na variável dependente após a manipulação da variável independente” (Freixo, 2011, p. 279).

Quadro nº 3.1 – Comparação dos Métodos de Investigação Quantitativos e Qualitativos

QUANTITATIVO	QUALITATIVO
Objetivo	Valorização da subjetividade
Uma realidade	Múltiplas realidades
Redução, controlo, predição	Descoberta, descrição, compreensão
Mensurável	Interpretativa
Mecanista	Organística
O todo é a soma das partes	O todo é mais do que a soma das partes
Relatório de análise estatística	Relatório de narrativa
Separação do investigador relativamente ao processo	O investigador faz parte do processo
Sujeitos	Participantes
Livre de contexto	Dependente do contexto

Fonte: Freixo, 2011, p. 147.

Acevedo e Nohara (2007) asseguram que o método de investigação é a coerência da justificação.

De seguida, mostra-se que o método de investigação divide-se em dados secundários e primários.

3.1.1 Dados secundários

Os dados secundários – método qualitativo – estão relacionados com uma pesquisa e recolha documental (livros, revistas especializadas, artigos científicos, dissertações de mestrado) onde serão abordados de uma forma teórica os temas “comunicação” e “qualidade” com o objetivo de se obter uma melhor compreensão dos conceitos utilizados. Segundo a perspetiva de Freixo (2001) a revisão da literatura é um:

“Exame profundo, sistemático e crítico das publicações pertinentes que se reportam ao objeto de estudo” (Freixo, 2011, p. 283)

De acordo com Acevedo e Nohara (2007), a revisão da literatura pode também ser chamada de referencial teórico, fundamentação teórica ou estado da arte, ou seja, serve para conhecer a teoria e ter os conhecimentos suficientes para conseguir relacionar este estudo com a investigação que serve de suporte. Neste caso usou-se as investigações de Quintino (2009), do artigo científico de Downs e Hazen (1977) e do livro adaptado por Goldhaber e Rogers (1979).

3.1.2 Dados primários

Os dados primários – método quantitativo – estão relacionados com uma pesquisa de campo em que foram elaboradas um conjunto de questões, através de um inquérito por questionário, entregue na Câmara Municipal de Santiago do Cacém (amostra). Para Freixo (2011) o questionário é um:

“Conjunto de enunciados ou de questões que permitem avaliar as atitudes, as opiniões e o resultado dos sujeitos ou colher qualquer outra informação junto dos sujeitos” (Freixo, 2011, p. 282).

Vergara (2005) refere que a pesquisa de campo é realizada no local e pode incluir a aplicação de questionários, entrevistas, testes e observação (direta e/ou indireta). Mas neste estudo optou-se pelo questionário, que se irá aprofundar posteriormente na alínea destinada ao instrumento de recolha de dados.

3.2 Caracterização e Definição da População / Amostra

A caracterização e definição da população e da amostra são das principais etapas da metodologia de investigação.

Em primeiro lugar deve-se escolher qual o meio ou local que se pretende localizar, ou seja o ambiente natural onde se quer realizar o estudo.

Este estudo é particularmente interpretativo, onde se pretende compreender a perspetiva dos trabalhadores da Câmara Municipal de Santiago do Cacém.

Hill e Hill (2012) referem que a população (também se pode chamar de universo) é um conjunto de indivíduos dentro de uma área de amostragem restringida no espaço e no tempo, que apresentam uma ou mais características, sobre as quais serão feitas conclusões.

Segundo os mesmos autores, acontece que por vezes é difícil poder atuar com todos os elementos da população, sendo por motivos de falta de recursos e/ou tempo insuficiente. Devido a estes motivos, o investigador normalmente só estuda um subconjunto de indivíduos da população, que designa-se por amostra.

Para Fortin (2003), o tamanho da amostra é muito relativo, não pode ser muito grande porque pode provocar um desperdício de recursos enquanto que, uma amostra muito pequena pode diminuir a confiança dos resultados.

Neste estudo, não se pretende realizar qualquer técnica de amostragem, uma vez que se pretende abranger toda a população. Porém, não se conseguiu colocar em prática, devido ao número de questionários recolhidos ter sido menor, comparativamente aos distribuídos. Deste modo, obteve-se 141 respostas (amostra) dos 539 trabalhadores (população-alvo) distribuídos, o que representa uma taxa de eficácia de aproximadamente 26,2%. Esta taxa não foi mais elevada devido à concretização deste estudo na Câmara ter sido efetuado em período de férias dos trabalhadores.

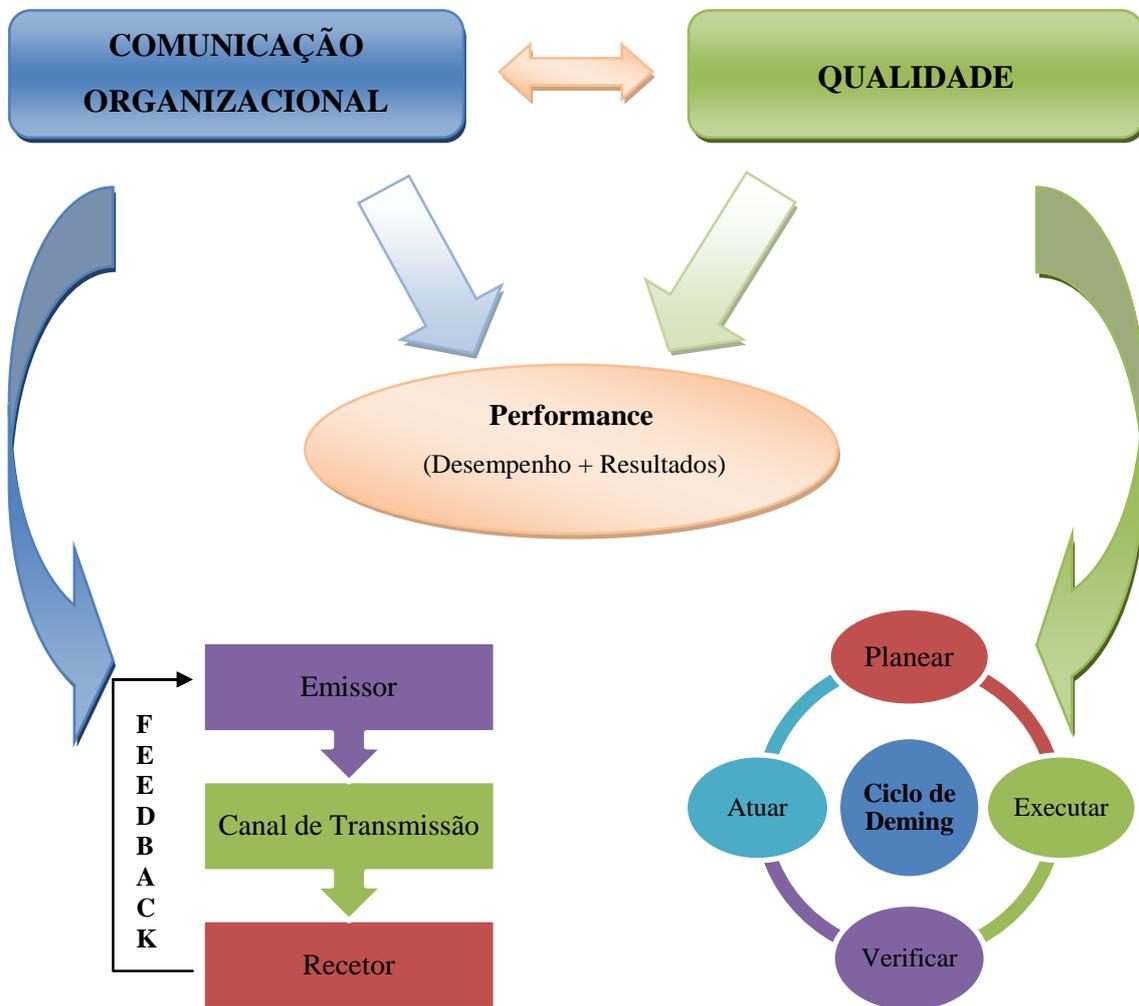
3.3 Variáveis de Estudo e Modelo de Análise

Segundo Fortin (2003), as variáveis são qualidades ou características de objetos, de pessoas ou de situações que são estudadas numa investigação e podem tomar dois ou mais valores mutuamente exclusivos.

Já Acevedo e Nohara (2007) referem que uma variável ajuda a medir as características da realidade. Como as variáveis podem ser medidas de formas diferentes, o investigador deve dar a entender qual foi a descrição da variável que utilizou.

Nesta perspetiva, com este trabalho de investigação – a Qualidade para a eficácia da Comunicação nas organizações –, propôs-se estudar as variáveis: Comunicação Organizacional, Qualidade, Performance (desempenho + resultados), Modelo Básico da Comunicação e Ciclo PDCA e que são apresentadas no modelo de análise da Figura nº 5.1.

Figura nº 3.1 – Modelo de Análise



Fonte: Elaboração própria.

A comunicação é uma ferramenta fundamental no sucesso das organizações e segundo os autores António e Teixeira (2009), a comunicação é também um

instrumento essencial na implementação dos processos de melhoria contínua e dos sistemas de Gestão da Qualidade.

Segundo a norma ISO 9000:2005, a organização e os seus trabalhadores devem desenvolver as suas atividades de forma a satisfazer os seus requisitos, ou seja, devem fornecer recursos, ferramentas, oportunidades e estimular as pessoas para uma melhoria contínua do seu desempenho/performance.

Neste sentido, Filipe (2007), enuncia que a organização tem que estar apta para conseguir transmitir uma mensagem consistente e envolvente a um conjunto variado de pessoas, pois o sucesso da implementação de um sistema de Gestão da Qualidade dependerá da transmissão da mensagem certa, no momento certo às pessoas certas, para conseguir ultrapassar e vencer as barreiras à comunicação tanto de origem interna como de origem externa.

De acordo com Andrade et al (2007), o processo de comunicação é de vital importância para uma organização com qualidade, as normatizações são suficientes para o seu funcionamento e, talvez para o próprio desenvolvimento.

“E aqui se define, com perfeição, talvez o que se pode chamar de a mais importante atribuição que se pode conferir à Gestão da Qualidade: inserir qualidade na cultura da organização, ou seja, transformar a qualidade em um valor para todos. Em outras palavras: fazer com que as pessoas se tornem intimamente convencidas de que a qualidade vale a pena” (Paladini, 2004, apud Andrade et al, 2007, p. 144).

Em síntese e como refere Pires (2012), o êxito da implementação de sistemas de gestão da qualidade deriva da comunicação. A comunicação é um dos pilares fundamentais da gestão baseada nas pessoas. Atualmente, a sociedade está cada vez mais competitiva, logo a necessidade de melhorar, mudar, inovar e comunicar, está patente em qualquer organização que se queira manter viva e ativa.

3.4 Instrumento de Recolha de Dados

As técnicas de investigação evoluíram ao longo do tempo, mas o questionário continua a ser o instrumento de investigação mais usado.

Fortin (2003), afirma que antes da realização do questionário o investigador deve consultar a revisão da literatura para que se consiga chegar aos objetivos pretendidos.

Segundo o mesmo autor, a natureza do problema de investigação estabelece o método de recolha de dados, cuja escolha deve ser concluída em função das variáveis, dos seus indicadores de medida e também do plano de análise estatística adotada.

“O instrumento de coleta de dados é o formulário onde constam as perguntas e as escalas que serão apresentados aos entrevistados ou os itens que serão observados” (Acevedo e Nohara, 2007, p. 53).

Segundo Quintino (2009), a elaboração de um bom questionário não é tarefa fácil, pois deve ser um instrumento capaz de criar a informação essencial para responder aos objetivos anteriormente estabelecidos, aplicando-se questões importantes aos trabalhadores.

O questionário foi realizado de acordo com os objetivos do estudo. Antes da entrega do questionário à Câmara Municipal de Santiago do Cacém, este foi submetido a um pré-teste, para uma posterior elaboração da versão definitiva do instrumento de recolha de dados e foram feitas algumas leituras através de vários respondentes com diferentes habilitações literárias e não pertencentes à organização em questão.

Acevedo e Nohara (2007) e Fortin (2003) referem alguns dos passos que se deve procurar ao realizar o pré-teste: averiguar se os termos usados eram de fácil compreensão, se os inquiridos percebiam o significado das questões, se a sequência das perguntas era correta, se com as questões conseguia-se obter as informações desejadas, se o questionário era demasiado extenso e se provocava desinteresse ao ser preenchido.

Depois de realizado este pré-teste e com o apoio da orientadora fez-se apenas pequenas alterações, mas não mudanças muito significativas.

Quanto ao conteúdo, o instrumento de recolha de dados foi adaptado dos questionários aplicados nas investigações de Quintino (2009), do artigo científico de Downs e Hazen (1977) e do livro adaptado por Goldhaber e Rogers (1979).

No dia 22 de Julho realizou-se uma entrevista – não estruturada (ver Apêndice 1) com o Vereador Norberto Barradas e entregou-se a carta de autorização (ver Apêndice 2) juntamente com o questionário (ver Apêndice 3), que foi aprovado. No que diz respeito à recolha dos questionários decorreu entre 01 e 22 de Agosto de 2014.

Na elaboração do questionário optou-se por questões fechadas e abertas. Deste modo, considera-se um questionário misto. Em relação, à redação das questões é uma das funções que se considera mais complicada, tendo a linguagem de ser clara, simples

e adequada, evitando orientar as respostas. Embora, o questionário misto seja proveitoso quando se ambiciona obter informação qualitativa para complementar e contextualizar a informação quantitativa obtida pelas outras variáveis.

Para além destes aspetos relacionados com o conteúdo, o sucesso do estudo pode depender do *layout* do questionário, ou seja, da ordem da apresentação das questões e da definição da forma. Neste sentido Hill e Hill (2012), refere que a aparência estética do questionário também é muito importante, como já foi dito anteriormente.

De acordo com o exposto, tudo deve ser adequado à população a que se destina. Daí ter que se conhecer bem a população-alvo.

Com base no referido questionário, construiu-se o inquérito intitulado “Questionário – Qualidade e Comunicação” que é composto por uma nota introdutória onde é descrito o objetivo do estudo e onde se assegurou o anonimato dos respondentes.

O questionário foi estruturado em três partes:

- Parte I – Comunicação na organização;
- Parte II – Qualidade na organização;
- Parte III – Caracterização do respondente.

A primeira parte é composta por 22 perguntas fechadas sobre a temática da comunicação na organização. A segunda parte, composta por 15 perguntas fechadas que visam realçar a qualidade na organização e por uma pergunta aberta em que se requer uma opinião dos trabalhadores, onde se pretende saber quais os aspetos da comunicação que poderiam ser melhorados para que o seu grau de satisfação enquanto colaborador possa aumentar. Por último, a terceira parte composta por 8 perguntas (6 fechadas e 2 abertas) onde se colocam questões que visam a caracterização do respondente, com questões relacionadas com o género, a idade, o estado civil, o vínculo contratual, o cargo que ocupa e há quanto tempo trabalha na organização, habilitações literárias e a experiência profissional.

As questões que prevalecem são essencialmente fechadas. Porém foram introduzidas questões abertas com o motivo de dar oportunidade aos respondentes de se expressarem espontaneamente sobre determinado assunto para depois se retirar conclusões.

Segundo Hill e Hill (2012) e Freixo (2003), as questões abertas requerem uma resposta construída como entender pelo respondente, ou seja, exprimem-se e respondem

pelas suas próprias palavras. Em relação, às questões fechadas solicitam ao respondente a escolha que considera mais adaptada à sua opinião.

As questões fechadas podem ser realizadas de várias formas: questões dicotómicas (respostas “Sim” e “Não”), de escolha múltipla e questões em que as respostas podem resultar de uma escala.

Neste questionário foi aplicada a escala de Likert, de cinco níveis: 1 – Discordo Totalmente / 2 – Discordo / 3 – Nem Concordo Nem Discordo / 4 – Concordo / 5 – Concordo Totalmente). É um tipo de escala específica, onde existe o nível de concordância com a afirmação e é mais usada em pesquisa de opinião.

O questionário está ajustado numa matriz, que pretende ser um guia que direciona o questionário para os objetivos a atingir, tal como se apresenta no Quadro nº 5

Quadro nº 3.2 – Matriz do Questionário

	TEMÁTICAS	FONTES BIBLIOGRÁFICAS	QUESTÕES	OBJETIVOS
	PARTE I	Comunicação na organização	Bertrand e Guillemet (1988); Bouillon (2010); Câmara et al (2010); Chiavenato (2003); Cunha et al (2007); Elving (2005); Figueredo (2001); Filipe (2007); Godet (1993); Quintino (2009); Motley (1990); Rego (2013); Robbins et al (2010) e Sousa et al (2006).	<ul style="list-style-type: none"> • Os trabalhadores têm por hábito comunicar e dialogar entre si. • Os superiores demonstram compreender os problemas dos trabalhadores. • Os trabalhadores têm à disposição informação necessária para o excelente desempenho das funções. • Os trabalhadores têm à sua disposição meios tecnológicos (internet, telefone, etc.) necessários para o bom desempenho do seu trabalho. • Os superiores tendem a encorajar os trabalhadores para um melhor desempenho das tarefas. • Os trabalhadores são informados sobre o resultado do seu desempenho. • A comunicação na Câmara incentiva-os a alcançar os seus objetivos. • A intranet é útil na Câmara. • A intranet facilita a comunicação entre os trabalhadores. • Os trabalhadores encontram o que pretendem quando procuram informação na intranet sobre serviços da Câmara. • A Câmara toma iniciativas de cursos não presenciais, através da internet (e-learning), que ajudam os trabalhadores a melhorarem o seu desempenho. • Os trabalhadores procuram informação atualizada e segura através das comunicações internas (e-mails, placards, circulares, reuniões, etc.) e da intranet, entre outras. • As comunicações internas (e-mails, placards, circulares, reuniões, etc.) são conhecidas pelos trabalhadores. • As comunicações internas (e-mails, placards, circulares, reuniões, etc.) são uma forma de partilha de conhecimento dentro da Câmara. • A informação dentro da Câmara é divulgada de uma forma eficaz. • A informação recebida sobre as políticas e objetivos da Câmara é suficiente. • A informação recebida sobre mudanças na Câmara é a suficiente. • Os trabalhadores são incentivados a tomar decisões.

	TEMÁTICAS	FONTES BIBLIOGRÁFICAS	QUESTÕES	OBJETIVOS
			<ul style="list-style-type: none"> Os superiores por norma aceitam as ideias dos trabalhadores para as suas decisões. Os superiores elogiam os trabalhadores quando estes superam as tarefas normais. Os trabalhadores, por iniciativa própria, fazem o que lhes compete. Os trabalhadores revelam espírito de equipa. 	<p>Pretende-se conhecer qual a receptividade à implementação da intranet na organização.</p>
<p style="text-align: center;">PARTE II</p>	<p style="text-align: center;">Qualidade na organização</p>	<p>Ahmed (2008); Andrade et al (2007); António e Teixeira (2009); Antunes (2010); Bertrand e Guillemet (1988); Carapeto e Fonseca (2005); Douglas e Judge (2001); Lopes e Capricho (2007); Maurício (2006); Pires (2012); Plancha (2011); Polónia (1996); Quintino (2009); Silva e Regino (2007); Teixeira (1998)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Os trabalhadores identificam os problemas e resolvem-nos da melhor forma possível. A Câmara disponibiliza ações de formação que possibilita os trabalhadores atualizar os conhecimentos. Os trabalhadores frequentam regularmente ações de formação. Os trabalhadores aumentam e melhoram os seus conhecimentos nas ações de formação. A participação em workshops e cursos fora da Câmara é incentivada. A Missão da Câmara é o desenvolvimento económico e social do concelho de forma a proporcionar a melhoria das condições gerais de vida, de trabalho e de lazer dos seus habitantes. A Visão da Câmara é promover e dinamizar o concelho a nível económico, social e ambiental, primando pela aplicação sustentável dos seus recursos. Os Valores da Câmara são a Qualidade, responsabilidade, transparência e participação, equidade, eficácia e eficiência na Gestão, sustentabilidade, solidariedade e cooperação institucional. Os trabalhadores estiveram envolvidos na definição da Missão e da Visão da Câmara. As mudanças feitas dentro da Câmara são discutidas antes de serem colocadas em prática. Os trabalhadores preocupam-se com a integração dos recém-admitidos e/ou que mudaram de atividade profissional/posto de trabalho. Os trabalhadores dos diferentes setores ajudam-se entre si. Os trabalhadores estão envolvidos na elaboração de projetos relacionados com a sua qualidade de trabalho. Os trabalhadores aproveitam todas as capacidades para melhorar o seu trabalho. Os trabalhadores conhecem os clientes da Câmara. 	<p>Pretende-se investigar qual o conhecimento dos trabalhadores quanto aos conceitos relacionados com o sistema organizacional – estrutura formal da organização –, nomeadamente a missão, a visão e os valores da organização.</p> <p>Pretende-se conhecer de que forma se realiza as ações de formação dentro e fora da organização.</p> <p>Pretende-se perceber qual o investimento nas ações de formação, especificamente quando se introduzem novos meios tecnológicos ou comunicacionais, ou quando ocorre uma integração na organização.</p> <p>Pretende-se averiguar se os trabalhadores consideram que estão envolvidos nas políticas de mudança e de qualidade da organização.</p> <p>Pretende-se identificar quais os aspetos da comunicação que podem ser aperfeiçoados para que o grau de satisfação possa melhorar.</p>

	TEMÁTICAS	FONTES BIBLIOGRÁFICAS	QUESTÕES	OBJETIVOS
			<ul style="list-style-type: none"> Na sua opinião que aspetos da comunicação poderiam ser melhorados para que o seu grau de satisfação, enquanto colaborador, possa aumentar. 	
PARTE III	Caracterização do Respondente	-	<ul style="list-style-type: none"> Género. Idade. Estado Civil. Vínculo Contratual. Cargo que ocupa na Câmara. Há quanto tempo trabalha na Câmara. Habilitações Literárias. Experiência Profissional. 	Caracterizar os respondentes, com questões relacionadas com o género, a idade, o estado civil, o vínculo contratual, o cargo que ocupa e há quanto tempo trabalha na organização, habilitações literárias e a experiência profissional.

Fonte: Elaboração Própria

3.5 Técnicas de Recolha de Dados

Após a recolha dos dados dos questionários, proceder-se-á ao tratamento dos mesmos com base na análise estatística para que se retirem as conclusões deste estudo. As aplicações informáticas utilizadas foram o *software* SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 20.0 e o Microsoft Excel.

Segundo Pereira (2011), o SPSS é uma eficaz ferramenta informática para a análise de dados usando cálculos estatísticos complexos e, por fim, visualizando os seus resultados.

3.6 Caracterização da Câmara Municipal de Santiago do Cacém

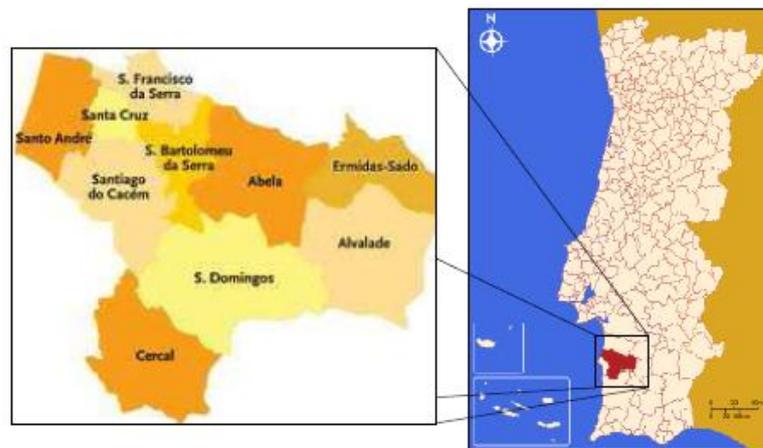
Pretende-se inicialmente caracterizar o concelho de Santiago do Cacém e, de seguida, pormenorizadamente a Câmara Municipal de Santiago do Cacém (CMSC), com o objetivo de enquadrar e dar a conhecer a sua localização.

Santiago do Cacém localiza-se no distrito de Setúbal e pertence ao concelho do Baixo Alentejo, que devido à sua localização geográfica está inserido numa sub-região do Alentejo, o Alentejo Litoral, composto pelos concelhos de Alcácer do Sal, Grândola, Odemira, Santiago do Cacém e Sines.

Santiago do Cacém tem uma área de 1.059 km² e uma população total de 31.105 habitantes. A sua densidade populacional é de 28.7 habitantes por km². É em área o 12º maior concelho do país (Portugal) ocupando aproximadamente 20,1% da área total do Alentejo Litoral sendo o concelho mais populoso desta sub-região (Censos 2001).

Como referido anteriormente, este concelho é um dos mais extensos de Portugal, estando subdividido em 11 freguesias (Figura nº 5.2): Abela, Alvalade, Cercal do Alentejo, Ermidas-Sado, Santa Cruz, Santiago do Cacém, Santo André, São Bartolomeu da Serra, São Domingos, São Francisco da Serra e Vale de Água (a qual esteve integrada em São Domingos até 1997). A área média das freguesias é de 96,3 km² e a distância média das freguesias à sede do concelho é de 14,4 km's.

Figura nº 3.2 – Localização do Município de Santiago do Cacém e suas Freguesias



Fonte: Plano de Ação Energia Sustentável para Santiago do Cacém, 2011, p. 12

Depois de uma breve caracterização do concelho de Santiago do Cacém, apresenta-se de seguida a entidade estudada – Câmara Municipal de Santiago do Cacém (CMSC):

- Morada da sede: Praça do Município, 7540-136 Santiago do Cacém (Figura nº 5.3);
- Telefone central: (+351) 269 829 400;

- E-mail: geral@cm-santiagocacem.pt;
- Website oficial: www.cm-santiago.pt/Paginas/default.aspxcacem.

Figura nº 3.3 – Mapa da respetiva localização da CMSC



Fonte: <https://www.google.pt/maps/place/C%C3%82MARA+MUNICIPAL+DE+SANTIAGO+DO+CAC%C3%89M,+7540+Santiago+do+Cac%C3%A9m/>, 2014

A CMSC, pessoa coletiva territorial (forma jurídica) com o número 502130040, dotada de órgãos representativos, que visa a prossecução de interesses próprios das populações respetivas. Tem como código da classificação portuguesa de atividades económicas (CAE) o nº 84113 e a respetiva designação de Administração Local.

A CMSC tem até à presente data 539 trabalhadores. Relativamente aos Presidentes nos últimos anos destacam-se os últimos dois: Vítor Manuel Chaves Caro Proença (de 2002 a Outubro de 2013) e Álvaro dos Santos Beijinha (de 19 de Outubro até ao presente).

De acordo com o Despacho nº 860/2011, a CMSC dispõe de diversas atribuições, nomeadamente nos domínios do Equipamento Rural e Urbano, Energia, Transportes e Comunicações, Educação, Património, Cultura e Ciência, Tempos Livres e Desporto, Saúde, Ação Social, Habitação, Proteção Civil, Ambiente e Saneamento Básico, Defesa do Consumidor, Promoção do Desenvolvimento, Ordenamento do Território e Urbanismo e Cooperação Externa. Para melhor perceção faz-se posteriormente no subcapítulo 6.6.2 referência ao organograma da CMSC.

3.6.1 Missão, visão e valores da Câmara Municipal de Santiago do Cacém

- **Missão**

A Missão da CMSC é o desenvolvimento económico e social do concelho de forma a proporcionar a melhoria das condições gerais de vida, de trabalho e de lazer dos seus habitantes.

- **Visão**

A Visão da CMSC é promover e dinamizar o concelho a nível económico, social e ambiental, primando pela aplicação sustentável dos seus recursos.

- **Valores**

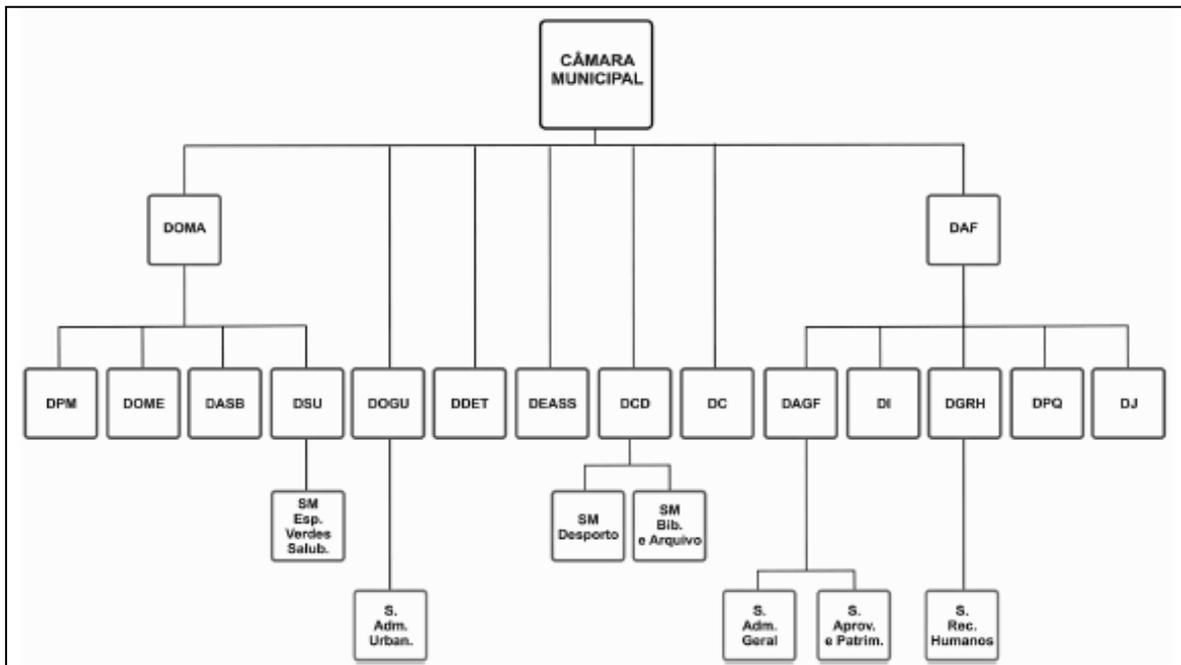
No desempenho das suas atribuições, os serviços municipais pautam a sua atividade pelos seguintes valores:

- Qualidade (focalização no serviço a prestar ao munícipe);
- Responsabilidade (dedicação e lealdade do serviço público);
- Transparência e participação;
- Equidade;
- Eficácia e eficiência na Gestão;
- Solidariedade e cooperação institucional;
- Sustentabilidade (cuidar do presente e do futuro de Santiago do Cacém, conciliando a visão e o estratégico das necessidades de hoje).

3.6.2 Organograma

No organograma (Figura nº 5.4) pretende-se apresentar as unidades orgânicas pertencentes à CMSC: unidades nucleares, unidades flexíveis e subunidades (Anexo I).

Figura nº 3.4 – Organograma dos Serviços Municipais



Fonte: Despacho nº 860/2011, 2011, p. 1995

Unidades Orgânicas Nucleares

- Departamento de Obras Municipais e Ambiente (DOMA);
- Departamento de Administração e Finanças (DAF).

Unidades Orgânicas Flexíveis

- Integradas no Departamento de Obras Municipais e Ambiente:
 - Divisão de Projetos Municipais (DPM);
 - Divisão de Obras Municipais e Equipamentos (DOME);
 - Divisão de Ambiente e Saneamento Básico (DASB);
 - Divisão de Serviços Urbanos (DSU).
- Integradas no Departamento de Administração e Finanças:
 - Divisão de Administração Geral e Financeira (DAGF);
 - Divisão de Informática (DI);
 - Divisão de Gestão de Recursos Humanos (DGRH);
 - Divisão de Planeamento e Qualidade (DPQ);
 - Divisão Jurídica (DJ).

- Não Integradas em Departamentos:
 - Divisão de Ordenamento e Gestão Urbanística (DOGU);
 - Divisão de Desenvolvimento Económico e Turismo (DDET);
 - Divisão de Educação, Ação Social e Saúde (DEASS);
 - Divisão de Cultura e Desporto (DCD);
 - Divisão de Comunicação (DC).

Subunidades Orgânicas

- Divisão de Serviços Urbanos tem como subunidade orgânica o Serviço Municipal de Salubridade Urbana e Espaços Verdes;
- Divisão de Administração Geral e Financeira tem como subunidades orgânicas a Secção de Administração Geral e a Secção de Aprovisionamento e Património;
- Divisão de Gestão de Recursos Humanos tem como subunidade orgânica a Secção de Recursos Humanos;
- Divisão de Ordenamento e Gestão Urbanística tem como subunidade orgânica a Secção de Administração Urbanística;
- Divisão de Cultura e Desporto tem como subunidades orgânicas o Serviço Municipal de Desporto e o Serviço Municipal de Bibliotecas e Arquivo.

3.6.3 Certificação

A CMSC tem certificação na área de Sistema de Gestão da Qualidade, Documentação e Controlo da Qualidade, tendo sido certificada pela entidade IPAC (Instituto Português de Acreditação) no ano de 2012.

A CMSC é certificada pela Norma ISO 17025:2000 relativa aos Requisitos Gerais para a Competência de Teste e Calibração de Laboratórios, evidenciando muitos conceitos já tratados na norma NP EN 45001. Estabeleceu ainda questões abrangidas nas Normas da série ISO 9000 relativas a Garantia da Qualidade.

A Norma ISO 17025:2000, para além dos novos requisitos, veio clarificar ideias tanto ao nível dos Laboratórios, como dos próprios auditores, ajudando a uma maior harmonização de critérios.

Posteriormente, descrever-se-á detalhadamente os resultados obtidos nesta investigação, ou seja, o processo de recolha de tratamento de dados e informação, mais precisamente a análise estatística (SPSS) e a realização graficamente no Microsoft Excel para uma discussão dos mesmos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após se ter terminado a metodologia de investigação, ocorrerá a explanação da análise dos resultados obtidos, resultantes da aplicação do inquérito por questionário na Câmara Municipal de Santiago do Cacém (CMSC).

De seguida, apresenta-se uma análise estatística descritiva, cujo teor caracteriza-se pela abordagem de duas temáticas – a comunicação e a qualidade na organização – efetuando-se primeiramente uma caracterização dos respondentes (quer a nível pessoal e profissional).

Mais adiante, apresenta-se uma análise de frequências absolutas, a transformação de resultados em percentagem (frequências relativas), uma análise estatística descritiva, tendo por base o cruzamento de vários fatores.

Posteriormente pretende-se através do instrumento de recolha de dados estabelecer uma relação dos objetivos pretendidos com a teoria estudada. O que possibilita obter respostas e tirar conclusões sobre a qualidade para a eficácia da comunicação nas organizações, mais especificamente numa organização pública, tendo presentes as limitações do estudo.

4.1 Caracterização do Respondente

Neste ponto, apresentam-se os dados relacionados com a caracterização a nível pessoal (género, idade, estado civil e habilitações literárias) e profissional (vínculo contratual, experiência profissional, cargo que ocupa na organização, há quanto tempo trabalha na organização), tendo como ponto de partida que a população inquirida por este estudo de investigação foram todos os trabalhadores da CMSC que corresponde a um total de 539, sendo que apenas 141 responderam ao questionário.

Ao longo da exposição dos dados obtidos, apresentam-se as frequências em valores absolutos e em valores relativos (percentagem). Deste modo, a amostra corresponde a 26,2% da população e foi conseguida através do número de trabalhadores que respondeu casualmente, não existindo qualquer opção ou interferência por parte da investigadora. Porém, ambicionava-se atingir a população na sua totalidade, no entanto, esta meta não foi possível alcançar dado que aquando da aplicação do questionário a maioria dos trabalhadores estava em período de férias.

A caracterização da organização corresponde a um fator fundamental para o desenvolvimento de qualquer estudo, para facilitar a manipulação dos dados, à posteriori.

4.1.1 Caraterização pessoal

- **GÉNERO**

Num total de 141 trabalhadores, em 2 deles (1,4%) não se obteve resposta (Tabela nº 4.1). A amostra obtida consiste principalmente em 69 trabalhadores do sexo masculino (48,6%) e em 70 trabalhadores do sexo feminino, o que representa 49,6% da amostra, como apresenta o Gráfico nº 4.1.

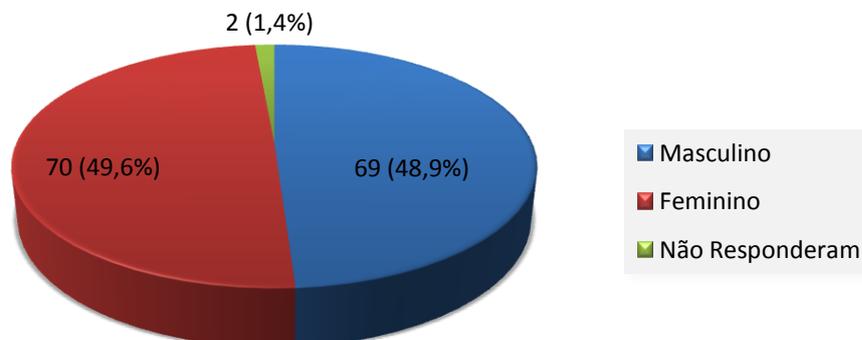
Tabela nº 4.1 – Frequências e Percentagens por “Género”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	69	48,9	49,6	49,6
	Feminino	70	49,6	50,4	100,0
	Total	139	98,6	100,0	
Missing	System	2	1,4		
Total		141	100,0		

Fonte: Elaboração própria

Graficamente, apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.1):

Gráfico nº 4.1 – Frequências absolutas e percentagem por “Género”



Fonte: Elaboração própria

- **IDADE**

A variável idade foi categorizada em 5 classes de forma a ser mais fácil trabalhar os dados. A média de idades é de aproximadamente 44,5 anos, com 50% (Mediana) dos trabalhadores com idade inferior a 42 anos. Sendo a idade mínima de 26 e o valor máximo 65 anos, entre os trabalhadores respondentes. Como se pode observar no output do SPSS apresentado na Tabela nº 4.2. A classe modal é o dos “40-49 anos” pois observa-se, pelo Gráfico nº 4.2 que é a classe de maior frequência (42 trabalhadores), sendo a moda (a maior frequência) a idade dos 36 e 41 anos, seguindo-se as classes dos “30-39 anos”, também se pode observar na Tabela nº 4.3. Também, se conclui que mais de 50% dos trabalhadores possuem até 42 anos. Informa-se que 15 trabalhadores (10,6%) não responderam a esta questão.

Tabela nº 4.2 – Estatísticas descritivas para caracterização da amostra: fator Idade

N	Valid	126
	Missing	15
Mean		44,48
Median		42,00
Mode		36 ^a
Std. Deviation		9,989
Variance		99,772
Minimum		26
Maximum		65
Percentiles	25	36,00
	50	42,00
	75	52,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

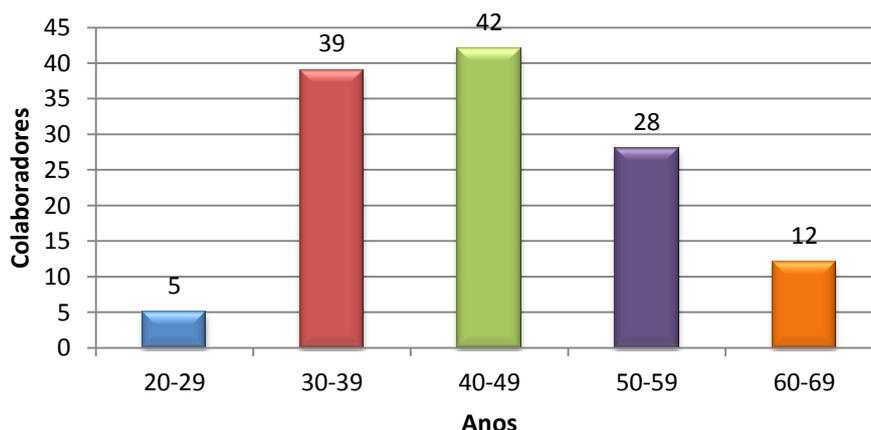
Fonte: Elaboração própria

Tabela nº 4.3 – Frequências e Percentagens por “Grupos de Idades”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-29	5	3,5	4,0	4,0
30-39	39	27,7	31,0	34,9
40-49	42	29,8	33,3	68,3
50-59	28	19,9	22,2	90,5
60-69	12	8,5	9,5	100,0
Total	126	89,4	100,0	
Missing System	15	10,6		
Total	141	100,0		

Fonte: Elaboração própria

Graficamente, apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.2):

Gráfico nº 4.2 – Frequências absolutas por “Grupos de Idades”


Fonte: Elaboração própria

• ESTADO CIVIL

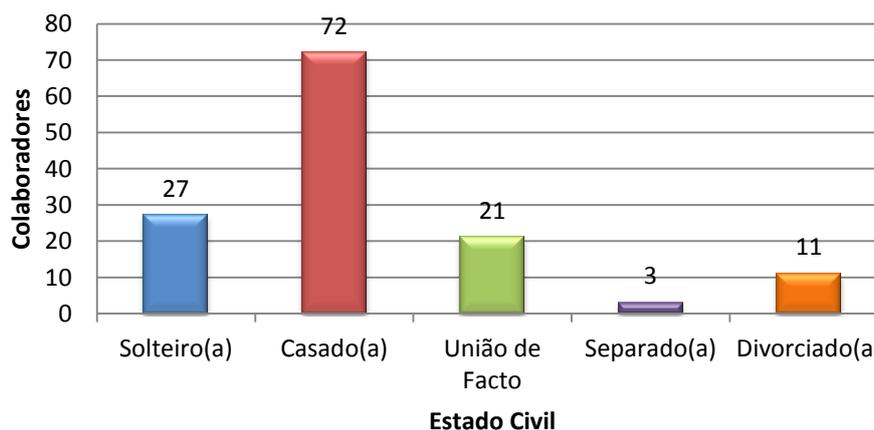
Verifica-se que 72 dos trabalhadores são casados (51,1% das respostas), o que corresponde à maioria seguindo-se os solteiros (19,1% das respostas, que corresponde a 27 dos respondentes). Restam ainda 11 divorciados e 21 em união de facto e 3 em situação de separação. A elevada frequência de casados deve-se seguramente à elevada média de idades dos trabalhadores (Tabela nº 4.4). Resta alertar que 7 dos trabalhadores não responderam a esta questão.

Tabela nº 4.4 – Frequências e Percentagens por “Estado Civil”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Solteiro(a)	27	19,1	20,1	20,1
Casado(a)	72	51,1	53,7	73,9
União de Facto	21	14,9	15,7	89,6
Separado(a)	3	2,1	2,2	91,8
Divorciado(a)	11	7,8	8,2	100,0
Total	134	95,0	100,0	
Missing System	7	5,0		
Total	141	100,0		

Fonte: Elaboração própria

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.3):

Gráfico nº 4.3 – Frequências absolutas por “Estado Civil”


Fonte: Elaboração própria

• HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

A Tabela nº 4.5 revela que a maioria dos trabalhadores (45) afirma ter o 12º Ano (31,9% das respostas), seguindo-se os Licenciados com 19,1%, o 9º Ano (17%), 4º Ano (14,9%), o 6º Ano (4,3%), os 10º e 11º e Bacharelato com 1,4% respetivamente e com apenas 0,7% das respostas têm o 7º Ano e Mestrado.

A maioria tem habilitações elevadas (12º Ano e Licenciatura) o que significa que os trabalhadores são qualificados ou altamente qualificados (51% das respostas). Porém,

uma elevada percentagem (4º Ano e 9º Ano) tem qualificações baixas (31,9% das respostas) o que pode trazer mau ambiente no local trabalho.

Informa-se ainda que 10 (7,1%) trabalhadores não responderam a esta questão.

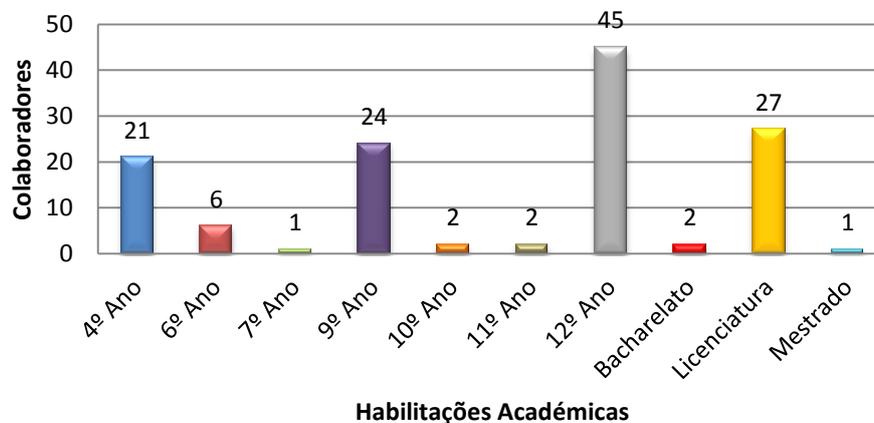
Tabela nº 4.5 – Frequências e Percentagens por “Habilitações Literárias”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4º Ano	21	14,9	16,0	16,0
6º Ano	6	4,3	4,6	20,6
7º Ano	1	,7	,8	21,4
9º Ano	24	17,0	18,3	39,7
10º Ano	2	1,4	1,5	41,2
Valid 11º Ano	2	1,4	1,5	42,7
12º Ano	45	31,9	34,4	77,1
Bacharelato	2	1,4	1,5	78,6
Licenciatura	27	19,1	20,6	99,2
Mestrado	1	,7	,8	100,0
Total	131	92,9	100,0	
Missing System	10	7,1		
Total	141	100,0		

Fonte: Elaboração própria

Graficamente, apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.4):

Gráfico nº 4.4 – Frequências absolutas por “Habilitações Literárias”



Fonte: Elaboração própria

4.1.2 Caracterização profissional

- **VÍNCULO CONTRATUAL**

A apreciação dos resultados relativamente ao vínculo contratual estabelecido com a organização, como se observa pelo Gráfico nº 4.5, evidencia que 121 trabalhadores (85,8% das respostas) têm contrato por tempo indeterminado, 6 trabalhadores com contrato a termo (4,3% das respostas), 1 colaborador (0,7% das respostas) indicou que tinha outro vínculo mas não mencionou qual. Os estagiários não se encontram registados na Tabela nº 4.6 porque ninguém referiu esse tipo de vínculo. Informa-se que 13 trabalhadores (9,2%) não responderam a esta questão.

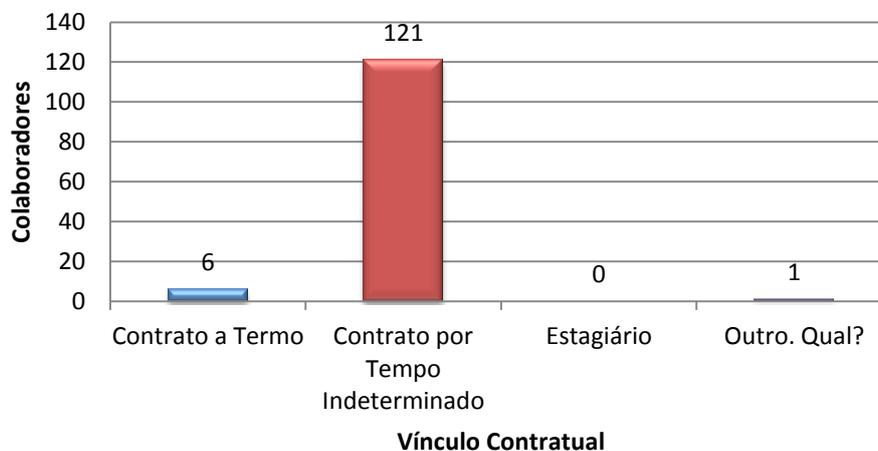
Tabela nº 4.6 – Frequências e Percentagens por “Vínculo Contratual”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Contrato a Termo	6	4,3	4,7	4,7
	Contrato por Tempo Indeterminado	121	85,8	94,5	99,2
	Outro. Qual?	1	,7	,8	100,0
	Total	128	90,8	100,0	
Missing	System	13	9,2		
Total		141	100,0		

Fonte: Elaboração própria

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.5):

Gráfico nº 4.5 – Frequências absolutas por “Vínculo Contratual”



Fonte: Elaboração própria

• EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Esta variável foi categorizada em 10 classes de forma a ser mais fácil trabalhar os dados. A Tabela nº 4.7 permite observar que o maior número de trabalhadores tem como experiência profissional “11-15 anos” que corresponde a 22% (31 trabalhadores), seguindo-se a classe entre “16-20 anos” que corresponde a 17% (24 trabalhadores).

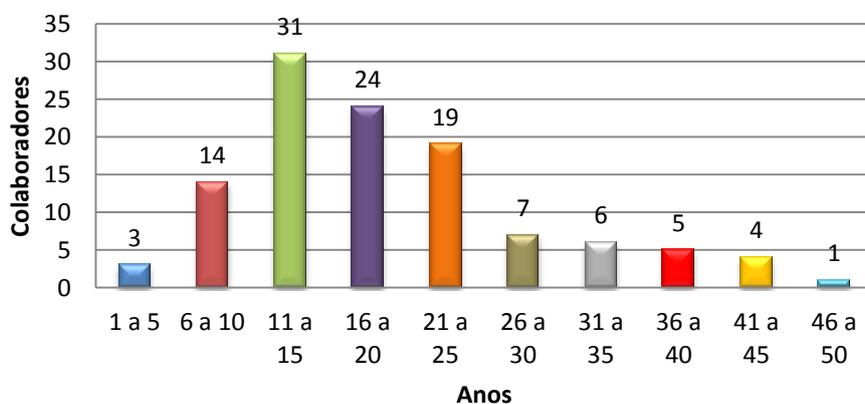
Tabela nº 4.7 – Frequências e Percentagens por “Experiência Profissional”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-5	3	2,1	2,6	2,6
6-10	14	9,9	12,3	14,9
11-15	31	22,0	27,2	42,1
16-20	24	17,0	21,1	63,2
21-25	19	13,5	16,7	79,8
Valid 26-30	7	5,0	6,1	86,0
31-35	6	4,3	5,3	91,2
36-40	5	3,5	4,4	95,6
41-45	4	2,8	3,5	99,1
46-50	1	,7	,9	100,0
Total	114	80,9	100,0	
Missing System	27	19,1		
Total	141	100,0		

Fonte: Elaboração própria

Graficamente, apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.6):

Gráfico nº 4.6 – Frequências absolutas por “Experiência Profissional”

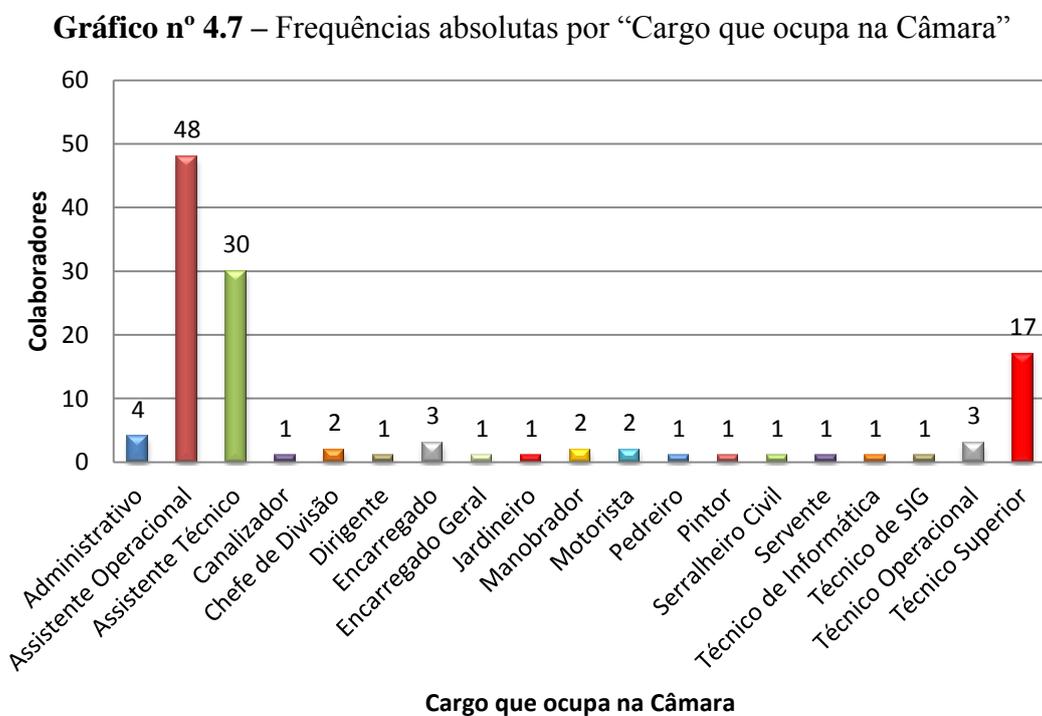


Fonte: Elaboração própria

• **CARGO QUE OCUPA NA CÂMARA**

Relativamente ao cargo que ocupa na Câmara (categoria profissional), de acordo com a Gráfico n° 4.7, a maioria (34% das respostas, 48 trabalhadores) dos respondentes afirma pertencer ao cargo de Assistente Operacional, 21,3% das respostas (30 trabalhadores) pertencem ao cargo de Assistente Técnico, 12,1% das respostas (4 trabalhadores) pertencem ao cargo de Técnico Superior, 2,8% das respostas (3 trabalhadores) pertencem ao cargo de Administrativo, 2,1% das respostas (3 trabalhadores) pertencem aos cargos de Encarregado e Técnico Operacional, 1,4% das respostas (2 trabalhadores) pertencem aos cargos de Chefe de Divisão, Manobrador e Motorista, por último, 0,7% das respostas (1 colaborador) pertencem aos cargos Canalizador, Dirigente, Encarregado Geral, Jardineiro, Pedreiro, Pintor, Serralheiro Civil, Servente, Técnico de Informática e Técnico de Sistemas de Informação e Gestão. Informa-se que 20 trabalhadores (14,2%) não responderam a esta questão (Tabela n° 4.8).

Graficamente, apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico n° 4.7):



Fonte: Elaboração própria

Tabela nº 4.8 – Frequências e Percentagens por “Cargo que ocupa na Câmara”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Administrativo	4	2,8	3,3	3,3
Assistente Operacional	48	34,0	39,7	43,0
Assistente Técnico	30	21,3	24,8	67,8
Canalizador	1	,7	,8	68,6
Chefe de Divisão	2	1,4	1,7	70,2
Dirigente	1	,7	,8	71,1
Encarregado	3	2,1	2,5	73,6
Encarregado Geral	1	,7	,8	74,4
Jardineiro	1	,7	,8	75,2
Manobrador	2	1,4	1,7	76,9
Motorista	2	1,4	1,7	78,5
Pedreiro	1	,7	,8	79,3
Pintor	1	,7	,8	80,2
Serralheiro Civil	1	,7	,8	81,0
Servente	1	,7	,8	81,8
Técnico de Informática	1	,7	,8	82,6
Técnico de SIG	1	,7	,8	83,5
Técnico Operacional	3	2,1	2,5	86,0
Técnico Superior	17	12,1	14,0	100,0
Total	121	85,8	100,0	
Missing System	20	14,2		
Total	141	100,0		

Fonte: Elaboração própria

• HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA CÂMARA

Esta variável foi categorizada em 7 classes de forma a ser mais fácil trabalhar os dados. Na análise da Tabela nº 4.9 observa-se que 40 trabalhadores (28,4% das respostas) têm entre 11-15 anos de tempo de trabalho na CMSC, sendo esta a classe modal. A segunda faixa etária com mais trabalhadores (25 respetivamente) é entre 6-10 anos (17,7% das respostas) de tempo de trabalho na CMSC. As faixas de 16-20 anos e

21-25 anos correspondem 20 e 21 trabalhadores (14,2% e 14,9% das respostas). Em relação às faixas etárias com menor número de trabalhadores (8,9 e 7 respetivamente) são de 1-5 anos, 26-30 anos e 31-35 anos (5,7%, 6,4% e 5% das respostas) de trabalho na CMSC. Informa-se que 11 (7,8%) trabalhadores não responderam a esta questão.

Tabela nº 4.9 – Frequências e Percentagens por “Há quanto tempo trabalha na Câmara”

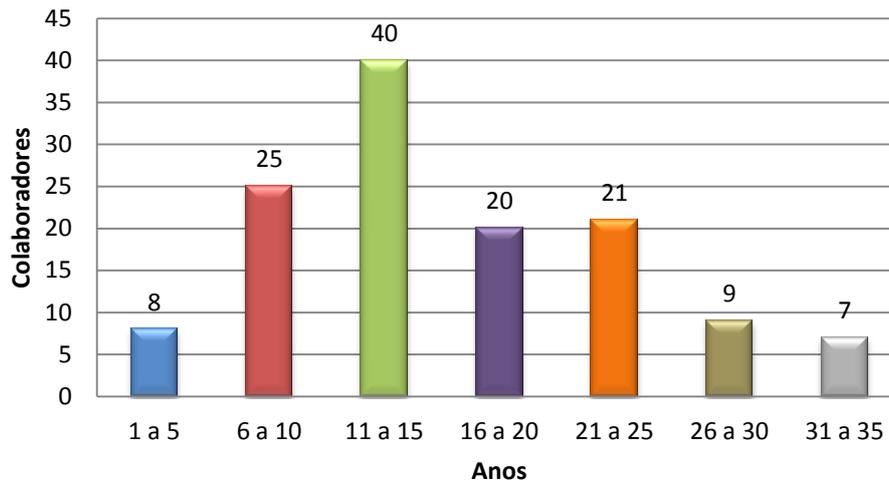
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5	8	5,7	6,2	6,2
6-10	25	17,7	19,2	25,4
11-15	40	28,4	30,8	56,2
16-20	20	14,2	15,4	71,5
21-25	21	14,9	16,2	87,7
26-30	9	6,4	6,9	94,6
31-35	7	5,0	5,4	100,0
Total	130	92,2	100,0	
Missing System	11	7,8		
Total	141	100,0		

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta os anos de trabalho na organização deveria haver um maior envolvimento dos trabalhadores nas suas políticas de qualidade, nomeadamente da missão, visão, valores, objetivos (que se vai observar à posteriori nesta análise de resultados), por outro lado, o facto dos trabalhadores só terem trabalhado nesta organização não lhes permite efetuar comparações e, por isso, são sujeitos a “vestir a camisola” da mesma, na medida em que é a realidade que conhecem.

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.8):

Gráfico n.º 4.8 – Frequências absolutas por “Há quanto tempo trabalha na Câmara”



Fonte: Elaboração própria

4.2 Cruzamento de Dados das Variáveis relacionadas com a Caracterização do Respondente

Observadas as características da amostra, foi sentida a necessidade de cruzar o fator idade com outras variáveis, na medida em que, parece ser um fator de influência sobre as restantes.

De seguida, pretende-se fazer cruzamentos com as variáveis mais importantes da caracterização do respondente.

Segundo a Tabela n.º 4.10 (ver Apêndice 4) constata-se que os trabalhadores do género masculino possuem menor qualificação que os trabalhadores do género feminino. Enquanto nos primeiros existe uma elevada percentagem de trabalhadores com o 4.º e 9.º Ano (equiparados com 12,2% das respostas), nos trabalhadores do género feminino predomina o 12.º Ano (22,9% das respostas) e a Licenciatura (10,7% das respostas). É de referir que com o 12.º Ano o número de trabalhadores do género feminino é o dobro do género masculino. É importante frisar que nesta organização 55% dos respondentes possuem grau académico igual ou superior ao 12.º Ano.

Na Tabela n.º 4.11 (ver Apêndice 4) observa-se que quanto à experiência profissional pode-se verificar que 10,5% dos trabalhadores de ambos os géneros possuem entre os 16 e 20 anos sendo este, o escalão predominante do género feminino. No género masculino a maioria dos respondentes tem uma experiência profissional

entre os 11 e 15 anos (17,5% das respostas). Tendo em conta as percentagens totais conclui-se que a maioria dos trabalhadores correspondentes tem uma larga experiência profissional (entre os 10 e os 26 anos).

Observa-se na Tabela nº 4.12 (ver Apêndice 4) relativamente ao cargo que ocupa na Câmara, a maioria dos trabalhadores do género masculino desempenha o cargo de Assistente Operacional (25,6% das respostas), enquanto que a maioria dos trabalhadores do género feminino desempenha o cargo de Assistente Técnico (21,5% das respostas). É de realçar que no cargo de Técnico Superior prevalece o género feminino (9,1% das respostas).

Após a apresentação da Tabela nº 4.13 (ver Apêndice 4) é de salientar que os trabalhadores que têm contrato por tempo indeterminado encontram-se em todos os grupos de idades.

Por outro lado, é evidente que existe um maior número de trabalhadores entre os 30 e os 59 anos e que o vínculo contratual é o contrato por tempo indeterminado. Em relação ao menor número de trabalhadores dá-se com o vínculo de contrato a termo, entre os menores grupos de idades. Não se identificando nenhum padrão para as restantes classes de idades.

Em relação ao cargo que ocupa na Câmara é evidente, pela visualização da Tabela nº 4.14 (ver Apêndice 4), que os cargos com maior número de trabalhadores são: os assistentes operacionais (38,9% das respostas), assistentes técnicos (25,7% das respostas) e os técnicos superiores (14,2% das respostas). Os grupos de idades com maior evidência perante estes cargos são entre os 30 e os 49 anos onde existe 63,7% das respostas.

Nas idades inferiores a 30 anos existem um número pequeno de trabalhadores, em que predominam os cargos de assistentes operacionais (3 trabalhadores) e assistente técnico (1 colaborador) com um total de 3,6% das respostas.

Verifica-se mais uma vez, que prevalecem os assistentes operacionais e assistentes técnicos (ambos com 12 trabalhadores) com idades entre os 30 e os 39 anos (21,2% das respostas).

Deste modo, após a apreciação da Tabela nº 4.15 (ver Apêndice 4) reconhece-se uma predominância de trabalhadores com idades compreendidas entre 30 e 49 anos com o 12º Ano (29,3% das respostas) e Licenciatura (17,8% das respostas). Também é importante mencionar nas idades inferiores a 30 anos e superiores a 60 anos existem apenas 5 e 12 trabalhadores respetivamente (4,1% e 9,8% das respostas).

Verifica-se na Tabela nº 4.16 (ver Apêndice 4) que a maioria dos Assistentes Operacionais possui reduzidas habilitações literárias (12,5% com o 4º Ano e 15% com o 9º Ano) ao invés dos Assistentes Técnicos em que a maioria tem o 12º Ano (19,2% das respostas). No cargo de Técnico Superior as habilitações são mais elevadas existindo 12,5% dos trabalhadores com Licenciatura.

Os dados obtidos na Tabela nº 4.17 (ver Apêndice 4) demonstram que os trabalhadores com experiência profissional dos 11 aos 15 anos são os que têm habilitações literárias mais elevadas, correspondendo ao 12º Ano e Licenciatura (ambas com 8,8% das respostas), seguindo-se os trabalhadores com experiência profissional dos 16 aos 20 anos com o 12º Ano (8,8% das respostas). É de salientar que na Câmara ainda existe 15% dos trabalhadores com qualificação bastante reduzida (4º Ano).

Evidencia-se na Tabela nº 4.18 (ver Apêndice 4) que a maioria dos trabalhadores da Câmara possui uma experiência profissional elevada, dos 11 aos 20 anos e desempenham os cargos de Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior, totalizando respetivamente 19,4%, 11,7% e 9,8% das respostas.

No escalão entre os 11 e os 15 anos de trabalho na Câmara o maior número de trabalhadores são Assistentes Operacionais (11,3%), Assistentes Técnicos (8,7%) e Técnicos Superiores (6,1%), correspondendo a 26,1% do total de trabalhadores neste escalão (ver Tabela nº 4.19, Apêndice 4).

Pela visualização da Tabela nº 4.20 (ver Apêndice 4) é evidente que a maioria dos trabalhadores com o 12º Ano (24,6% das respostas) trabalha na Câmara há mais 10 anos, assim como os trabalhadores com Licenciatura (14,2% das respostas).

Através da análise dos resultados obtidos na Tabela nº 4.21 (ver Apêndice 4), verifica-se que dos 11 aos 15 anos quer de experiência profissional quer de tempo de trabalho na Câmara corresponde a 19,6% das respostas, sucedendo-se os 10,7% dos trabalhadores com experiência profissional e tempo de trabalho na Câmara dos 21 aos 25 anos. É de salientar que a maioria dos trabalhadores iniciou/adquiriu experiência profissional quando começou a trabalhar na Câmara.

SINOPSE

Sumariamente, e tendo por base as respostas obtidas, pode inferir-se que o perfil dos respondentes quanto à caracterização pessoal é do sexo masculino (48,9%) e feminino (49,6%) com maior evidência de trabalhadores (42) com idades compreendidas entre 40 e os 49 anos.

Em relação ao estado civil existe maior número de trabalhadores casados (51,1%) e solteiros (19,1%), logo a dominarem com as maiores percentagens e são maioritariamente com o 12º Ano e Licenciados, 31,9% e 19,1% respetivamente.

No que diz respeito, à caracterização profissional, pode afirmar-se que 85,8% trabalham a contrato por tempo indeterminado e 39% dos trabalhadores possuem entre os 11 e os 20 anos de experiência profissional.

Em relação ao cargo que ocupa na Câmara pode-se referir que 55,3% são assistentes operacionais e assistentes técnicos.

De seguida, fizeram-se algumas comparações de variáveis pertinentes relacionadas com a caracterização do respondente.

Constata-se que os trabalhadores do género masculino possuem menor qualificação (4º e 9º Ano, equiparados com 12,2% das respostas) que os trabalhadores do género feminino (12º Ano – 22,9% das respostas e Licenciatura – 10,7% das respostas). É ainda importante salientar que nesta organização 55% dos trabalhadores possuem grau académico igual ou superior ao 12º Ano.

Quanto à experiência profissional, a maioria dos trabalhadores correspondentes tem uma larga experiência profissional, entre os 10 e os 26 anos.

Em relação ao cargo que ocupa na Câmara 25,6% dos trabalhadores do género masculino desempenha o cargo de Assistente Operacional, enquanto que 21,5% dos trabalhadores do género feminino desempenha o cargo de Assistente Técnico. É de realçar que no cargo de Técnico Superior prevalece o género feminino (9,1% das respostas).

Verifica-se que os cargos com maior número de trabalhadores são: os Assistentes Operacionais (38,9%), os Assistentes Técnicos (25,7%) e os Técnicos Superiores (14,2%). Os grupos de idades com maior evidência perante estes cargos são entre os 30 e os 49 anos onde existe 63,7% das respostas.

Observa-se mais uma vez, que prevalecem os assistentes operacionais e assistentes técnicos (ambos com 12 trabalhadores) com idades entre os 30 e os 39 anos (21,2% das respostas).

Reconhece-se uma predominância de trabalhadores com idades compreendidas entre 30 e 49 anos com o 12º Ano (29,3% das respostas) e Licenciatura (17,8% das respostas).

Em relação ao cargo que ocupa na Câmara, a maioria dos Assistentes Operacionais possui reduzidas habilitações literárias (12,5% com o 4º Ano e 15% com o 9º Ano). Ao invés dos Assistentes Técnicos que a maioria tem o 12º Ano (19,2% das respostas). No cargo de Técnico Superior as habilitações são mais elevadas existindo 12,5% dos trabalhadores com Licenciatura.

Demonstra-se que os trabalhadores com experiência profissional dos 11 aos 15 anos são os que têm habilitações literárias mais elevadas, correspondendo ao 12º Ano e Licenciatura (ambas com 8,8% das respostas). É ainda de salientar que na Câmara existem 15% dos trabalhadores com qualificação bastante reduzida (4º Ano).

Confirma-se que a maioria dos trabalhadores da Câmara possui uma experiência profissional elevada (dos 11 aos 20 anos) e desempenham os cargos de Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior (19,4%, 11,7% e 9,8% das respostas).

Verifica-se que a experiência profissional e o tempo de trabalho na Câmara é igual para a maioria dos trabalhadores.

Após a devida explanação da caracterização dos respondentes (pessoal e profissional), realiza-se a análise dos resultados, tendo por base a matriz anteriormente exposta. Deste modo os dados analisam-se com a seguinte organização:

- Comunicação na organização;
- Qualidade na organização.

Realizou-se uma sinopse no fim de cada tópico de forma a sistematizar os dados obtidos, para posteriormente ser mais fácil extrair as ideias mais relevantes de acordo com os objetivos.

4.3 Comunicação na Organização

A comunicação é uma temática de extrema importância para o sucesso das organizações, a nível de relacionamento dos indivíduos. Neste caso, os trabalhadores têm que ter uma eficaz comunicação de forma a garantir um funcionamento ótimo da organização em causa.

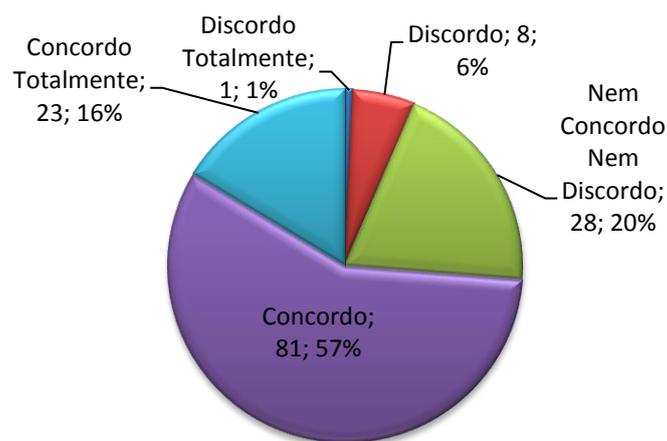
De seguida, passo a enumerar as questões efetuadas no questionário.

1. Os trabalhadores têm por hábito comunicar e dialogar entre si

Verifica-se na Tabela nº 4.22 (ver Apêndice 5) que existe um consenso entre a maioria dos respondentes, havendo uma preocupação para que os trabalhadores tenham por hábito comunicar e dialogar entre si, 57,4% dos respondentes concordam com esta afirmação e 16,3% concordam totalmente, totalizando 73,7% das respostas. Salienta-se ainda que 19,9% dos respondentes não manifestam a sua opinião nesta questão. Assim se conclui, que existe um bom relacionamento entre a maioria dos trabalhadores.

Graficamente, apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.9):

Gráfico nº 4.9 – Os trabalhadores têm por hábito comunicar e dialogar entre si



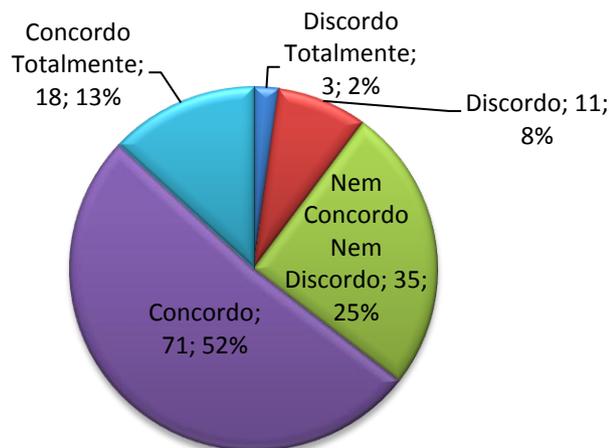
Fonte: Elaboração própria

2. Os superiores demonstram compreender os problemas dos trabalhadores

Observa-se na Tabela nº 4.23 (ver Apêndice 5) que existe uma unanimidade entre a maioria dos respondentes, considerando que os superiores demonstram compreender os problemas dos seus trabalhadores, 50,4% dos respondentes concordam com esta afirmação e 12,8% concordam totalmente, perfazendo 63,2% das respostas. Salienta-se ainda que 24,8% dos respondentes não manifestam a sua opinião nesta questão. Assim se conclui, que existe um reconhecimento por parte da maioria dos trabalhadores no que diz respeito a esta questão.

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.10):

Gráfico nº 4.10 – Os superiores demonstram compreender os problemas dos trabalhadores



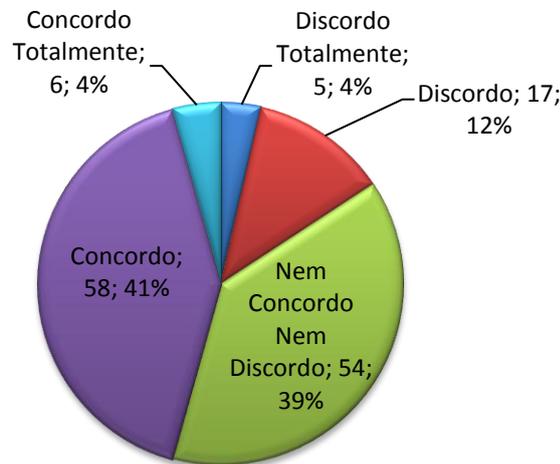
Fonte: Elaboração própria

3. Os trabalhadores têm à disposição informação necessária para o excelente desempenho das funções

Os dados obtidos na Tabela nº 4.24 (ver Apêndice 5) relativamente à afirmação, demonstra que praticamente 41,1% dos respondentes concordam que têm à disposição informação necessária para o excelente desempenho das funções, contudo 38,3% não concordam nem discordam com a afirmação, o que pode refletir uma informação pouco explícita ou o receio que muitos trabalhadores têm em manifestar a sua verdadeira opinião.

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico n° 4.11):

Gráfico n° 4.11 – Os superiores demonstram compreender os problemas dos trabalhadores



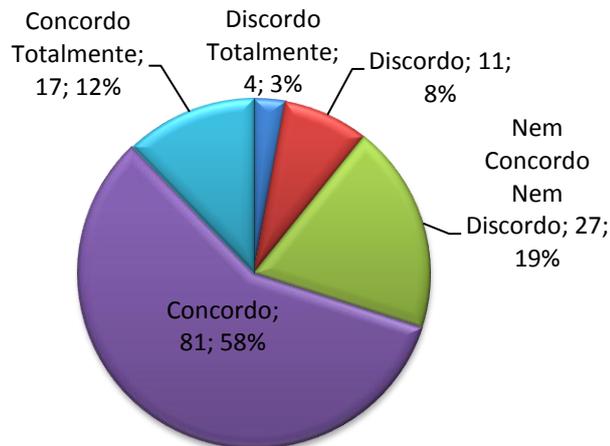
Fonte: Elaboração própria

4. Os trabalhadores têm à sua disposição meios tecnológicos (internet, telefone, etc.) necessários para o bom desempenho do seu trabalho

Observa-se na Tabela n° 4.25 (ver Apêndice 5) que existe um consenso entre a maioria dos respondentes, considerando que têm à sua disposição meios tecnológicos necessários para um bom desempenho organizacional, 57,4% dos respondentes concordam com esta afirmação e 12,1% concordam totalmente, perfazendo 69,5% das respostas. Salienta-se ainda que 19,1% dos respondentes não manifestam a sua opinião nesta questão. Assim se conclui, que existe um reconhecimento por parte da maioria dos trabalhadores no que diz respeito aos meios tecnológicos existentes na organização para efetuar um bom desempenho do seu próprio trabalho.

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico n° 4.12):

Gráfico nº 4.12 – Os trabalhadores têm à disposição meios tecnológicos necessários para o bom desempenho do seu trabalho



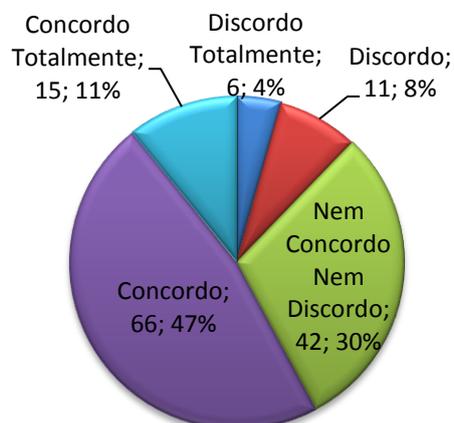
Fonte: Elaboração própria

5. Os superiores tendem a encorajar os trabalhadores para um melhor desempenho das tarefas

Evidencia-se que os trabalhadores que responderam ao questionário referem que os superiores encorajam-nos para desempenharem melhor as suas tarefas, concordando 66 respondentes e 15 concordando totalmente, dos 140 que responderam à questão formulada. Estes 66 representam 46,8% daqueles que responderam, totalizando como concordantes da afirmação 57,4%, tal como se verifica na Tabela nº 4.26 (ver Apêndice 5).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.13):

Gráfico nº 4.13 – Os superiores tendem a encorajar os trabalhadores para um melhor desempenho das tarefas



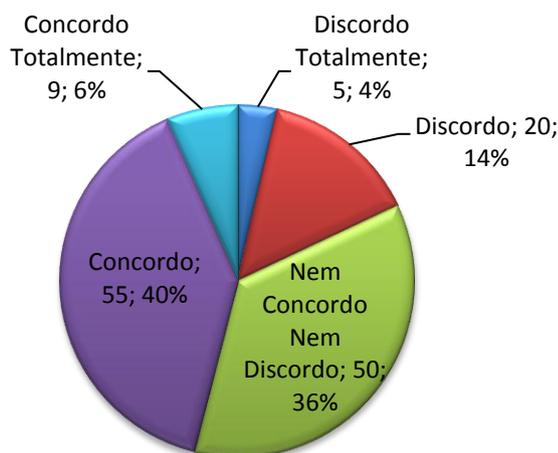
Fonte: Elaboração própria

6. Os trabalhadores são informados sobre o resultado do seu desempenho

Observa-se na Tabela nº 4.27 (ver Apêndice 5) que os trabalhadores que responderam ao questionário referem que os trabalhadores são informados sobre o seu desempenho na organização, concordando 55 respondentes e 9 concordando totalmente, dos 139 que responderam à questão formulada. Estes 55 representam 39% daqueles que responderam, totalizando como concordantes da afirmação 45,4%, o que não chega a metade dos respondentes porque 35,5% das respostas correspondem ao nem concordo nem discordo.

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.14):

Gráfico nº 4.14 – Os trabalhadores são informados sobre o resultado do seu desempenho



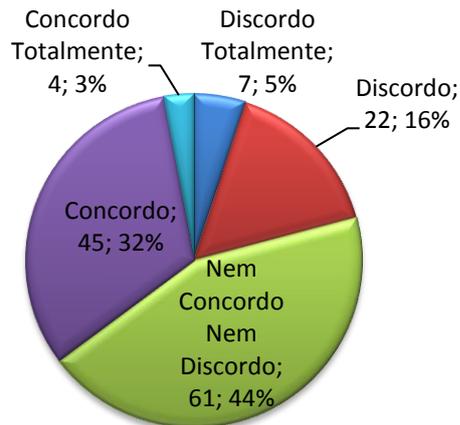
Fonte: Elaboração própria

7. A comunicação na Câmara incentiva-os a alcançar os seus objetivos

Os dados obtido na Tabela nº 4.28 (ver Apêndice 5) relativamente à questão, demonstra que 31,9% dos respondentes concordam que a comunicação na Câmara incentiva os trabalhadores a alcançar os seus próprios objetivos, contudo 43,3% não concordam nem discordam, o que pode mostrar que uma grande percentagem considera que não existe uma grande motivação da parte da Câmara.

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.15):

Gráfico nº 4.15 – A comunicação na Câmara incentiva-os a alcançar os seus objetivos



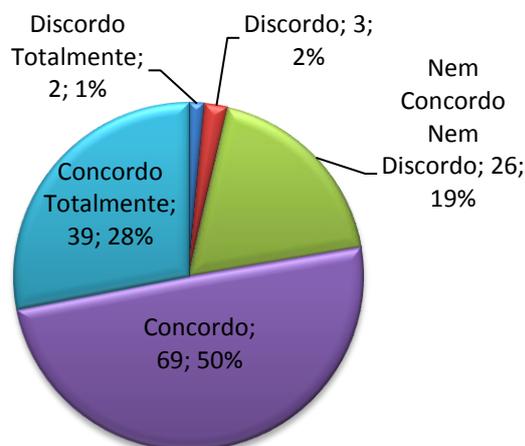
Fonte: Elaboração própria

8. A intranet é útil na Câmara

Observa-se na Tabela nº 4.29 (ver Apêndice 5) que os trabalhadores que responderam ao questionário mencionam que a intranet é útil na Câmara, concordando 69 respondentes e 39 concordando totalmente, dos 139 que responderam à questão formulada. Estes 69 representam 48,9% daqueles que responderam, totalizando como concordantes da afirmação 76,6%.

Graficamente, apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.16):

Gráfico nº 4.16 – A intranet é útil na Câmara



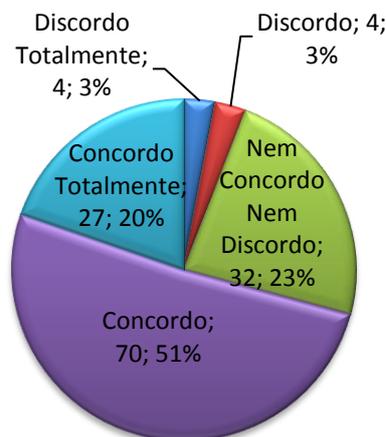
Fonte: Elaboração própria

9. A intranet facilita a comunicação entre os trabalhadores

Evidencia-se que os trabalhadores que responderam a esta questão referem que a intranet facilita a comunicação entre os trabalhadores da organização, 49,6% dos respondentes concordam com esta afirmação e 19,1% concordam totalmente, perfazendo 68,7% das respostas. Realça-se ainda que 22,7% dos respondentes não concordam nem discordam com a questão. Assim se conclui, que existe um conhecimento por parte da maioria dos trabalhadores no que diz respeito a esta questão (ver Tabela nº 4.30, Apêndice 5).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.17):

Gráfico nº 4.17 – A intranet facilita a comunicação entre os trabalhadores



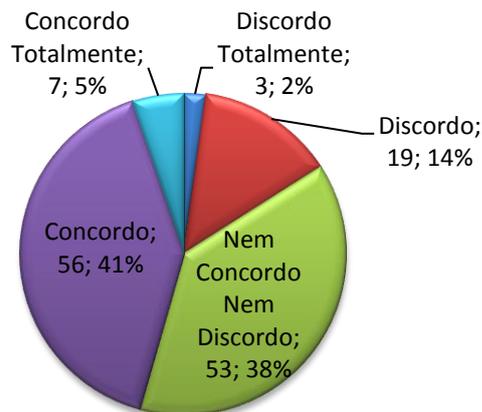
Fonte: Elaboração própria

10. Os trabalhadores encontram o que pretendem quando procuram informação na intranet sobre serviços da Câmara

Os dados obtidos na Tabela nº 4.31 (ver Apêndice 5) relativamente à questão, demonstra que 39,7% dos respondentes concordam e 5% concordam totalmente pelo facto dos trabalhadores conseguirem encontrar o que pretendem quando procuram informações na intranet sobre serviços da própria organização, totalizando 44,7% das respostas. Observa-se que 37,6% não concordam nem discordam.

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.18):

Gráfico nº 4.18 – Os trabalhadores encontram o que pretendem quando procuram informação na intranet sobre serviços da Câmara



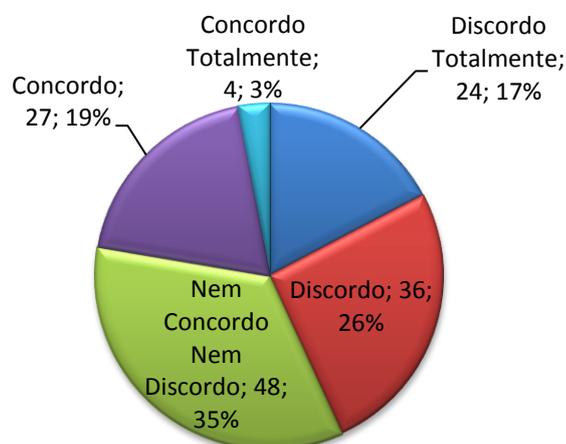
Fonte: Elaboração própria

11. A Câmara toma iniciativas de cursos não presenciais, através da internet (e-learning), que ajudam os trabalhadores a melhorarem o seu desempenho

Verifica-se na Tabela nº 4.32 (ver Apêndice 5) que existe um consenso entre a maioria dos respondentes, referindo que a organização não apresenta iniciativas de cursos e-learning que ajudam os trabalhadores a melhorarem o seu desempenho, 25,5% dos respondentes discordam com esta questão e 17% discordam totalmente, totalizando 42,5% das respostas. Salienta-se ainda que 34% dos respondentes não concordam nem discordam. Assim se conclui, que a Câmara não disponibiliza ações de formação aos trabalhadores.

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.19):

Gráfico nº 4.19 – A Câmara toma iniciativas de cursos não presenciais, através da internet (e-learning), que ajudam os trabalhadores a melhorarem o seu desempenho



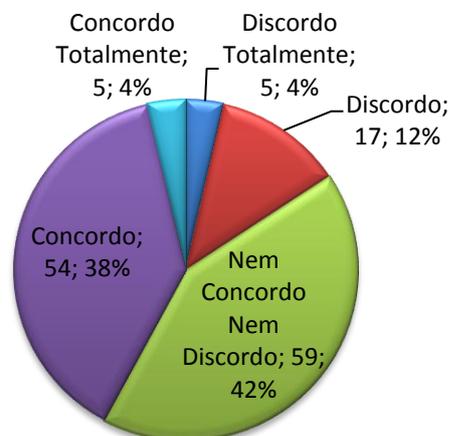
Fonte: Elaboração própria

12. Os trabalhadores procuram informação atualizada e segura através das comunicações internas (e-mails, placards, circulares, reuniões, etc.) e da intranet, entre outras

Através da análise dos resultados obtidos nesta questão, verifica-se na Tabela nº 4.33 (ver Apêndice 5) que os respondentes concordam 38,3% e que concordam totalmente 3,5% que os trabalhadores procuram informação atualizada e segura através das comunicações internas e da intranet, totalizando 41,8% das respostas. Observa-se que 41,8% dos respondentes não concordam nem discordam (percentagem igual à totalidade dos que concordam) e ainda 12,1% discordam e 3,5% discordam totalmente o que totaliza 15,6% das respostas. O que poderá identificar inúmeras situações, nomeadamente, de não reconhecer esses locais como meios habituais para as suas pesquisas.

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.20):

Gráfico nº 4.20 – Os trabalhadores procuram informação atualizada e segura através das comunicações internas (e-mails, placards, circulares, reuniões, etc.) e da intranet, entre outras



Fonte: Elaboração própria

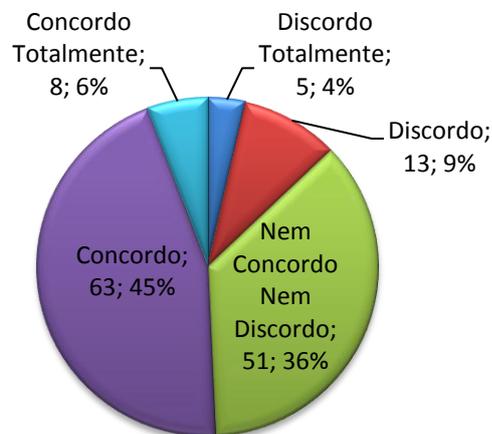
13. As comunicações internas (e-mails, placards, circulares, reuniões, etc.) são conhecidas pelos trabalhadores

Observa-se na Tabela nº 4.34 (ver Apêndice 5) que a maioria dos trabalhadores conhece as comunicações internas, concordando 63 respondentes e 8 concordando totalmente, verificando uma concordância positiva com esta questão (50,4%). À que

realçar que 36,2% dos respondentes nem concordam nem discordam. De qualquer modo, a maioria dos trabalhadores apresentam-se completamente de acordo com o facto das comunicações internas constituírem uma forma positiva de comunicação e que constitui o meio mais utilizado e, por isso, aquele com que se encontram mais familiarizados.

Graficamente, apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.21):

Gráfico nº 4.21 – As comunicações internas (e-mails, placards, circulares, reuniões, etc.) são conhecidas pelos trabalhadores



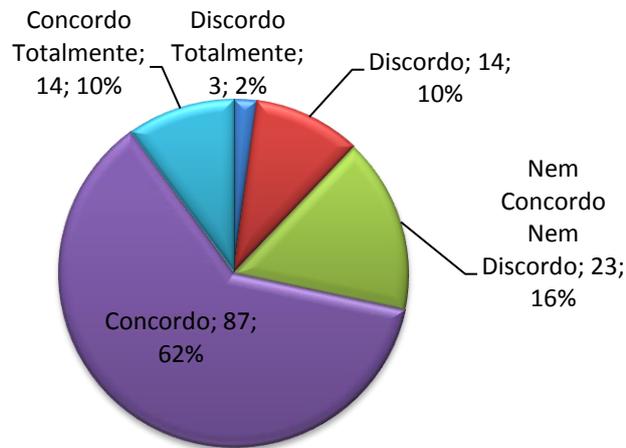
Fonte: Elaboração própria

14. As comunicações internas (e-mail, placards, circulares, reuniões, etc.) são uma forma de partilha de conhecimento dentro da Câmara

Verifica-se na Tabela nº 4.35 (ver Apêndice 5) que existe um consenso entre a maioria dos respondentes, refere-se que os respondentes concordam 61,7% e que concordam totalmente 9,9% que as comunicações internas são uma forma de partilha de conhecimento e de informação dentro da organização, totalizando 71,6% das respostas.

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.22):

Gráfico n° 4.22 – As comunicações internas (e-mail, placards, circulares, reuniões, etc.) são uma forma de partilha de conhecimento dentro da Câmara



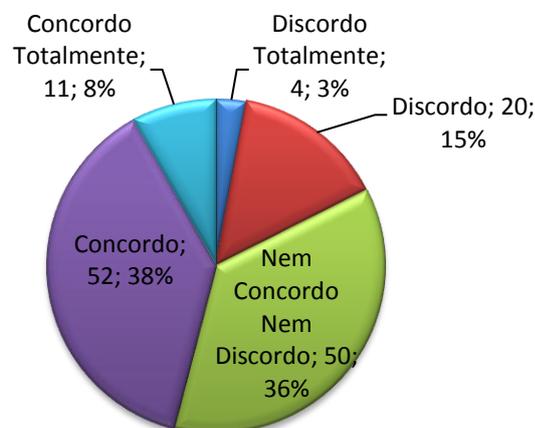
Fonte: Elaboração própria

15. A informação dentro da Câmara é divulgada de uma forma eficaz

Os dados obtidos na Tabela n° 4.36 (ver Apêndice 5) relativamente à questão, demonstra que 36,9% dos respondentes concordam e 7,8% concordam totalmente pelo facto dos trabalhadores acharem que a informação dentro da Câmara é divulgada de forma eficaz, totalizando 44,5% das respostas. Observa-se que 35,5% não concordam nem discordam.

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico n° 4.23):

Gráfico n° 4.23 – A informação dentro da Câmara é divulgada de uma forma eficaz



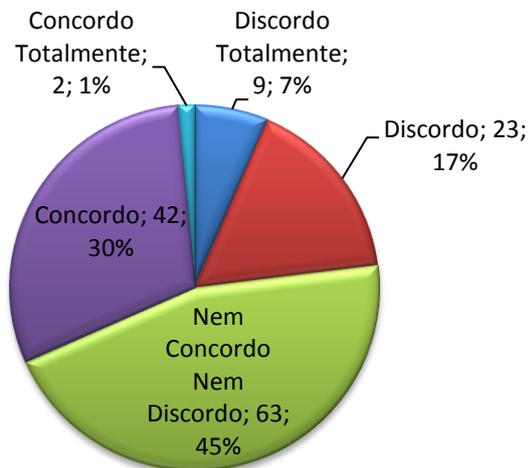
Fonte: Elaboração própria

16. A informação recebida sobre as políticas e objetivos da Câmara é suficiente

Nesta questão verifica-se que os trabalhadores estão indecisos, uma vez que nem concordam nem discordam 44,7% sendo quase a maioria das respostas e que a diferença total entre os respondentes que concordam e concordam totalmente (31,2%) e os que discordam e discordam totalmente (22,7%) é de 8,5%. Deste modo, os trabalhadores mostram-se recetivos pelo facto da informação recebida sobre as políticas e objetivos da organização seja suficiente (ver Tabela nº 4.37, Apêndice 5).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.24):

Gráfico nº 4.24 – A informação recebida sobre as políticas e objetivos da Câmara é suficiente



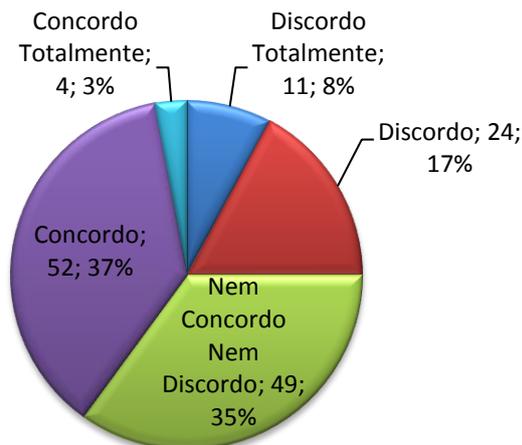
Fonte: Elaboração própria

17. A informação recebida sobre mudanças na Câmara é a suficiente

Através da análise dos resultados obtidos nesta questão, torna-se pouco evidente se a informação recebida sobre mudanças na Câmara é suficiente, pois o valor das respostas entre o concordo (36,9%) e o nem concordo nem discordo (34,8%) é muito semelhante o que torna pouco conclusivo. De qualquer forma, prevalece o concordo com 52 e o concordo totalmente com 4, totalizando quando somados 56 respostas o que equivale a 39,7% dos respondentes (ver Tabela nº 4.38, Apêndice 5).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.25):

Gráfico nº 4.25 – A informação recebida sobre mudanças na Câmara é a suficiente



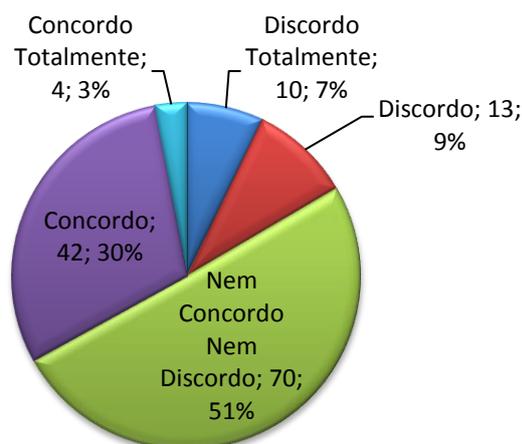
Fonte: Elaboração própria

18. Os trabalhadores são incentivados a tomar decisões

Nesta questão verifica-se que os trabalhadores estão indecisos, uma vez que nem concordam nem discordam 49,6% sendo a maioria das respostas. Deste modo, os trabalhadores mostram-se recetivos pelo facto de serem incentivados a tomar decisões (ver Tabela nº 4.39, Apêndice 5).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.26):

Gráfico nº 4.26 – Os trabalhadores são incentivados a tomar decisões



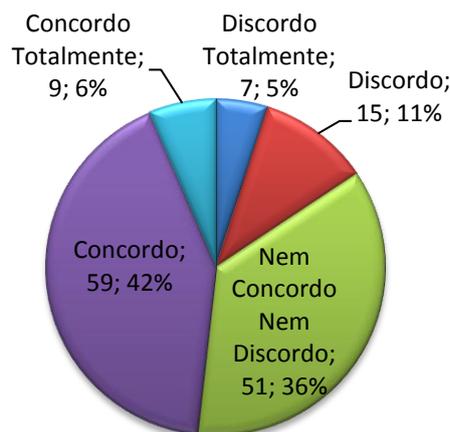
Fonte: Elaboração própria

19. Os superiores por norma aceitam as ideias dos trabalhadores para as suas decisões

Os dados obtidos relativamente à questão, demonstram que 41,8% dos respondentes concordam e 6,4% concordam totalmente o facto dos superiores por norma aceitarem as ideias dos trabalhadores para as suas decisões, totalizando 48,2% das respostas. Salienta-se ainda que 36,2% dos respondentes não concordam nem discordam (ver Tabela nº 4.40, Apêndice 5).

Graficamente, apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.27):

Gráfico nº 4.27 – Os superiores por norma aceitam as ideias dos trabalhadores para as suas decisões



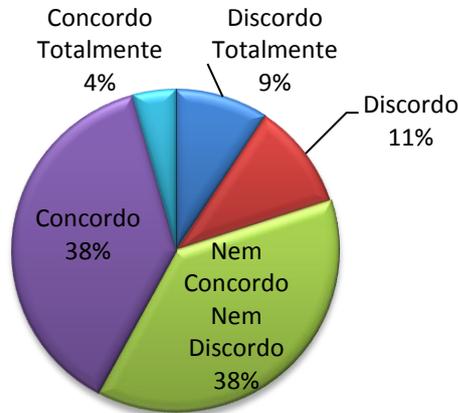
Fonte: Elaboração própria

20. Os superiores elogiam os trabalhadores quando estes superam as tarefas normais

Os dados relacionados a esta questão, demonstram que 37,6% dos respondentes concordam e 4,3% concordam totalmente o facto dos superiores elogiarem os trabalhadores quando estes superam as tarefas normais, totalizando 41,9% das respostas. Salienta-se ainda que 37,6% dos respondentes não concordam nem discordam, logo observa-se que as percentagens dos respondentes que concordam é idêntico dos que nem concordam nem discordam. Pode-se dizer que não existe consenso nesta questão (ver Tabela nº 4.41, Apêndice 5).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico n° 4.28):

Gráfico n° 4.28 – Os superiores elogiam os trabalhadores quando estes superam as tarefas normais



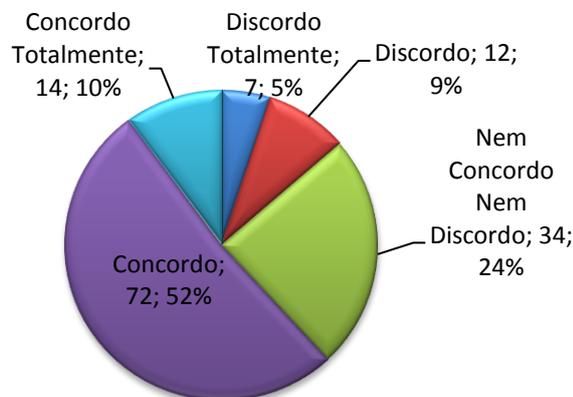
Fonte: Elaboração própria

21. Os trabalhadores, por iniciativa própria, fazem o que lhes compete

Observa-se na Tabela n° 4.42 (ver Apêndice 5) que a maioria dos trabalhadores têm iniciativa própria para realizarem o que lhes compete, concordando 72 respondentes e 14 concordando totalmente, verificando uma concordância nesta questão (61%). De qualquer modo, a maioria dos trabalhadores apresentam-se completamente de acordo com o facto dos trabalhadores realizarem as tarefas que lhes competem.

Graficamente, apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico n° 4.29):

Gráfico n° 4.29 – Os trabalhadores, por iniciativa própria, fazem o que lhes compete



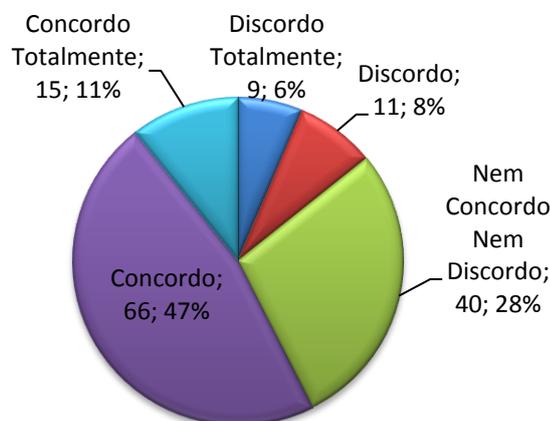
Fonte: Elaboração própria

22. Os trabalhadores revelam espírito de equipa

Os dados obtidos relativamente à questão, demonstram que 46,8% dos respondentes concordam e 10,6% concordam totalmente o facto dos trabalhadores revelam espírito de equipa, totalizando 57,4% das respostas (ver Tabela nº 4.43, Apêndice 5).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.30):

Gráfico nº 4.30 – Os trabalhadores revelam espírito de equipa



Fonte: Elaboração própria

SINOPSE

Num parâmetro em que se pretende conhecer a comunicação na organização, impõe-se o conhecimento da perspetiva dos trabalhadores relativamente à temática.

Com base nos dados apresentados é possível resumir que 57,4% dos trabalhadores têm por hábito comunicar e dialogar entre si e têm à sua disposição informação necessária (45,4%) e meios tecnológicos (internet, telefone, etc.) para o excelente desempenho das funções (69,5%). 45,4% dos trabalhadores são informados sobre o resultado do seu próprio desempenho e 49,6% dos trabalhadores consideram-se incentivados a tomar decisões.

Verifica-se que a maioria dos trabalhadores (61%) se apresentam completamente de acordo com o facto de realizarem as tarefas que lhes compete e 57,4% revelam ter espírito de equipa.

Em relação aos superiores pode-se referir que 63,2% demonstram compreender os problemas dos trabalhadores e 57,4% tendem a encorajar os mesmos para um melhor desempenho das tarefas. Por outro lado, os superiores por norma aceitam as ideias dos trabalhadores para as suas decisões (48,2%) e elogiam os mesmos quando estes superam as suas funções normais (41,9%), contudo 37,6% nem concordam nem discordam com este facto.

A realçar o facto que 31,9% dos respondentes concordam que a comunicação na Câmara incentiva os trabalhadores a alcançar os seus próprios objetivos, contudo 43,3% não concordam nem discordam, o que pode mostrar que os trabalhadores não consideram a comunicação muito eficaz.

41,8% dos trabalhadores procuram informação atualizada e segura através das comunicações internas (e-mails, placards, circulares, reuniões, etc.) e da intranet, mas é de salientar que nesta questão a mesma percentagem (41,8%) nem concorda nem discorda. O facto de os trabalhadores estarem indecisos pode dever-se ao facto de não utilizarem habitualmente esses meios para as suas pesquisas.

50,4% refere que as comunicações internas são conhecidas pelos trabalhadores e 71,6% indica que são também uma forma de partilha de conhecimento dentro da organização, ou seja, apresentam-se de acordo com o facto dessas comunicações constituírem uma forma positiva de ligação e, também aquele com que se encontram mais familiarizados.

Deste modo, 44,5% dos trabalhadores referem que a informação dentro da Câmara é divulgada de uma forma eficaz. 44,7% não tem opinião formada acerca da informação recebida sobre as políticas e objetivos da organização e 39,7% considera suficiente a informação recebida sobre as mudanças na organização.

Por último, mas não menos importante, a questão da intranet. Os trabalhadores mencionam que a intranet é útil na organização (76,6%) e facilita a comunicação entre os trabalhadores (68,7%). Verificou-se que os trabalhadores encontram o que pretendem quando procuram informação na intranet sobre os serviços da Câmara (44,7%). Por outro lado, é de salientar que a Câmara não disponibiliza ações de formação aos trabalhadores para poderem melhorar o seu desempenho.

Após estas considerações, considera-se concluída a análise de todas as questões relacionadas com a comunicação na organização. Sucede-se a análise das questões relacionadas com a qualidade na organização.

4.4 Qualidade na Organização

Na atualidade, as transformações sociais, políticas e económicas decorrentes da globalização têm tornado imperativo uma nova postura organizacional, em função do grau de exigência, cada vez maior dos cidadãos-cliente no atendimento de suas necessidades.

A qualidade está voltada para a satisfação do cliente, ao estabelecer programas de melhoria contínua, alinhando objetivos da qualidade com os objetivos da organização.

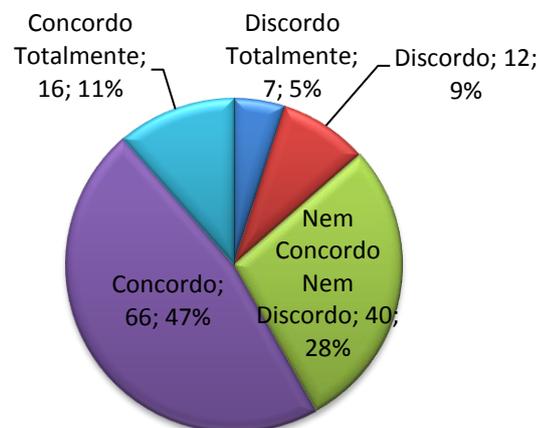
De seguida, passo a enumerar as questões relacionadas com a temática da qualidade efetuadas no questionário.

1. Os trabalhadores identificam os problemas e resolvem-nos da melhor forma possível

Nesta questão verifica-se que a maioria dos trabalhadores identifica os problemas e conseguem resolvê-los da melhor forma possível, concordando 66 respondentes e 16 concordando totalmente, totalizando 58,3% das respostas (ver Tabela nº 4.44, Apêndice 6).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.31):

Gráfico nº 4.31 – Os trabalhadores identificam os problemas e resolvem-nos da melhor forma possível



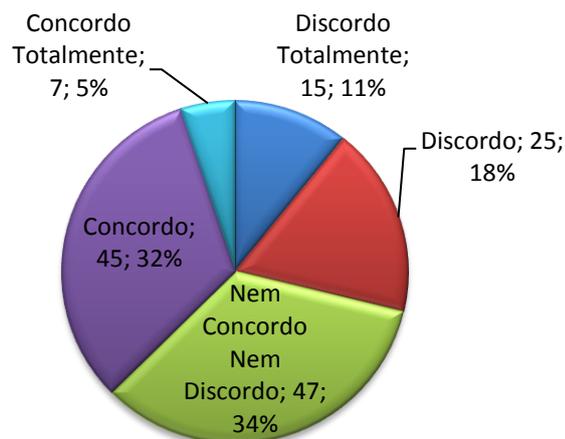
Fonte: Elaboração própria

2. A Câmara disponibiliza ações de formação que possibilita os trabalhadores atualizar os conhecimentos

Esta afirmação pretende perceber quais as oportunidades disponibilizadas pela organização para ações de formação, sendo os resultados um pouco preocupantes, no sentido em que, 45 concordam com a afirmação e 25 discordam, representado os discordantes 28,3%, dos quais 10,6% discordam totalmente. Realça-se também que 33,3% dos respondentes nem concordam nem discordam com a afirmação. Sobressai aqui uma necessidade de investimento em ações de formação (ver Tabela nº 4.45, Apêndice 6).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.32):

Gráfico nº 4.32 – A Câmara disponibiliza ações de formação que possibilita os trabalhadores atualizar os conhecimentos



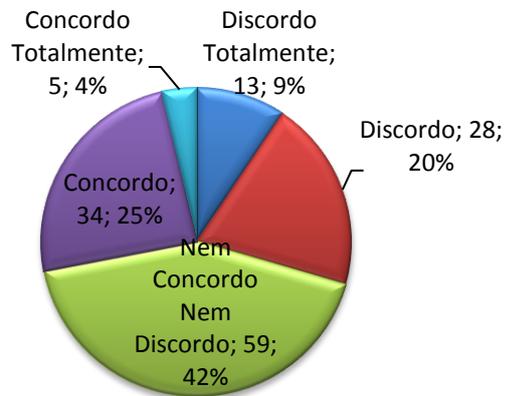
Fonte: Elaboração própria

3. Os trabalhadores frequentam regularmente ações de formação

Esta afirmação destinava-se à disponibilidade dos trabalhadores para um investimento em ações de formação, demonstrando que 29,1% dos respondentes referem que não frequentam regularmente essas mesmas ações de formação. Destaca-se que 41,8% dos respondentes nem concordam nem discordam, talvez pelo receio que muitos trabalhadores têm em manifestar a sua verdadeira opinião (ver Tabela nº 4.46, Apêndice 6).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico n° 4.33):

Gráfico n° 4.33 – Os trabalhadores frequentam regularmente ações de formação



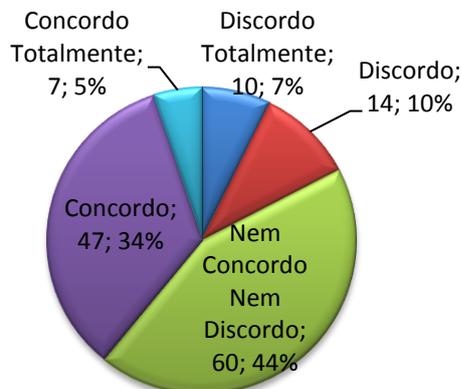
Fonte: Elaboração própria

4. Os trabalhadores aumentam e melhoram os seus conhecimentos nas ações de formação

Esta afirmação refere que 38,3% dos respondentes mencionam aumentar e melhorar os seus conhecimentos nas ações de formação. 17% referiram discordar com a afirmação. Deverá ocorrer ações de formação e ser adaptada às necessidades, de forma a promover o sucesso na organização. Por outro lado, é inquietante perceber que 42,6% dos respondentes nem concordam nem discordam com a afirmação, talvez pelo receio que muitos trabalhadores têm em manifestar a sua verdadeira opinião (ver Tabela n° 4.47, Apêndice 6).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico n° 4.34):

Gráfico n° 4.34 – Os trabalhadores aumentam e melhoram os seus conhecimentos nas ações de formação



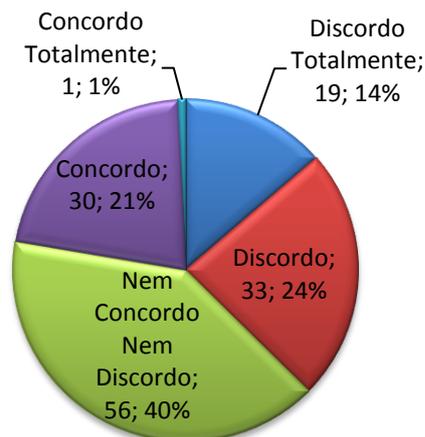
Fonte: Elaboração própria

5. A participação em workshops e cursos fora da Câmara é incentivada

Esta afirmação pretende perceber se a Câmara incentiva os trabalhadores a participar em workshops e cursos fora da organização, sendo os resultados um pouco preocupantes, no sentido em que, 30 concordam com a afirmação e 33 discordam, representando os discordantes 36,9%, dos quais 13,5% discordam totalmente. Realça-se também que 39,7% dos respondentes nem concordam nem discordam com a afirmação. Predomina aqui uma necessidade de investimento em ações de formação fora da organização e a Câmara deveria ser a responsável por incentivar os seus trabalhadores na participação em workshops e cursos (ver Tabela nº 4.48, Apêndice 6).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.35):

Gráfico nº 4.35 – A participação em workshops e cursos fora da Câmara é incentivada



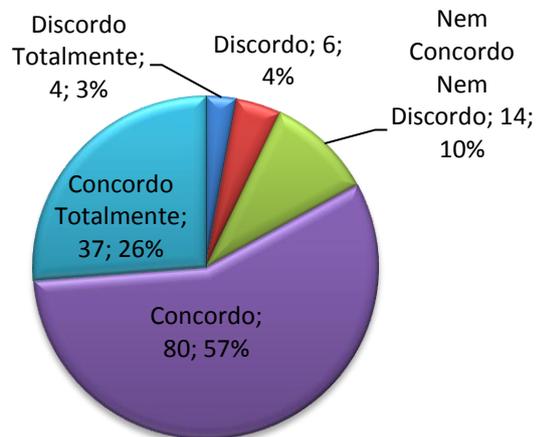
Fonte: Elaboração própria

6. A Missão da Câmara é o desenvolvimento económico e social do concelho de forma a proporcionar a melhoria das condições gerais de vida, de trabalho e de lazer dos seus habitantes

Nesta questão verifica-se que a maioria dos trabalhadores 56,7% dos respondentes concordam com a missão da organização e 26,2% concordam totalmente, perfazendo 82,9% das respostas. Deste modo, os respondentes concordam que a missão da organização é o desenvolvimento económico e social do concelho de Santiago Cacém de forma a proporcionar a melhoria das condições gerais de vida, de trabalho e de lazer dos seus habitantes (ver Tabela nº 4.49, Apêndice 6).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico n° 4.36):

Gráfico n° 4.36 – A Missão da Câmara é o desenvolvimento económico e social do concelho de forma a proporcionar a melhoria das condições gerais de vida, de trabalho e de lazer dos seus habitantes



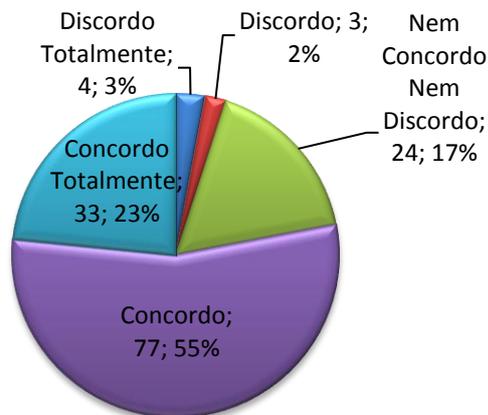
Fonte: Elaboração própria

7. A Visão da Câmara é promover e dinamizar o concelho a nível económico, social e ambiental, primando pela aplicação sustentável dos seus recursos

Nesta questão verifica-se que a maioria dos trabalhadores 54,6% dos respondentes concordam com a visão da organização e 23,4% concordam totalmente, totalizando 78% das respostas. Deste modo, os trabalhadores concordam que a visão da organização é promover e dinamizar o concelho de Santiago do Cacém a nível económico, social e ambiental, primando pela aplicação sustentável dos seus recursos (ver Tabela n° 4.50, Apêndice 6).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico n° 4.37):

Gráfico n° 4.37 – A Visão da Câmara é promover e dinamizar o concelho a nível económico, social e ambiental, primando pela aplicação sustentável dos seus recursos



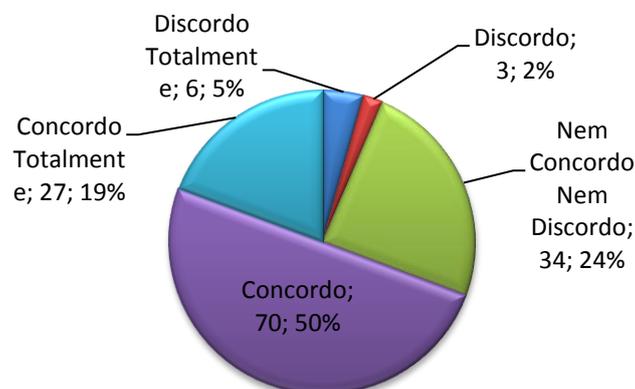
Fonte: Elaboração própria

8. Os Valores da Câmara são a Qualidade, responsabilidade, transparência e participação, equidade, eficácia e eficiência na Gestão, sustentabilidade, solidariedade e cooperação institucional

Nesta questão verifica-se que a maioria dos trabalhadores 49,6% dos respondentes concordam com a visão da organização e 19,1% concordam totalmente, totalizando 68,7% das respostas. Deste modo, os trabalhadores concordam os diversos valores da organização (ver Tabela n° 4.51, Apêndice 6).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico n° 4.38):

Gráfico n° 4.38 – Os Valores da Câmara são a Qualidade, responsabilidade, transparência e participação, equidade, eficácia e eficiência na Gestão, sustentabilidade, solidariedade e cooperação institucional



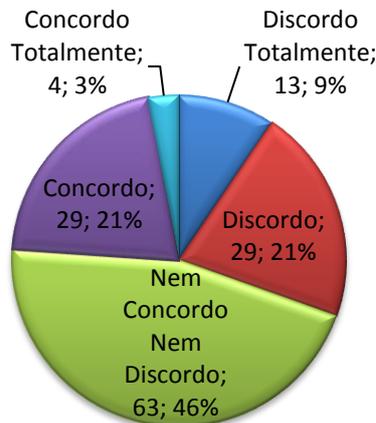
Fonte: Elaboração própria

9. Os trabalhadores estiveram envolvidos na definição da Missão e da Visão da Câmara

Esta afirmação refere que 29,8% dos respondentes mencionam que os trabalhadores não estiveram envolvidos na definição da missão e visão da organização. Por outro lado, 23,4% referiram concordar com a afirmação. 42,6% dos respondentes nem concordam nem discordam com a afirmação, o que se pode concluir que a informação seja pouco explícita (ver Tabela nº 4.52, Apêndice 6).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.39):

Gráfico nº 4.39 – Os trabalhadores estiveram envolvidos na definição da Missão e da Visão da Câmara



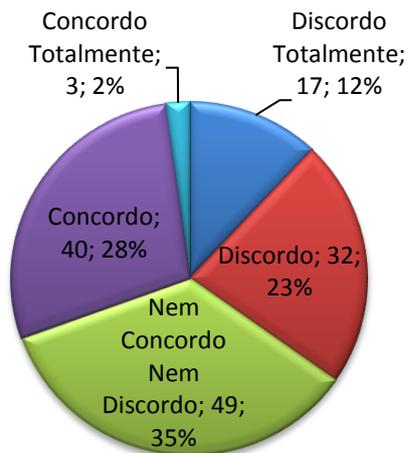
Fonte: Elaboração própria

10. As mudanças feitas dentro da Câmara são discutidas antes de serem colocadas em prática

Esta questão pretende saber se as mudanças, na perceção dos trabalhadores, são discutidas antes de ser implementadas. É demonstrativo que 22,7% dos respondentes discordam com a afirmação e 12,1% discordam totalmente, correspondendo a 34,8% das respostas. Assim, pode-se confirmar que a maioria das mudanças feitas dentro da organização não são discutidas antes de serem colocadas em prática (ver Tabela nº 4.53, Apêndice 6).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.40):

Gráfico nº 4.40 – As mudanças feitas dentro da Câmara são discutidas antes de serem colocadas em prática



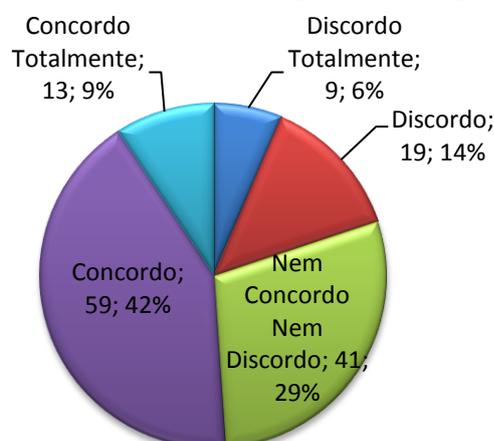
Fonte: Elaboração própria

11. Os trabalhadores preocupam-se com a integração dos recém-admitidos e/ou que mudaram de atividade profissional/posto de trabalho

Nesta afirmação verifica-se que a maioria dos trabalhadores 41,8% dos respondentes concordam com um adequado tempo de integração e 9,2% concordam totalmente, totalizando 51% das respostas. Deste modo, os trabalhadores preocupam-se com a integração dos recém-admitidos e/ou os trabalhadores que mudaram de atividade profissional/posto de trabalho (ver Tabela nº 4.54, Apêndice 6).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.41):

Gráfico nº 4.41 – Os trabalhadores preocupam-se com a integração dos recém-admitidos e/ou que mudaram de atividade profissional/posto de trabalho



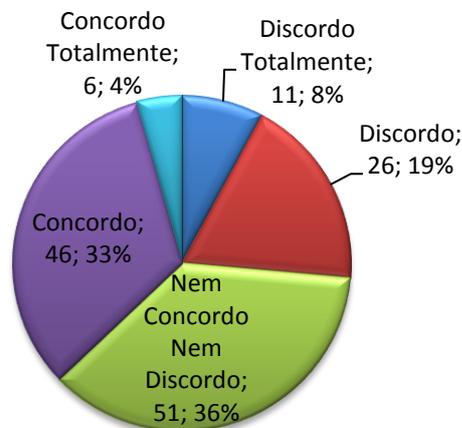
Fonte: Elaboração própria

12. Os trabalhadores dos diferentes setores ajudam-se entre si

Esta questão pretende saber se os trabalhadores dos diversos setores ajudam-se mutuamente. É de referir que 32,6% dos respondentes concordam com a afirmação e 4,3% concordam totalmente, correspondendo a 36,9% das respostas. Há que realçar que 36,2% dos respondentes nem concordam nem discordam com esta questão, o que pode concluir que a informação seja pouco explícita (ver Tabela nº 4.55, Apêndice 6).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.42):

Gráfico nº 4.42 – Os trabalhadores dos diferentes setores ajudam-se entre si



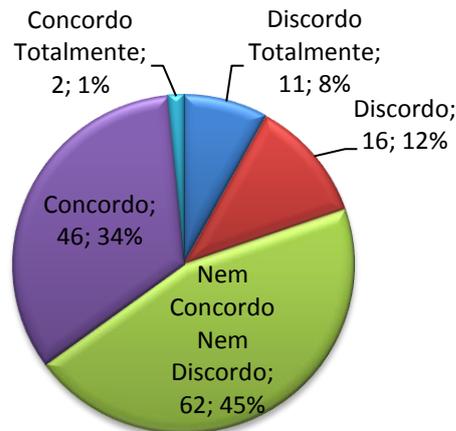
Fonte: Elaboração própria

13. Os trabalhadores estão envolvidos na elaboração de projetos relacionados com a sua qualidade de trabalho

Nesta afirmação, 34% dos trabalhadores respondentes consideram estar envolvidos na elaboração de projetos relacionados com a sua qualidade de trabalho. Todavia, a maioria (44% dos respondentes) nem concordam nem discordam com a afirmação, o que pode concluir que a informação seja pouco explícita (ver Tabela nº 4.56, Apêndice 6).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.43):

Gráfico n° 4.43 – Os trabalhadores estão envolvidos na elaboração de projetos relacionados com a sua qualidade de trabalho



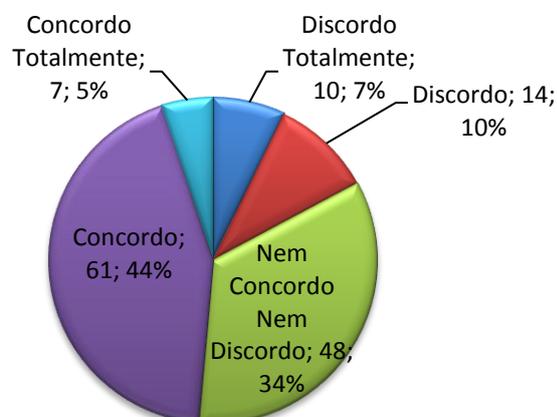
Fonte: Elaboração própria

14. Os trabalhadores aproveitam todas as capacidades para melhorar o seu trabalho

Esta questão pretende saber se os trabalhadores aproveitam todas as capacidades para melhorar o seu trabalho. É demonstrativo que 43,3% dos respondentes concordam com a afirmação e 5% concordam totalmente, correspondendo a 48,3% das respostas. Assim, pode-se confirmar que a maioria dos respondentes beneficiam de todo o seu potencial para melhorar o seu trabalho (ver Tabela n° 4.57, Apêndice 6).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico n° 4.44):

Gráfico n° 4.44 – Os trabalhadores aproveitam todas as capacidades para melhorar o seu trabalho



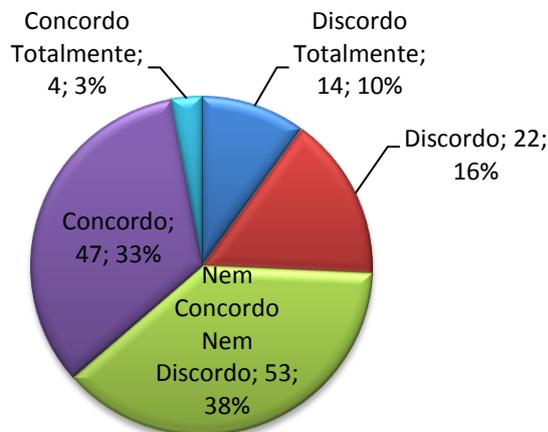
Fonte: Elaboração própria

15. Os trabalhadores conhecem os clientes da Câmara

Nesta questão verifica-se 33,3% dos respondentes concordam que os trabalhadores conhecem os clientes da organização e 2,8% concordam totalmente, perfazendo 36,1% das respostas. Todavia, a maioria (37,6% dos respondentes) nem concordam nem discordam com a afirmação, o que pode concluir que a informação seja pouco explícita (ver Tabela nº 4.58, Apêndice 6).

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.45):

Gráfico nº 4.45 – Os trabalhadores conhecem os clientes da Câmara



Fonte: Elaboração própria

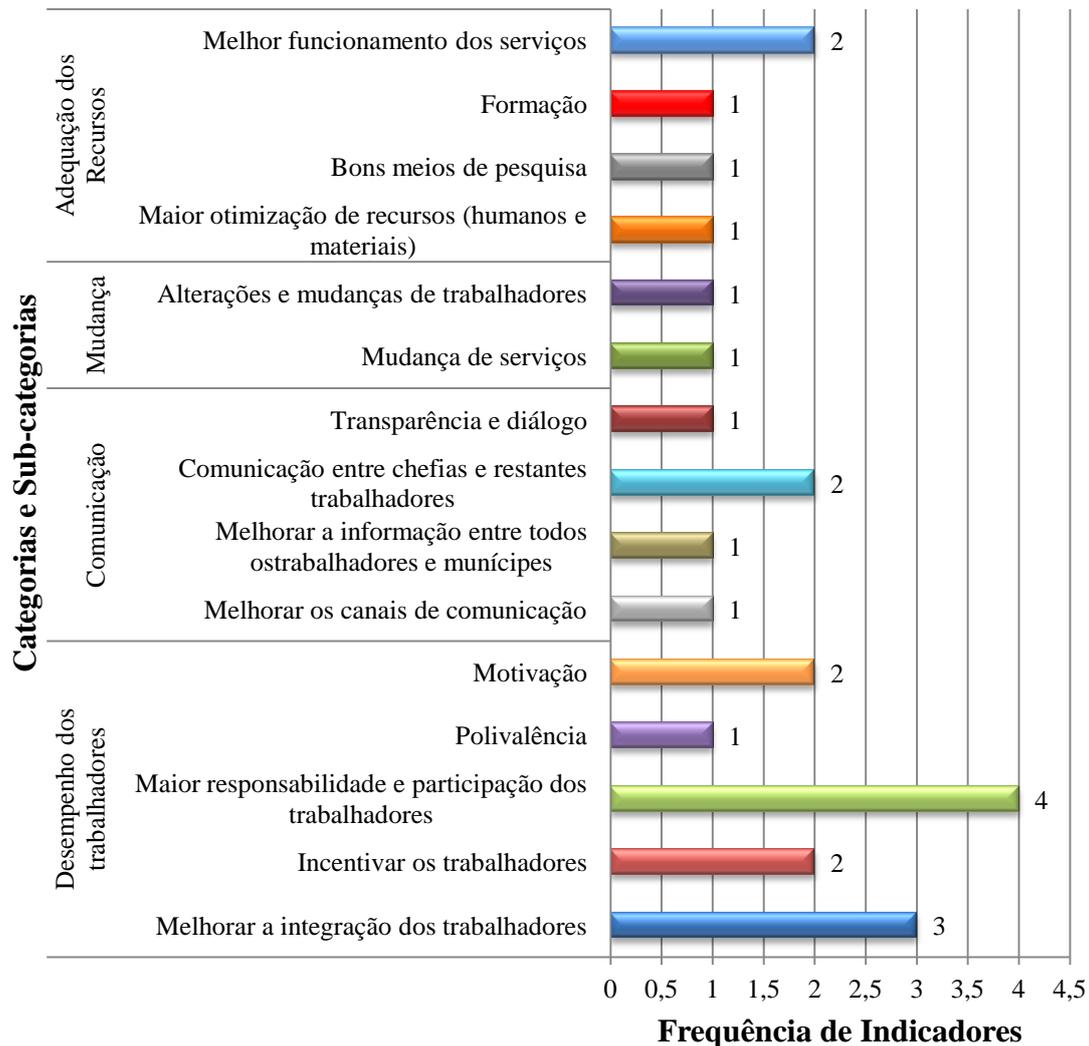
4.5 Fatores de Melhoria da Comunicação Organizacional na Câmara

Sucedem-se uma das questões mais pertinentes do questionário: **“Na sua opinião que aspetos da comunicação poderiam ser melhorados para que o seu grau de satisfação, enquanto colaborador, possa aumentar.”**

Dos 141 trabalhadores só 14 é que deram as suas opiniões. Apresenta-se na Tabela nº 4.59 (ver Apêndice 7) as categorias e sub-categorias.

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver Gráfico nº 4.46):

Gráfico n° 4.46 – Fatores de Melhoria da Comunicação Organizacional na Câmara



Fonte: Elaboração própria

Para se analisar esta questão dividiu-se em 4 categorias: desempenho dos trabalhadores, comunicação, mudança e adequação dos recursos.

As sub-categorias com maior número de indicadores que foram referidas pelos trabalhadores em relação aos aspetos da comunicação que poderiam ser melhorados para que o grau de satisfação possa aumentar são: maior responsabilidade e participação dos trabalhadores e melhorar a integração dos mesmos.

O Gráfico n° 4.46 mostra que na categoria referente ao desempenho dos trabalhadores é onde se verifica maior frequência de indicadores (12).

Outras sub-categorias de que se devem ter em conta são: o incentivo dos trabalhadores, a própria motivação, a comunicação entre chefias e restantes trabalhadores e melhor funcionamento dos serviços.

4.6 Cruzamento de Dados das Variáveis de Comunicação e Qualidade

Analisadas todas as questões relacionadas com a Comunicação na Organização e Qualidade na Organização, foi sentida a necessidade de cruzar alguns dos dados mais pertinentes para o estudo.

Há que salientar que todos os trabalhadores responderam a estas duas questões.

Deste modo, após apreciação da Tabela nº 4.60 (ver Apêndice 8) verifica-se que existe um consenso entre a maioria dos respondentes (46), 32,6% dizem concordar pelo facto de terem por hábito comunicar e dialogar, bem como, permanecer um bom espírito de equipa entre todos os trabalhadores da Câmara. Por outro lado, 12,8% dos respondentes dizem concordar com o facto de os trabalhadores terem por hábito comunicar e dialogar entre si, contudo, os trabalhadores nem concordam nem discordam com o espírito de equipa que se desenvolve dentro da organização.

Menciona-se que 57,4% das respostas (81 respondentes) referem que têm hábito comunicar e dialogar entre trabalhadores e 46,8% das respostas (66 respondentes) revelam que existe um bom espírito de equipa.

Os trabalhadores ao comunicarem e dialogarem entre si, fazem com que haja um bom espírito de equipa.

Após apresentação da Tabela nº 4.61 (ver Apêndice 8), 29% dos respondentes concordam que os superiores demonstram compreender os problemas dos trabalhadores e por norma aceitam as ideias dos trabalhadores para as suas decisões. Por outro lado, 16,7% dos respondentes dizem concordar com o facto de os superiores demonstrarem compreender os problemas dos trabalhadores. Contudo, os trabalhadores nem concordam nem discordam com o facto de os superiores aceitarem as ideias deles para as suas decisões.

51,4% das respostas (71 trabalhadores) referem que existe um reconhecimento por parte dos respondentes no que diz respeito ao facto dos superiores entenderem os problemas dos seus trabalhadores e 42% das respostas (58 respondentes) mencionam que os superiores por regra aceitam as ideias dos trabalhadores para as suas decisões.

Os superiores devem ter um bom relacionamento com os seus trabalhadores, para que haja um bom clima organizacional.

Há que salientar novamente que todos os trabalhadores responderam a estas duas questões.

Segundo a visualização da Tabela 4.62 (ver Apêndice 8), 46,8% das respostas referem que concordam com a missão e visão da Câmara.

80 dos trabalhadores (56,7% das respostas) mencionam que concordam com o espírito da organização, ou seja, com a missão que leva ao desenvolvimento económico e social do concelho de Santiago do Cacém de forma a proporcionar a melhoria das condições gerais de vida, de trabalho e de lazer dos seus habitantes.

Em relação à visão da Câmara, 77 dos trabalhadores (54,6% das respostas) concordam que a organização promova e dinamize o concelho de Santiago do Cacém a nível económico, social e ambiental, primando pela aplicação sustentável dos seus recursos.

Tanto a missão como a visão são valorizadas para a elaboração da estratégia da organização.

Deste modo, após apreciação da Tabela nº 4.63 (ver Apêndice 8) verifica-se que 31,4% das respostas concordam que os trabalhadores identificam os problemas e resolvem-nos da melhor forma possível, bem como, os valores da Câmara.

65 dos respondentes (46,5% das respostas) referem que reconhecem os problemas e resolvem-nos da melhor forma possível.

70 dos trabalhadores (50% das respostas) concordam com os valores da Câmara (a qualidade, responsabilidade, transparência e participação, equidade, eficácia e eficiência na Gestão, sustentabilidade, solidariedade e cooperação institucional), que representam as prioridades da organização.

Pode-se dizer que os trabalhadores ao reconhecerem os problemas e conseguir resolvê-los fazem com que consigam atingir os valores da organização, com esforço e dedicação. Contudo, são eles que dão corpo à cultura organizacional.

De seguida, na Tabela nº 4.64 (ver Apêndice 8) faz-se um enquadramento entre duas questões, relacionadas com as temáticas de comunicação e qualidade na organização.

15,7% das respostas (22 respondentes) não concordam nem discordam que os trabalhadores revelam espírito de equipa e que se ajudam entre si. Por sua vez, 33

respondentes (23,6% das respostas) concordam que na organização os trabalhadores revelam espírito de equipa e os trabalhadores dos diferentes setores ajudam-se entre si.

Contudo, verifica-se que 47,1% das respostas (66 trabalhadores) referem que têm espírito de equipa e 36,4% das respostas (51 trabalhadores) revelam que existe um bom relacionamento e que se ajudam entre si.

4.7 Verificação dos Objetivos do Estudo

4.7.1 Identificar a importância da Qualidade e da Comunicação Organizacional numa organização

Através dos dados obtidos verificou-se que a maioria dos trabalhadores preocupou-se com a integração dos recém-admitidos e/ou dos trabalhadores que mudaram de atividade profissional/posto de trabalho. Conseguiram identificar os problemas e através de uma comunicação eficiente e eficaz entre os diferentes sectores, conseguiram resolvê-los, contribuindo deste modo para a Qualidade do serviço da Câmara.

4.7.2 Analisar de que forma a Qualidade e a Comunicação Organizacional podem ser os fatores de sucesso para a organização

A Qualidade e a Comunicação Organizacional poderão ser fatores de sucesso para uma organização se (de acordo com os diversos autores estudados) existir uma comunicação eficiente e eficaz entre todos os trabalhadores, induzindo a um sentimento de integração e motivação para um trabalho de qualidade. Estes fatores supracitados são utilizados no desenvolvimento do trabalho de quotidiano dos trabalhadores da Câmara, uma vez que os questionários realizados demonstram que a maioria dos trabalhadores afirma ter por hábito comunicar e dialogar entre si. Esta premissa mais se destaca por os superiores hierárquicos tentarem compreender e avaliar os problemas levantados pelos seus trabalhadores, tentando posteriormente através do elogio e da motivação, criar condições de trabalho que se coadunem com os valores da organização, alcançando assim os objetivos predefinidos.

4.7.3 Determinar a importância da interligação entre a Qualidade e a Comunicação Organizacional nas Organizações

A Comunicação é imprescindível para uma organização de qualidade. Neste sentido e considerando as respostas dos respondentes, metade destes referem que dispõem de informação suficiente, conhecendo as comunicações internas. Mais se revela que a maioria dos trabalhadores considera mesmo que são uma forma de partilha de conhecimento dentro da organização, constituindo de forma positiva a ligação entre todos os trabalhadores e de motivação para um melhor desempenho.

SINOPSE

58,3% dos trabalhadores identificam os problemas e resolvem-nos da melhor forma possível. Verifica-se que 34% dos trabalhadores consideram estar envolvidos na elaboração de projetos relacionados com a sua qualidade de trabalho, todavia, a maioria (44% dos respondentes) nem concordam nem discordam, o que poderá levar a relacionar com uma informação pouco explícita.

Deste modo, 51% dos trabalhadores concordam com um adequado tempo de integração, preocupando-se com a integração dos recém-admitidos e/ou os trabalhadores que mudaram de atividade profissional/posto de trabalho.

36,1% dos trabalhadores afirmam que conhecem os clientes da organização. Todavia, a maioria (37,6% dos respondentes) nem concordam nem discordam com a afirmação, o que pode levar a concluir que a informação seja insuficiente.

36,9% dos trabalhadores dos diferentes setores ajudam-se mutuamente e 48,3% aproveitam todas as capacidades para melhorarem o seu trabalho.

Em relação à implementação das mudanças da Câmara, 34,8% confirmam que a maioria das mudanças são feitas dentro da organização mas não são discutidas antes de serem colocadas em prática.

Sobre a formação é importante salientar que 36,9% refere que a Câmara disponibiliza ações de formação que possibilita aos trabalhadores atualizar os conhecimentos, enquanto que 28,3% discorda com a afirmação. Há que realçar que 33,3% dos respondentes nem concordam nem discordam com a afirmação. Predomina aqui uma necessidade de investimento em ações de formação dentro da organização.

27,6% dos respondentes considera frequentar regularmente ações de formação. Destaca-se que 41,8% das respostas nem concordam nem discordam, talvez pelo receio que muitos trabalhadores têm em manifestar a sua verdadeira opinião.

Verifica-se que deverá ocorrer ações de formação e ser adaptada às necessidades, de forma a promover o sucesso na organização. Por outro lado, é inquietante perceber que 42,6% dos respondentes nem concordam nem discordam, talvez pelo receio que muitos trabalhadores têm em manifestar a sua verdadeira opinião.

22% dos trabalhadores refere que a Câmara incentiva à participação em workshops e cursos fora da organização. Contudo, 39,7% nem concorda nem discorda o que predominando uma necessidade de investimento em ações de formação fora da organização e falta de incentivo da parte da entidade para a participação dos seus trabalhadores em workshops e cursos.

Por fim, há que realçar que os trabalhadores conhecem e concordam com a missão, a visão e os valores da Câmara:

- 82,9% concorda que a missão da Câmara é o desenvolvimento económico e social do concelho de Santiago do Cacém de forma a proporcionar a melhoria das condições gerais de vida, de trabalho e de lazer dos seus habitantes;
- 78% concorda que a visão da Câmara é promover e dinamizar o concelho de Santiago do Cacém a nível económico, social e ambiental, primando pela aplicação sustentável dos seus recursos;
- 68,7% concorda com os valores da Câmara, sendo eles: a qualidade, responsabilidade, transparência e participação, equidade, eficácia e eficiência na gestão, sustentabilidade, solidariedade e cooperação institucional.

Porém, os trabalhadores referem que não estiveram envolvidos na definição da missão e da visão da Câmara.

Por sua vez, os trabalhadores consideram que o seu grau de satisfação, pode aumentar realçando a necessidade em melhorar a integração, havendo uma maior responsabilidade e participação, incentivando e motivando os trabalhadores.

De seguida, fizeram-se algumas comparações sobre várias questões que se acharam pertinentes.

32,6% dos trabalhadores ao comunicarem e dialogarem entre si, fazem com que haja um bom espírito de equipa.

29% dos respondentes referem que os superiores devem ter um bom relacionamento com os seus trabalhadores, para que haja um bom clima organizacional.

Um facto bastante importante é a valorização da missão e da visão da Câmara, sendo valorizadas para a elaboração da estratégia da organização (46,8% das respostas), que nos conduzem aos valores organizacionais

Por outro lado, verificou-se que 31,4% dos trabalhadores ao reconhecerem que conseguiram resolver com esforço e dedicação os problemas alcançando os valores da Câmara que levam à cultura organizacional.

Todavia, verifica-se que 47,1% das respostas (66 trabalhadores) referem que têm espírito de equipa e 36,4% das respostas (51 trabalhadores) revelam que existe um bom relacionamento e que se ajudam entre si.

Após da análise dos resultados verificou-se que os objetivos inicialmente delineados foram alcançados, tal como anteriormente descritos.

Depois destas ponderações, considera-se concluída a análise de todas as questões do questionário. Seguindo a discussão dos resultados.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo procura-se interpretar e discutir os resultados obtidos nas respostas às questões de estudo, relacionando-as com as referências bibliográficas utilizadas na revisão da literatura.

A Gestão da Qualidade Total, segundo Hackman e Wageman (1995), oferece uma abordagem para tornar a organização mais eficiente proporcionando a melhoria do desempenho dos trabalhadores e organizações.

Através dos dados obtidos no questionário verificou-se que a maioria (58,3%) dos trabalhadores identificam os problemas e resolvem-nos da melhor forma possível, contribuindo deste modo para a qualidade de serviço da Câmara, o que vai de encontro a Filipe (2007), quando considera que um dos principais fatores do aumento da produtividade de uma organização é a qualidade e que esta só se consegue através do bom desempenho dos trabalhadores.

De acordo com Oliveira e Limongi-França (2005), a qualidade de vida no trabalho passa a ser uma preocupação cada vez mais presente nas organizações pois proporciona uma maior participação por parte dos trabalhadores desenvolvendo um ambiente de integração com os superiores, os colegas de trabalho, um adequado ambiente de trabalho, mostrando sempre a compreensão das necessidades dos trabalhadores. O objetivo da qualidade é criar valor e dar à organização um posicionamento único entre os concorrentes, que se identifica através da sua cultura e do comportamento dos mesmos.

Tal como se refere no primeiro objetivo, é de salientar que 48,3% dos respondentes afirmam aproveitar todas as suas capacidades para melhorar o seu trabalho e que 51% dos trabalhadores preocupam-se com a integração dos recém-admitidos e/ou dos trabalhadores que mudaram de atividade profissional/posto de trabalho e 36,9% dos trabalhadores dos diferentes setores ajudam-se mutuamente.

Segundo os autores Choudhary e Rathore (s.d.), para uma Gestão de Qualidade Total torna-se imprescindível uma comunicação eficiente e eficaz entre todos os trabalhadores da organização e os clientes externos.

Na perspetiva de Ilies (2011), para se construir uma economia competitiva é necessário melhorar a qualidade de trabalho que só se consegue através do conhecimento, da comunicação e do desempenho de todos os trabalhadores.

No entender de Pires (2012), as definições da Qualidade concentram-se numa visão global e de excelência, evidenciando o principal objetivo: a satisfação das necessidades dos clientes. Nesta linha de pensamento, Douglas e Judge (2001) defendem que no conceito de estratégia empresarial, os objetivos da organização devem ser objetivos da qualidade voltada para a satisfação do cliente, sendo necessário para isso estabelecer programas de melhoria contínua.

De acordo com o questionário realizado 36,1% dos trabalhadores afirmam que conhecem os clientes da organização, todavia 37,6% nem concordam nem discordam com a afirmação.

Segundo Moretti (2002), os trabalhadores podem ser motivados para o bem ou para o mal fazendo surgir o melhor ou o pior deles. Parte da motivação de um colaborador vem do facto de reconhecer que tem um papel importante na organização e que outras pessoas possam contar com ele.

Considerando o segundo objetivo, é ainda de realçar que 63,2% consideram que os seus superiores demonstram compreender os seus problemas e 57,4% considera que os mesmos os encorajam para um melhor desempenho das tarefas e 48,2% sente que os seus superiores por norma aceitam as ideias dos trabalhadores para as suas decisões.

Como referem Andrade, Rietow e Moraes (2007), para uma organização com qualidade a comunicação é de vital importância. Estes mesmos autores consideram que todas as organizações vivem na Era da Qualidade e que a palavra qualidade parte de um conceito mais amplo.

De acordo com Figueredo (2001), um sistema de comunicação eficiente e eficaz é a estratégia primordial para as organizações que procuram o sucesso. Neste sentido e de acordo com as respostas dos respondentes 50,4% refere que as comunicações internas são conhecidas pelos trabalhadores e 71,6% indica que as mesmas são uma forma de partilha de conhecimento dentro da organização e constituem uma forma positiva de ligação e desempenho entre eles, conforme se verifica no terceiro objetivo.

Essa mesma partilha e desempenho dos trabalhadores na organização também está relacionado com o impacto das tecnologias da informação nas organizações e segundo Skyrme (1995) refletem-se em vários aspetos; tais como: as estratégias de negócio, a cultura organizacional, os processos de gestão, o trabalho individual e de gestão e o próprio local de trabalho.

Concluída a discussão dos resultados, sucedem-se as conclusões mais proeminentes do presente estudo, referindo também algumas reflexões sobre as limitações da

investigação e, por fim, são apresentadas algumas sugestões para trabalhos de investigação futura.

6 CONCLUSÕES

6.1 Conclusões do Estudo

Segundo Ilies (2011), a melhoria da qualidade no trabalho está interagindo com os progressos realizados para construir uma economia competitiva, baseada no conhecimento e que tem de ser suportado por um conjunto de esforços de todos os trabalhadores, especialmente impulsionado pela comunicação.

Para os autores Choudhary e Rathore (s.d.), para uma Gestão de Qualidade Total torna-se imprescindível uma comunicação eficiente e eficaz entre todos os trabalhadores da organização e os clientes externos.

Este estudo consistiu numa investigação sobre a interligação entre a Qualidade e a Comunicação organizacional, pelo que, a metodologia utilizada na investigação teve por base o recurso a um inquérito por questionário, aplicado a 539 trabalhadores da Câmara Municipal de Santiago do Cacém.

O instrumento de recolha de dados foi adaptado dos aplicados nas investigações de Quintino (2009), do artigo científico de Downs e Hazen (1977), e do livro adaptado por Goldhaber e Rogers (1979).

Desses questionários foram validamente devolvidos 141 respostas, correspondendo a 26,2% da população inquirida. A percentagem não foi mais elevada devido a realização do questionário ter sido no final do mês de Julho e Agosto, período de férias da maioria dos trabalhadores.

Quanto ao perfil dos respondentes, no que respeita ao género foi equitativo (69 trabalhadores do género masculino, 70 do género feminino e 2 não responderam).

Predominou a faixa etária dos 30 aos 49 anos com o 12º Ano e Licenciatura. Também é importante mencionar que nas idades inferiores a 30 anos e superiores a 60 anos existem apenas 5 e 12 trabalhadores respetivamente sendo as suas habilitações literárias o 9º Ano e o 4º Ano. Estas percentagens levam a supor que os respondentes estavam habilitados a compreender as questões colocadas no questionário.

Quanto à antiguidade e experiência profissional a maioria dos respondentes contava mais de 10 anos.

Relativamente à Comunicação e segundo os dados obtidos no questionário constatou-se que na organização existe uma comunicação eficiente e eficaz entre os

trabalhadores. Estes têm por hábito comunicar e dialogar entre si e dispõem de informação necessária e meios tecnológicos (internet, intranet, telefone, fax...) para o excelente desempenho das funções.

Os trabalhadores consideram que a informação recebida sobre as mudanças na organização é suficiente e que a intranet é útil na organização, pois além de facilitar a comunicação entre eles conseguem encontrar nela a informação pretendida sobre os vários setores.

Em relação aos superiores, um grande número de trabalhadores considera que os mesmos compreendem os problemas por si levantados e tentam através do elogio e da motivação criar condições de trabalho para um melhor desempenho, alcançando assim os objetivos predefinidos. Os trabalhadores afirmam que são informados sobre o resultado do seu desempenho e consideram-se incentivados a tomar decisões.

No que concerne à qualidade na organização e consoante as respostas dos respondentes, estes afirmam ter identificado os problemas existentes e, através da comunicação e entajuda entre os trabalhadores dos vários setores, conseguiram resolvê-los contribuindo deste modo, para a Qualidade do serviço da Câmara. Verificou-se ainda que a maioria dos trabalhadores se preocupa com a integração dos recém-admitidos, assim como dos trabalhadores que mudaram de atividade profissional ou posto de trabalho.

Os trabalhadores afirmam conhecer e concordar com a Missão e a Visão da Câmara apesar de não terem estado envolvidos na sua definição, no entanto, consideram-se satisfeitos com o desempenho organizacional.

Quanto ao conhecimento dos clientes desta organização, alguns trabalhadores afirmam conhecer os clientes da mesma e em relação à implementação das mudanças realizadas dentro da Câmara confirmam que não são discutidas antes de serem colocadas em prática.

Sobre as ações de formação uma pequena percentagem de trabalhadores refere que a Câmara disponibiliza ações de formação que permite a atualização de conhecimentos e que incentiva à participação em workshops e cursos fora da organização. São poucos os trabalhadores que frequentam ações de formação regularmente.

Perante a informação obtida parece existir por parte da Câmara uma comunicação razoável entre os trabalhadores fomentando um bom ambiente e aumentando a qualidade do trabalho realizado, no entanto, ainda há muito a fazer tendo em conta o

número de trabalhadores que responderam ao terceiro parâmetro (nem concordo nem discordo).

O modelo que serviu de base a todo este estudo encontra-se agora preenchido com as conclusões que se consideram pertinentes relativamente aos resultados obtidos, junto da Câmara Municipal de Santiago do Cacém. Para o efeito, a Figura nº 6.1 apresenta a aplicação do modelo inicialmente proposto.

Figura nº 6.1 – Aplicação do Modelo de Análise



Fonte: Elaboração própria.

6.2 Limitações do Estudo

Uma das grandes limitações deste estudo deve-se ao facto das organizações privadas pretendidas para realizar o questionário não se terem mostrado disponíveis, tendo que recorrer a uma organização pública que acedeu prontamente ao pedido. No entanto, os questionários foram realizados nos meses de Julho e Agosto, período de férias da maioria dos trabalhadores obtendo-se, por isso, uma amostra um pouco reduzida (141 trabalhadores), comparativamente com a população (539 trabalhadores) não permitindo um estudo tão desenvolvido quanto o desejado.

No entanto, estas limitações não constituíram impedimento para validar os resultados do estudo efetuado.

6.3 Propostas de Investigação Futura

Finalizado este estudo apresentam-se algumas sugestões para o desenvolvimento de futuros projetos:

- Analisar a ligação entre a comunicação externa e o grau de satisfação dos Municípios;
- Realizar um estudo semelhante em outras Câmaras para confronto de resultados;
- Efetuar o mesmo estudo em outras organizações públicas, assim como em organizações privadas para se poder aferir resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, C. & Nohara, J. (2007). *Monografia no Curso de Administração: Guia Completo de Conteúdo e Forma*. 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

Ahmed, J. (2008). Quality and TQM at Higher Education Institutions in the UK: Lessons from the University of East London and the Aston University. *AIUB Business and Economics Working Paper Series*, p. 1-32, retirado de <http://orp.aiub.edu/FileZone/OtherFiles/orpadmin-8589939640145008308/AIUB-BUS-ECON-2008-12.pdf>, em 08-10-2013.

Albrecht, K. & Zemke, R. (2002). *Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora.

Alves, M. (2009). *Avaliação e Qualidade das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Andrade, M.; Rietow, V. & Moraes, P. (2007). O Importante Processo para a Gestão da Qualidade e a Implementação das Normatizações ISO 9001. *Revista Intersaberes*, nº 2 (3), p. 133-148, retirado de <http://www.grupouninter.com.br/intersaberes/index.php/revista/article/view/111/84>, em 08-10-2013.

António, N. & Teixeira, A. (2009). *Gestão da Qualidade – de Deming ao Modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo.

Antunes, M. (2010). *Qualidade para Principiantes*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Benett, G. (1997). *Intranets: Como implantar com Sucesso na sua Empresa*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Bertrand, Y. & Guillemet, P. (1988). *Organizações: Uma Abordagem Sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget.

Bisel, R.; Messersmith A. & Kelley, K. (2012). Supervisor-Subordinate Communication: Hierarchical Mum Effect Meets Organizational Learning. *Journal of Business Communication*, nº 49(2), p. 128-147.

Bouillon, J. (2010). A Communicational Approach to Organizations: A Framework for Analyzing Contemporary Rationalizations. *Management Communication Quarterly*, nº 24 (4), p. 643-650, retirado de <http://mcq.sagepub.com/content/24/4/643.full.pdf+html>, em 08-10-2013.

Cabestre, S.; Graziadei, T. & Cruz, L (2004). Inteligência competitiva no contexto digital - a utilização do sistema intranet como facilitador dos relacionamentos no ambiente organizacional. Trabalho apresentado ao núcleo NP-05, de *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*, no XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, retirado de <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/143895758049324321673985745273329935701.pdf>, em 22-10-2013.

Câmara Municipal de Santiago do Cacém (2011). *Plano de Ação Energia Sustentável para Santiago do Cacém*, retirado de http://www.cm-santiagocacem.pt/Autarquias/pactodeautarcas/Pacto%20de%20Autarcas/PAES_SC_FinFi.pdf, em 25-07-2014.

Câmara, P.; Guerra, P.; & Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 4ª Edição. Alfragide: Publicações D. Quixote.

Carapeto, C. & Fonseca, F. (2005). *Administração Pública – Modernização Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus-Elsevier.

Chiavenato, I. (2002). *Administração dos Novos Tempos*. São Paulo: Makron Books.

Choudhary, M. & Rathore, N. (s.d.). Role of Effective Communication in Total Quality Management. *Academia.edu*, retirado de

http://www.academia.edu/3580955/Role_of_Effective_Communication_in_Total_Quality_Management, em 05-11-2013.

Committee on Information Technology Literacy & National Research Council (1999). *Being Fluent with Information Technology*. Washington, D. C.: *National Academies Press*, retirado de <http://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF3280/v13/undervisningsmateriale/fitness1999.pdf>, em 05-11-2013.

Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Edição. Lisboa: Recursos Humanos Editora.

Despacho nº 860/2011 – Organização de Serviços do Município de Santiago do Cacém.

Douglas, T. & Judge, W. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, nº 44 (1), p. 158-169.

Downs, C. & Hazen, M. (1977) Factor Analysis of Communication Satisfaction. *Journal of Business Communication*, nº 14, 63-74.

Elving, W. (2005). The Role of Communication in Organizational Change. *Corporate Communications: An International Journal*, nº 10 (2), p. 129-138, retirado de <file:///C:/Users/Patr%C3%ADcia/Downloads/004635243f8767818f000000.pdf>, em 08-10-2013.

Fernandes, A. (2000). *Qualidade de Serviço – Pela Gestão Estratégica*. Cascais: Editora Pergaminho.

Figueredo, M. (2001). Comunicação Organizacional: Quando a Comunicação Falha. ASSELVI - Associação Educacional Leonardo da Vinci - Turma de Curso de Pós Graduação em Administração da Produção: *Instituto Catarinense de Pós-Graduação –*

ICPG, 1-8, retirado de <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-09.pdf>, em 08-10-2013.

Filipe, N. (2007). *Comunicação Interna. Vetor Estratégico para a Qualidade*. Universidade Aberta, Lisboa.

Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação: da Conceção à Realização* (3ª Edição). Lisboa: Lusodidata.

Freixo, M. (2006). *Teorias e Modelos de Comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget.

Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 3ª Edição. Lisboa: Instituto Piaget.

Giddens, A. (2009). *Sociologia*. 7ª Edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Godet, M. (1993). *Manual de Prospetiva Estratégica*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.

Goldhaber, G. & Rogers, D. (1979) *Auditing organizational communication systems: the ICA communication audit*. Dubuque: Kendall/Hunt.

Gomes, D. (2011). *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Hackman, J. & Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, nº 40, p. 309-342.

Hill, M. & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Ilies, C. (2011). Career Management Perspective in Public Administration. *Revista Romana de Economie*, nº 33 (2), p. 184-193, retirado de <http://www.revecon.ro/articles/2011-2/2011-2-11.pdf>, em 08-10-2013.

Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2ª Edição. New York: Wiley.

Kreps, G. (1990). *Organizational Communication - Theory and Practice*. 2ª Edição. New York: Longman.

Lopes, A. & Capricho, L. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade 100%*. Lisboa: Recursos Humanos Editora.

Maurício, M. (2006). O Papel da Intranet na Gestão do Conhecimento Organizacional. Dissertação de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde. Instituto Superior de Ciências do trabalho e da Empresa – ISCTE-INDEG, Lisboa.

Mayère, A. (2010). Organizational Communication and the Renewed Issue in Information and Communication Technologies. *Management Communication Quarterly*, nº 24 (4), p. 612-619, retirado de <http://mcq.sagepub.com/content/24/4/612.full.pdf+html>, em 08-10-2013.

Miles, E.; Patrick, S. & King, W. (1996). Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, nº 69 (3), p. 177-292, retirado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00615.x/pdf>, em 08-10-2013.

Moretti, S. (2012). Qualidade de Vida no Trabalho x Auto-Realização Humana. Instituto Catarinense de Pós-Graduação, retirado de <http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20realiz%20humana.pdf>, em 08-10-2013.

Motley, M. (1990). On whether one can(not) not communicate: An examination via traditional communication postulates. *Western Journal of Speech Communication*, nº 54, p. 1-20.

Moura, J. (1999). *Os Frutos da Qualidade*. 3ª Edição. São Paulo: Makron Books.

Nikolic, M.; Terek, E.; Vukonjanski, J. & Ivin, D. (2012). The impact of internal communication on strategic and economic effects in Serbian companies. *Public Relations Review*, nº 38, p. 288-293.

Norma Portuguesa ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos.

Norma Portuguesa ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário.

Oakland, J. (1993). *Gestão da Qualidade Total*. Oxford: Butterworths - Heineman Limited.

Oliveira, P. & Limongi-França, A. (2005). Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. *RAE-eletrónica*, 4 (1), 1-21, retirado de <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a05.pdf>, em 08-10-2013.

Paladini, E. (2004). *Gestão da Qualidade*. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

Papp, D.; Albert, D. & Tuvahoy, A. (1997). Historical Impacts of Information Technologies: An Overview. In Alberts, D. & Papp, D. (Eds.). *The Information Age: An Anthology on Its Impact and Consequences*. *CCRP Publication Series*, p. 13-35, retirado de <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a461496.pdf>, em 08-10-2013.

Petit, F. & Dubois, M. (1998). *Introdução à Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.

Pires, A. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Plancha, M. (2011). *Qualidade e Modernização dos Serviços Públicos na Perspetiva do Cliente Interno*. Estudo do projeto CAT nos Serviços de Finanças do distrito de Évora. Dissertação de Mestrado em Gestão, Especialização Recursos Humanos. Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais, Évora.

Polonia, A. (1996). *Opções Comportamentais em Ambientes: “TQM” – Gestão da Qualidade Total*. Dissertação de Mestrado em Comportamento Organizacional. Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.

Quintino, P. (2009). *Qualidade e Comunicação nas Organizações de Saúde: Aplicação Prática no Hospital CUF Infante Santo*. Dissertação de Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde, Especialização em Políticas de Administração e Gestão dos Serviços de Saúde. Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais, Évora e Escola Superior de Tecnologias de Saúde de Lisboa, Lisboa.

Rego, A. (2013). *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Ribeiro, J. (2008). *Comportamento Organizacional*. Lisboa: Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE) e EduWeb, retirado de <http://www.anje.pt/system/files/items/76/original/ComportamentoOrgan-v11-final.pdf>, em 18-11-2013.

Robbins, S.; Judge, T. & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional – Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*. 14ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice-Hall.

Ruão, T. (1999). *A Comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos – Evolução e Atualidade*. Universidade do Minho, Braga.

Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, nº 38(2), p. 294-302.

Santos, F. (1993). *Estratégia & Competitividade*. 2ª Edição. Lisboa: Quarta Vaga.

Silva, S. & Saraiva, M. (2012). *A Gestão da Qualidade como Diferencial Competitivo na Satisfação e Fidelização de Clientes*. III Encontro de Tróia 2012 – *Qualidade, Investigação e Desenvolvimento*, retirado de <http://www.rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/5430/1/A%20Gest%C3%A3o%20da%20Qualidade%20como%20diferencial%20competitivo%20na%20Satisfa%C3%A7%C3%A>

3o%20e%20Fideliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20clientes_Silva.Saraiva.pdf, em 08-10-2013.

Silva, F. & Regino, J. (2007). *Gestão da Qualidade – Notas Compiladas*, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.

Skyrme, J. (1995). The Impact of IT on Organizations. *Knowledge Connections*, nº 5, retirado de <http://www.skyrme.com/insights/5itorg.htm>, em 16-01-2014.

Smith, K.; Smith, K.; Olian, J.; Sims, H.; O'Bannon & Scully, J. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, nº 39, p. 412-438.

Snell, S. & Dean, J. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, nº 35 (3), p. 467-504.

Sousa, M.; Duarte, T.; Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. 5ª Edição. Lisboa: Lidel.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. São Paulo: McGraw-Hill.

Vercic, A.; Vercic, D. & Sriramesh (2012). Internal Communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, nº 38, p. 223-230.

Vergara, S. (2005). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Brasil: Editora Atlas.

Veríssimo, R. & Esperto, S. (2008). *Comunicação Organizacional*. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Coimbra.

Webster, J. & Trevino, L. (1995). Rational and social theories as complementary explanations of communication media choices. Two policy-capturing studies. *Academy of Management Journal*, nº 38(6), p. 1544-1572.

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, nº 38, p. 246-254.

Wiiio, O. (1995). Organizational Communication: Contingent views. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of Organizational Communication*, p. 95-100. Norwood, NJ: Ablex.

Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookmam.

Webgrafia

www.cm-santiagopt/Paginas/default.aspxcacem

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main