



Universidade Católica Portuguesa

***COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FACTOR DE MOTIVAÇÃO DOS  
COLABORADORES NO CONTEXTO  
LABORAL***

***- ESTUDO DE CASO realizado durante o estágio no GRUPO  
MOTA-ENGIL***

Relatório de Estágio apresentado para obtenção do grau de Mestre  
em Ciências da Comunicação, variante Comunicação e Liderança

por

Ana Raquel Águas Nunes

Faculdade de Ciências Humanas  
Sob a orientação de Professora Doutora Cristina Tavares Salgado

Setembro de 2011

## Dedicatória

*À minha mãe pela paciência, sacrifício e dedicação.*

*Ào meu Padrinho pelo grande apoio e exemplo de vida.*

*Ào meu irmão pelo amor e carinho.*

*Aos meus amigos pela força.*

*À Deus por tudo aquilo que me tem proporcionado.*

## **AGRADECIMENTOS**

Levar a cabo a elaboração de uma tese de mestrado não é uma tarefa fácil e, por isso, este é o momento de agradecer a todas aquelas pessoas que muito contribuíram e participaram directa ou indirectamente neste trabalho.

Durante esta jornada tive a sorte e o prazer de ter recebido incentivo e ajuda para a concretização deste objectivo.

Assim, agradeço especialmente:

À minha família pela compreensão, apoio e sacrifício. Não podia deixar de agradecer à minha mãe, que é a minha inspiração de mulher vitoriosa. Ao meu padrinho, pois sem a sua ajuda este trabalho muito dificilmente poderia existir. Portanto, juntos conseguimos superar mais uma etapa.

Um especial agradecimento à minha orientadora Professora Doutora Cristina Salgado por tão bem me ter orientado, de forma tranquila e em parceria.

À minha querida amiga Maria Antónia Jacinto pela amizade, apoio e força, a qual me fez acreditar que era possível chegar até aqui.

À empresa que me tão bem acolheu, pela oportunidade concedida para realizar a pesquisa e, claro, aos meus colegas pelo carinho e por me terem estendido a mão no início desta caminhada.

Agradeço em particular ao Dr. Rui Alberto Gomes, à Marília Rodrigues e à Dra. Maria Antónia Cadilhe pelo apoio e a atenção que deram a este trabalho.

Agradeço a todas as pessoas, cujos nomes não irei mencionar, mas que irão estar eternamente na minha lembrança.

À Universidade Católica de Lisboa pelos ensinamentos intelectuais que me fizeram amadurecer e que foram cruciais para a concretização deste trabalho.

E por último, desejo registar a satisfação pessoal pela persistência e determinação na luta por aquilo que sempre ambicionei e, por isso, o sentimento que tenho é de grande satisfação e orgulho, por acumular mais uma experiência da minha vida que vejo com futuro.

**OBRIGADA!**

*O Grupo Mota-Engil constitui-se numa obra que é o resultado de muitos colaboradores.*

*Cada Colaborador representa um pilar, único, forte e exemplar, com a sua experiência de vida profissional e social.*

*As organizações bem sucedidas, como é o caso em estudo, contam com pessoas competentes que sabem transformar as suas aptidões em valor acrescentado, o que pressupõe uma paixão por aquilo que fazem e pelo ambiente organizacional em que se inserem.*

*Ana Raquel Águas Nunes*

## **RESUMO**

Actualmente, o impacto da comunicação no sector empresarial é fundamental e decisivo, pelo que qualquer organização deve usá-la enquanto uma importante ferramenta de desenvolvimento, tornando-a cada vez mais competitiva e funcional, através de uma boa comunicação interna, mobilizadora do capital humano.

Com o objectivo de perspectivar a comunicação interna da empresa e o papel que desempenha na motivação dos colaboradores em contexto laboral, a presente investigação, realizada durante um estágio no Grupo Mota-Engil, conduziu á obtenção de dados que permitem entender, como o desafio de uma comunicação interna bem estruturada e alicerçada num modelo sustentado de liderança, se reflecte e interage com a motivação e satisfação dos colaboradores e no desenvolvimento das organizações.

### **Palavras-chave:**

Comunicação Interna, Motivação, Liderança, Organização

## **ABSTRACT**

Nowadays, the impact of communication inside companies is crucial and decisive, so any organization should use it as an important development tool, making it increasingly competitive and functional, through a good internal communication, mobilizing human capital.

In order to foresee the company's internal communication and the role it plays on employees motivation, this research, result of an internship on Mota-Engil Group, had lead to data acquisition needed to understand how the challenge of a well-structured internal communication, based on a sustainable leadership model, reflect and interact with employees' motivation and satisfaction, and with the companies' development.

### **Key-words:**

Internal Communication, Motivation, Leadership, Company

# Índice

## **Relatório de Estágio: Estudo Empírico sobre a Comunicação Interna na Empresa Mota Engil**

Dedicatória.....	2
AGRADECIMENTOS .....	3
RESUMO .....	5
Introdução.....	9
1. Objectivos de estudo.....	9
2. Justificações para a escolha do tema .....	10
Capítulo I.....	12
Identificação .....	12
Evolução Histórica .....	13
Missão, Visão e Valores corporativos do Grupo Mota-Engil .....	15
Áreas de implantação empresarial.....	16
Estrutura Interna .....	18
O estágio na estrutura da empresa .....	19
Capítulo II.....	20
1. Comunicação: Teorias e Conceitos .....	20
2. Comunicação e Cultura Organizacional.....	24
2.1. Comunicação Interna .....	29
2.1.1. Papel na Organização.....	29
2.1.2. Contornos e Requisitos da Comunicação Interna .....	34
3. Factores inter-agentes no processo comunicacional: Motivação e Liderança.....	36
3.1. Motivação: Abordagens e autores.....	37
3.2. Liderança: Conceitos e Requisitos.....	47
4. Reflexos da Comunicação Interna, da Motivação e da Liderança nas Organizações e nas Pessoas.....	50
5. O Cenário da Comunicação Interna na Mota-Engil .....	53
Capítulo III .....	66
Estudo Empírico .....	66
1. Contextualização do estudo na empresa.....	66
1.1. Âmbito e contornos.....	66
1.2. Questão de Partida .....	66

1.3. Hipóteses de Trabalho .....	67
1.4. Universo de Estudo .....	67
1.5. Métodos e Técnicas .....	71
2. Apresentação e Análise de Resultados .....	74
2.1. Incidência do estudo .....	75
2.2. Resultados obtidos .....	76
2.3. Dados sobre o comprometimento organizacional do Grupo Mota-Engil .....	77
2.4. Parâmetros relativos á Identidade Corporativa do Grupo Mota-Engil .....	78
3. Notas Conclusivas .....	79
3.1. Uma análise SWOT .....	79
3.2. Perspectivas da Comunicação Interna na Mota- Engil,segundo os testemunhos dos colaboradores .....	81
3.3. A articulação do quadro conceptual do estudo e os resultados obtidos.....	84
Bibliografia.....	86
Anexos.....	90
Anexo I.....	90
Grelha de Observação do Grupo Mota-Engil, SGPS S.A. - (GCII).....	90
Anexo II.....	91
Depoimentos.....	91

### **Índice de Quadros**

Quadro I - Poder da Comunicação .....	20
Quadro II - Definições de Comunicação .....	22
Quadro III - Requisitos de uma boa comunicação .....	23
Quadro IV - Definições de Cultura.....	25
Quadro V - Benefícios da Cultura de Empresa .....	26
Quadro VI – Factores chave da Cultura Organizacional.....	27
Quadro VII - Definições de Comunicação Interna.....	29
Quadro VIII - Objectivos Elementares da Comunicação Interna.....	30
Quadro IX - Paralelismo entre a Comunicação Interna vs Comunicação Externa.....	32
Quadro X - Identidade corporativa.....	33
Quadro XI– Resumo das características da rede formal.....	35
Quadro XII– Resumo das características da rede informal .....	36
Quadro XIII - Definições de Motivação.....	37
Quadro XIV - Diferenças Individuais de Âmbito Profissional/Competência Pessoal ...	39
Quadro XV- Reflexão sobre as considerações de Maslow: .....	42
Quadro XVI– Síntese de algumas considerações de Herzberg em síntese: .....	43
Quadro XVII- Correspondência entre as necessidades de Maslow e Alderfer .....	45
Quadro XVIII- Reflexão das considerações de Alderfer .....	45
Quadro XIX– Considerações partilhadas por Alderfer e Maslow.....	45
Quadro XX - Síntese das considerações de McClland sobre motivação.....	46

Quadro XXI- Comportamentos de Liderança .....	48
Quadro XXII- Reflexo da Comunicação Interna.....	50
Quadro XXIII- Questões eficazes na Comunicação Interna/ Humanização na organização.....	51
Quadro XXIV- Modalidades da Comunicação Interna - Grupo Mota-Engil, SGPS, S.A. .....	54
Quadro XXV- Gestão do capital humano (www.mota-engil.com 26.01.2011) .....	55
Quadro XXVI- Prioridades estratégicas de recursos humanos definidas, de acordo com (Mota-Engil, 2009: 45).....	57
Quadro XXVII- Hipóteses de Trabalho .....	67
Quadro XXVIII- Número de Empresas e Sexo e Tempo de Serviço dos entrevistados	70
Quadro XXIX- Variáveis Independentes .....	72
Quadro XXX- Variáveis Dependentes .....	73
Quadro XXXI- Percepção dos colaboradores sobre factores psicossociais interferentes na sua motivação .....	76
Quadro XXXII- Importância da Comunicação Interna numa escala (de 1-5, em que 1 corresponde ao valor mínimo e 5 ao valor máximo).....	78
Quadro XXXIII- Reflexão sobre os pontos fortes.....	80
Quadro XXXIV- Reflexão sobre os pontos fracos .....	80
Quadro XXXV- Reflexão das prioridades.....	81
Quadro XXXVI- Reflexão sobre as ameaças .....	81
Quadro XXXVII- A) Factores Higiénicos .....	84
Quadro XXXVIII- B) Factores de Motivação .....	84

### ***Índice de Figuras***

---

Figura I- Relação entre Comunicação Interna, Cultura, Envolvimento .....	24
Figura II - A comunicação como factor interactivo simbólico.....	28
Figura III- Públicos Internos .....	31
Figura IV- Encadeamento entre os factores de motivação de Maslow e Herzberg.....	44
Figura V- Factores conducentes às boas práticas de gestão de pessoas .....	61
Figura VI - Crescimento Sustentado .....	65
Figura VII - Segmento de mercado que compõe o universo em estudo.....	68
Figura VIII - Território Nacional – Sedes do Grupo Mota-Engil.....	69
Figura IX - Factores que estão na base dos sucessos do Grupo Mota-Engil.....	82

### ***Índice de Gráficos***

---

Gráfico 1 - Motivação dos Colaboradores.....	77
--	----



## **Introdução**

### ***1. Objectivos de estudo***

O estudo que agora se apresenta decorre do estágio realizado na empresa Mota-Engil. Emergiu do interesse pessoal em proceder à relação entre a actividade desenvolvida ao longo do estágio e o enquadramento conceptual que pautou todo o processo de observação participante em que nos encontrámos envolvidos.

Através do percurso realizado procurámos, à partida e em momentos próprios de reflexão, fazer a interface entre o estudo empírico efectuado e o quadro de referência teórico, de acordo com a importância que atribuímos às diferentes questões.

Salvaguardámos, contudo, uma circunstância que, de certo modo, forçou a definição de uma estratégia de estudo, com contornos diferentes daqueles que havíamos desejado e que se resume seguidamente.

O caminho que desejaríamos percorrer para realizar o estudo empírico seria, em nosso entender, alicerçado sobre um plano de pesquisa, cujas etapas e figuras orientadoras de trabalho conhecíamos de modelos científicos de pesquisa estudados, para o conhecimento da realidade. Preconizámos, então, ser da nossa competência a concepção de instrumentos que nos permitiriam recolher os dados necessários, integrando as dimensões e os indicadores por nós concebidos, num período temporal pré-definido, de acordo com o plano da pesquisa idealizado.

Confrontámo-nos, contudo, com uma realidade diferente: a empresa dispunha já de mecanismos e instrumentos padronizados para proceder à auscultação da realidade, sendo-nos pedido que integrássemos uma equipa e colaborássemos nesse processo de recolha de dados.

Colocados como fomos no Departamento de Comunicação e Imagem da Mota-Engil, com planos e métodos já definidos, procurámos que a nossa inserção no grupo fosse serena e participativa, mantendo contudo vivo o desejo de conservar o espírito de isenção e rigor, quer na pesquisa, quer na análise, quer no tratamento de dados a que nos remetia o trabalho.

E foi assim, com este cenário, inicialmente considerado um condicionalismo, que percorremos o caminho que passaremos a descrever ao longo deste documento e que, à partida, podemos afirmar ter sido enriquecedora em termos pessoais e profissionais.

Aprendemos a ser flexíveis, a adoptar, sem sobressaltos, os procedimentos propostos, mas procurando o distanciamento necessário para proceder à reflexão sobre aquilo que já referimos: a interface entre o estudo empírico e o quadro de referência teórico que serviu de base à estrutura do pensamento e da actividade desenvolvida.

## ***2. Justificações para a escolha do tema***

A escolha da comunicação interna, como objecto fulcral do estudo que agora se apresenta, traduz o interesse pessoal por uma realidade que, academicamente, nos tinha despertado curiosidade de estudar e que agora, no contexto de uma vivência profissional do estágio que vimos realizando, surge como uma oportunidade real de analisar, compreender e reflectir, de modo participado. Foi sobretudo o gosto por acompanhar de perto toda a dinâmica da inter-relação dos diversos elementos que integram uma empresa - as pessoas e a organização - identificando os circuitos de comunicação existentes em toda a sua extensão e que tendem a fazer a diferença junto do público, quer interno, quer externo dessa mesma empresa, que motivou a escolha deste tema para o estudo que agora se apresenta.

A imagem global de marca da empresa deve partir de uma linguagem estratégica por si definida. Neste seguimento, considera-se ser a chave para o sucesso a existência de um envolvimento de grande proximidade dentro da empresa, entre todos os colaboradores, como garantes de motivação e de maior eficácia na qualidade de implementação dessa estratégia.

Quem gere pessoas deve ter a capacidade e a genuidade de mostrar, através de procedimentos de qualidade e de competitividade, que é importante a boa vivência entre as pessoas e os grupos internos, formais ou informais, reconhecendo a dimensão profissional de cada um e tornando-os seres mais dignos e capazes de traçar o seu próprio caminho, numa perspectiva real e vitoriosa.

A comunicação nos dias hoje deve servir de instrumento de ajuda à empresa a adaptar-se à conjuntura política, económica e social e, simultaneamente, auxiliar os seus públicos (interno/externo) a uma melhor compreensão da realidade empresarial que lhe é própria.

A Mota-Engil, como empresa acreditada no mercado, tem vindo a investir fortemente neste vector de crucial importância - a comunicação interna - motivo pelo qual direccionámos o presente estudo no conhecimento do modelo de comunicação

interna em vigor e duas vertentes que consideramos de grande importância no quadro da comunicação: a motivação e a liderança. Identificando os seus contornos e conexões destes conceitos, procurámos, a partir deles, analisar a realidade da Mota-Engil e desenhar algumas eventuais sugestões que possam vir a contribuir para a sua melhoria.

Estruturámos este estudo em três capítulos:

O capítulo I integra os elementos que considerámos essenciais para a identificação da Empresa Mota-Engil, onde decorreu o estágio.

O capítulo II pretende reflectir o enquadramento teórico que norteou o estudo e determinou a definição de referenciais e de dimensões de análise, dando especial relevo à questão da interface da comunicação e da motivação no desenvolvimento e empenhamento pessoal dos colaboradores, no processo de trabalho.

O capítulo III apresenta a grelha operacional da investigação realizada com o objectivo de contextualizar as duas questões referidas – comunicação interna e motivação – no seio da empresa Mota-Engil.

# Capítulo I

## Caracterização institucional da empresa Mota-Engil

### *Identificação*

A Mota-Engil é uma empresa nacional, de capital privado que integra 19.537 trabalhadores (Portugal/Estrangeiro). Juridicamente é uma Sociedade de Construção Civil, S.A.



### **Caracterização da empresa de acolhimento ao estágio**

#### **Mota-Engil**

O Grupo Mota-Engil é uma empresa que se identifica do seguinte modo:

- Sector de actividade – Construção Civil e Obras Públicas
- Nacional
- Capital privado
- Encontra-se cotada no PSI20 (Principal Índice da Euronext Lisbon)
- 19.537 Trabalhadores (Portugal/Estrangeiro)
- 215 Empresas (África, América e Europa)
- Sociedade anónima de Construção Civil, S.A.
- Capital Social

#### **Território Nacional:**

##### **Lisboa**

Localização: Rua Mário Dionísio, n.º 2  
2799-557 Linda-a-Velha Portugal

##### **Porto**

Localização: Rua do Rego Lameiro, n.º 38  
4300- 454 Porto

## ***Evolução Histórica***

Segundo o site institucional (<http://www.mota-engil.com>, 29.09.2010) do Grupo Mota-Engil, em *29 de Junho de 1946*, Manuel António da Mota fundou a Mota & Companhia na cidade portuguesa de Amarante. Nesse mesmo mês foi criada uma sucursal da empresa em Angola, território que foi o centro de uma série de actividades da empresa – exploração e transformação de madeiras. E no ano de *1948*, foi também na área de construção e obras públicas.

Este grupo empresarial possui actualmente os seus escritórios no Porto e em Linda-a-Velha (Oeiras). O Grupo Mota-Engil ancorado a uma estratégia de sucesso na concepção, construção, manutenção e gestão de equipamentos e infra-estruturas, engloba três grandes Áreas de Negócio – Engenharia e Construção, Ambiente e Serviços e Concessões de Transportes, o que também contribui para o seu estatuto de líder enquanto Grupo em Portugal.

Em *1952*, foi adjudicada à Mota & Companhia a execução do Aeroporto Internacional de Luanda, então sob administração colonial portuguesa, uma das primeiras grandes obras a serem construídas pela empresa. No mesmo ano é fundada a Engil (Sociedade de Engenharia Civil, Lda).

Em *1961*, o Grupo Mota-Engil expande-se por outras regiões do território português, nomeadamente Castelo Branco e Mirandela.

Em *1969*, a empresa celebra um contrato com a empresa Siemens-Baunton, o que lhe permitiu executar, a partir desta data, inúmeras grandes obras de silos e chaminés.

Em *1975*, a Mota & Companhia inicia o seu processo de progressiva internacionalização das suas actividades nos territórios africanos, mais concretamente na Namíbia, a construção da barragem de Dreihuk e em Botswana a construção de infra-estruturas de grandes empreendimentos.

Em *1980*, em parceria com o Estado angolano, criou a empresa de Construção de Terraplenagens Paviterra-UEM. A Mota & Companhia e a Paviterra foram, durante vários anos, as únicas estruturas empresariais de construção de obras públicas em Angola. Os 63 anos de experiência da Mota-Engil Engenharia no mercado de Angola fez com que o próprio Grupo pudesse desenvolver diversos projectos.

Em *Agosto de 1987*, a Mota & Companhia, sociedade por quotas, passa a ser uma sociedade anónima, com admissão à Bolsa de Valores de Lisboa. Neste mesmo

ano, é constituída a Engil SGPS que, procurando evoluir no campo das suas actividades, inicia a construção a Barragem do Lindoso. Nos anos de *1993, 1994 e 1996*, o Grupo da Mota-Engil expandiu-se por outros países - Moçambique, Alemanha e Peru - graças ao reconhecimento do seu valor, assim como do seu respeito pelo meio ambiente.

O Grupo, presentemente, encontra-se em 19 países (Angola, Brasil, Cabo Verde, Colômbia, Eslováquia, Espanha, Hungria, Irlanda, Malawi, México, Moçambique, Peru, Polónia, Portugal, República Checa, Roménia, S. Tomé e Príncipe, Turquia, Venezuela), através das suas sucursais e empresas participadas, entre elas a Martifer, a Ascendi e a Suma.

Em *2002*, dá-se a fusão das empresas Mota & Companhia, SA; Engil – Sociedade de Construção Civil, SA e Mota-Engil Internacional, tornando-se na maior construtora portuguesa.

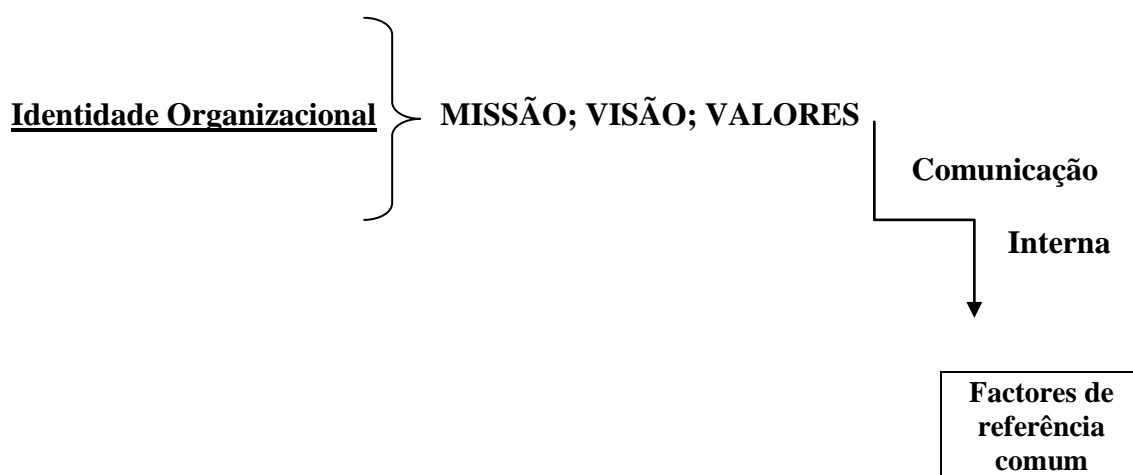
Em *2005*, a Mota-Engil passou a ser cotada no PSI-20 (índice composto pelas maiores empresas portuguesas no mercado de capitais) e principal índice da Euronext Lisboa (Bolsa de Valores).

Em *2008*, é constituída a Ascendi, a partir de uma parceria entre a Espírito Santo Concessões e a Mota-Engil Concessões. No dia *26 de Maio* desse mesmo ano o Conselho de Administração da Mota-Engil SGPS nomeou para presidente executivo o seu actual Presidente - Jorge Coelho.

## ***Missão, Visão e Valores corporativos do Grupo Mota-Engil***

Segundo (Camara, *et al.*, 2005) a Comunicação Interna constitui um instrumento ao serviço do reforço da identidade organizacional, sendo que nessa identidade se incluem três elementos de referência comuns fundamentais: **MISSÃO, VISÃO, VALORES**.

Para empresa MOTA-ENGIL cada um destes factores é entendido como se segue:



### **Missão:**

A filosofia da empresa visa uma sociedade mais justa, em crescimento por excelência, assegurando a coesão social e a protecção do meio ambiente, para uma maior e melhor qualidade de vida das gerações actuais e futuras.

### **Visão:**

A empresa tem, subjacente, uma estratégia clara de grande desenvolvimento e crescimento, integrando uma diversidade de projectos e negócios centrados em práticas ao nível do mercado, bem como internacionais, em áreas da construção. Uma gestão de excelência, ética, social e ambientalmente responsável.

### **Valores:**

Entre os colaboradores, parceiros e clientes do **Grupo Mota-Engil**, procura-se partilhar a **Ambição** - encarando o presente e o futuro com uma vontade de crescer de grande amplitude, com confiança, determinada e comprometida na concretização dos objectivos desejados; **Integridade** – concretizada na base da “*honestidade, verdade, lealdade, rectidão e justiça*”; **Coesão** - através da sabedoria de todos, cria-se a força

necessária para garantir o sucesso de novos projectos nas suas unidades de negócio; e o **Espírito de Grupo** - um grupo solidário, unido, integrado num sentido de pertença, respeito, lealdade e empatia bastante forte, orgulhando-se do passado e de um futuro ganhador.

Fonte: [www.mota-engil.com](http://www.mota-engil.com) (29.09.2010)

### *Áreas de implantação empresarial*

As principais áreas de implementação da empresa são as que a seguir se enumeram, de acordo com o site institucional do Grupo Mota-Engil. Acesso em 1.10.2010.



#### **- Engenharia e Construção:**

- Infra-Estruturas
- Construção Civil
- Imobiliário
- Outras Áreas de Negócio



#### **- Ambiente e Serviços:**

- Tratamento de Resíduos
- Abastecimento de Água
- Portos e Logística
- Multi-Serviços



#### **- Concessões de Transportes:**

- Auto-Estradas
- Vias Rápidas
- Pontes
- Metropolitano

**3 GRANDES ÁREAS**





**- MESP:**

**Mota-Engil**

**Serviços Partilhados**

**Áreas de actividade**

- Recursos Humanos
- Finanças e Contabilidade
- Gestão e Informação



**- Área do Turismo da Mota-Engil:**

- Desporto e Lazer
- Hotelaria e Restauração



**- Mota-Engil**

- Energia



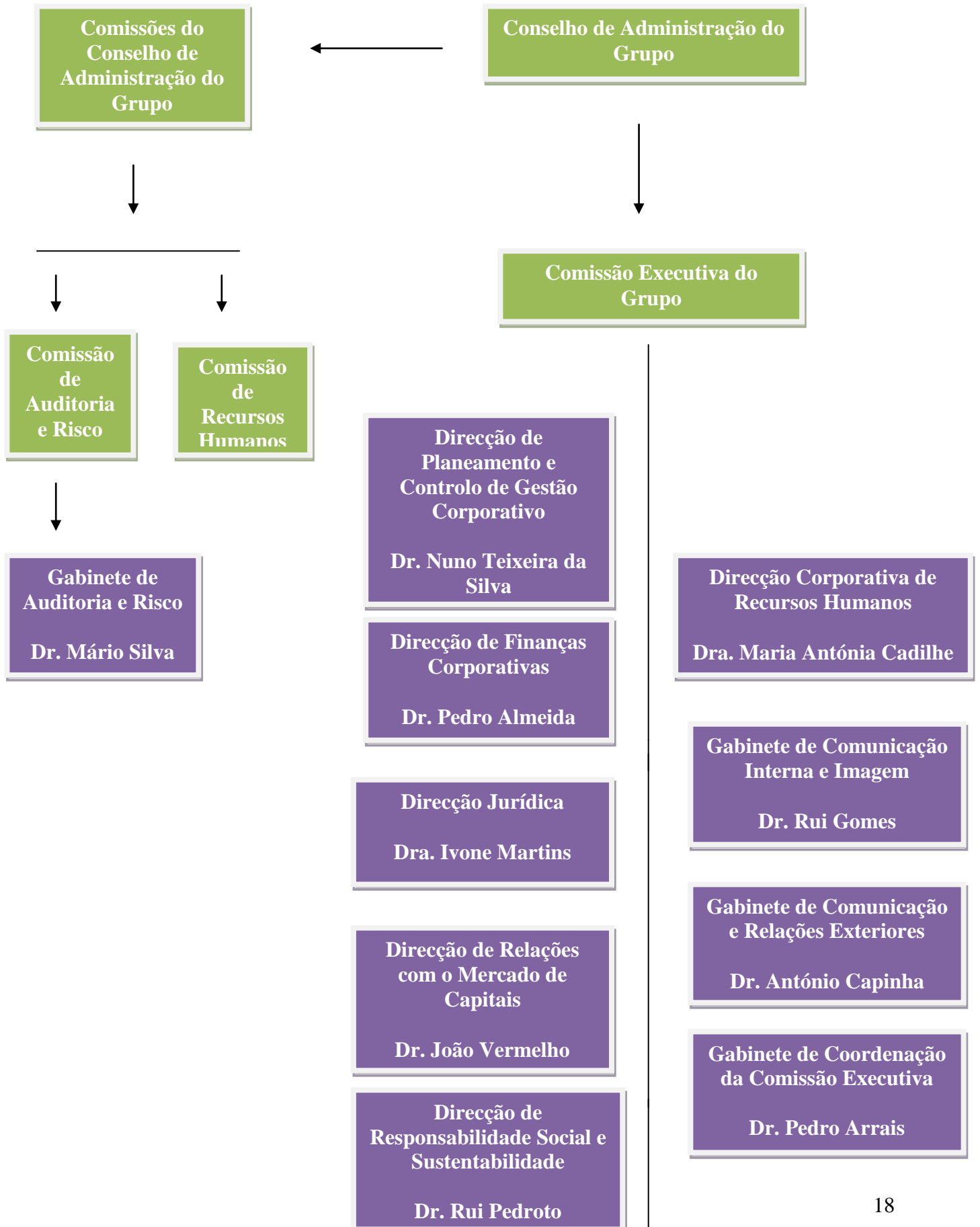
**- Mota-Engil**

- Indústria e Inovação

**OUTRAS ÁREAS**

*Estrutura Interna*

Organograma - SGPS, S.A., de acordo com a plataforma interna, Sap :



### ***O estágio na estrutura da empresa***

O estágio realizado posicionou-se na estrutura organizacional da seguinte maneira:

**Área e Local de Estágio: SGPS., S.A. (Sociedade Gestora de Participadas Sociais., Sociedade Aberta) – Gabinete de Comunicação Interna e Imagem (GCII) – LAV.**

**Nome do Tutor (Responsável pelo acompanhamento do Estágio): Dr. Rui Alberto Gomes**

Os objectivos definidos para o estágio e as principais actividades desenvolvidas de acordo com o plano de estágio curricular foram as que a seguir se enumeram:

#### a) Objectivos de estágio

- Inserção e percepção das funções do Gabinete de Comunicação Interna e Imagem
- Aprendizagem da cultura e características do Grupo
- Contacto com várias empresas do Grupo
- Edição e publicação de conteúdos para plataformas internas (ONME e ME TV e externas (redes sociais, Sinergia e site institucional)
- Participação na organização de eventos

#### b) Funções desempenhadas e actividades realizadas:

- Gestão das Redes Sociais (Facebook, Twitter, Flickr, Youtube e Vimio).
- Publicação de conteúdos para a plataforma interna (ME TV)
- Tratamento de Informação para a plataforma interna (ON.ME/ME TV)
- Entrevistas Abertas
- Participação em eventos (Conferência de Auditoria, Exposição de Luísa Mota, Festa de Natal)
- Transcrição para legendagem de texto

## Capítulo II

### Enquadramento conceptual do objecto do estudo: Comunicação, Motivação e Liderança

#### 1. Comunicação: Teorias e Conceitos

A empresa dos nossos dias tem que investir num grande esforço de reconhecimento da importância dos processos e circuitos comunicacionais. A eficácia e a destreza nas comunicações constituirão atributos de valor incontestável para o seu sucesso.

A “*comunicação representa o aparelho circulatório da vida organizacional*” (Pina e Cunha *et al.*, 2003:398), é como que o *oxigénio* da organização, na medida em que a própria não consegue desempenhar com eficácia as suas tarefas sem o seu contributo.

“*Sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação (...)*” (Pinha e Cunha, *et al.*, 2003:354).

Comunicar é gerar envolvimento e compromisso, “*dado que os indivíduos gastam perto de 70% do seu tempo comunicando – escrevendo, lendo, falando, ouvindo*” (Pinha e Cunha, *et al.*, 2003:354).

Uma boa gestão da comunicação empresarial é fundamental, enquanto agente de pró-actividade e dinamismo, quer dentro da empresa, público interno, quer junto do seu público externo (clientes, consumidores, fornecedores, accionistas, empresas concorrentes, entre outros). A comunicação deve ser vista como um investimento para a empresa, procurando através dela ter uma imagem com credibilidade e força.

O poder da comunicação está em fazê-lo circular, por meio de uma comunicação assertiva, solicitando *feedback* (Medeiros, *et al.*, 2010).

Para Brum, (2003: 56) a comunicação faz incidir a sua força e poder, como mostra o quadro seguinte:

#### Quadro I - Poder da Comunicação

- ✓ “8% da comunicação está naquilo que a pessoa diz;
- ✓ 38% da comunicação está no tom da sua voz; e
- ✓ 54% da comunicação está no seu comportamento”.

Verificamos, pela análise deste quadro, que a comunicação ocupa um lugar preponderante na vivência quotidiana das actividades e funções de uma empresa, sendo dado especial relevo à influência que decorre da comunicação/comportamento (54%) sobre a forma como é veiculada (tom de voz, 38%) e o conteúdo das mensagens emitidas (8% para o que se diz).

A visão, a missão e os valores (princípios, quer a nível pessoal, quer institucional) são apoios fundamentais na construção das respostas de futuro para a empresa, sendo que a comunicação desempenha um papel fundamental no desenho de qualquer projecto da organização. Como afirma Medeiros *et al.*, ao citar Jules Renard. “*O projecto é o rascunho do futuro*” (Medeiros, *et al.*, 2010: 39).

A boa comunicação está patente em todas as questões éticas, dando ênfase ao significado do respeito pelos indivíduos. O sucesso de qualquer organização, apesar de estarmos perante um novo mundo altamente tecnológico e com tantas transformações, continua a estar centrado nas pessoas.

Tratar as pessoas como pessoas é “ (...) *a condição essencial de seres humanos, que não restringe apenas os trabalhadores a serem produtivos*” (Tavares, 2011: 119), pelo que significa criar condições para que os laços estabelecidos com a empresa onde trabalham, ajudem a que esta seja entendida como um lugar capaz de cultivar relações e, ao mesmo tempo, criar sintonia entre todo o grupo de trabalho, como nos mostram os factores intervenientes na comunicação, sistematizados a seguir, segundo Ilharco (2009/2010: 40).

I- “ (...) **Compreender os outros: Ter a percepção dos sentimentos e das perspectivas dos outros e manifestar um interesse activo nas suas preocupações.**

II- **Desenvolver os outros: Ter a percepção das necessidades de desenvolvimento dos outros e fortalecer as suas capacidades (...).**

III- **Influência: Exercer tácticas eficazes de persuasão.**

IV- **Catalisador de mudança: Iniciar e gerir a mudança.**

V- **Criar laços: Alimentar relações (...).**

VI- **Colaboração e cooperação: Trabalhar com outros para objectivos comuns.**

VII- **Capacidade de equipa: Criar sinergias de grupo na prossecução de objectivos colectivos**”.

É importante fazer da comunicação a arma para a acção – observando, ouvindo, participando e favorecendo tudo e todos, com consciência, segundo a opinião de José Manuel Seruya (no prefácio de Lindon, *et al.*, 2008:299), “ (...) *de que o Carácter, de*

*cada um e da organização (...) é sempre investido em qualquer tempo e espaço em que se estabelece a comunicação”.*

São vários os autores que nos premeiam com algumas definições de comunicação (Quadro II), sendo que todas elas dizem-nos que o processo de comunicação procura criar um entendimento nas relações entre os indivíduos e a organização, que é essencial e crucial para a sobrevivência, continuidade e progressividade da mesma.

**Quadro II - Definições de Comunicação**

<b>Autores</b>	<b>Definições</b>
Tavares	<i>“ Comunicação surge, equacionado por muitos, como a troca de informação entre o emissor e o receptor, Ou seja, como uma acção bi-direccional” (2011: 260).</i>
Camara et al <i>citado de Pereira, (2006: 65)</i>	<i>“ Comunicar (...) é fornecer um serviço adequado e que respeite completamente o cliente interno” (2005: 443).</i>
Pina e Cunha et al	<i>“A comunicação caracteriza-se pela capacidade para escutar e compreender as perspectivas dos outros e para adaptar a abordagem tendo em vista melhorar a comunicação e alcançar resultados” (2010: 563).</i>

Das definições apresentadas anteriormente, pode-se constatar que a proximidade depende muito das habilidades comunicacionais de cada um, enquanto intervenientes no processo comunicacional.

Conforme o quadro abaixo, por competência comunicativa entende-se, o seguinte:

**Quadro III - Requisitos de uma boa comunicação**

- Apresentar uma atitude positiva (quer na forma linguística, quer na postura);
- Gerar um clima de segurança, de empatia e de abertura;
- Estar satisfeito/contente/motivado;
- Saber antecipar objecções e respectivas respostas;
- Ser persistente;
- Saber valorizar as experiências e opiniões dos outros;
- Ter sempre como foco as PESSOAS, enquanto centro de um todo;
- É necessário ser-se convicto, acreditarmos em nós antes de procurarmos convencer os outros;
- Controlar as emoções positivas e negativas.

O modelo de comunicação, em vigor numa organização, constitui uma referência importante na vida de cada organização. A comunicação entre os indivíduos, num contexto onde existe o reconhecimento pelo respeito, pela autenticidade, integridade etc., contribuirá para acentuar o estímulo à criação de um bom ambiente, dinamizador da auto-confiança, motivação e assertividade.

Quando se aborda a questão “ *Como pôr as pessoas a comunicar umas com as outras para que possam intervir na construção do valor que a organização precisa (...)?*” (Tavares, 2011: 264), é de todo conveniente referir que esta não é, presentemente, uma questão fácil de se resolver.

Os indivíduos dentro de uma organização são diferentes entre si, desde a sua forma de ser e de estar, ao seu ritmo de trabalho, sendo essencial equacionar meios que ajudem a estimular o respeito pela individualidade do cliente interno, bem como as relações entre as diferentes pessoas.

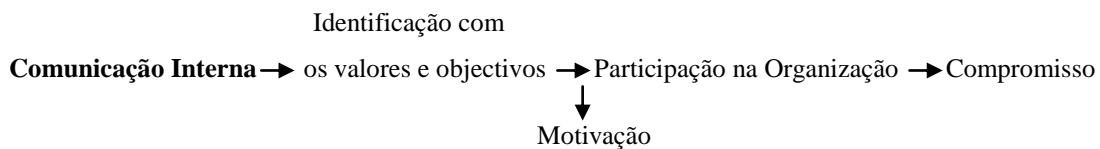
Assim, a comunicação surge como um instrumento de consciencialização, devendo ser entendido e assimilado enquanto valor cultural da organização, para que seja possível o sucesso de qualquer projecto implementado na comunicação interna (Pereira, 2006).

## 2. Comunicação e Cultura Organizacional

Qualquer que seja o projecto de comunicação numa organização tem que se encontrar alicerçado sobre a cultura organizacional vigente, procurando estabelecer o elo necessário, para que aquela se torne num veículo desta e, por seu lado, esta se considere reflectida e fidelizada, através dos instrumentos utilizados para a sua implantação. Por sua vez, a comunicação terá que consistir numa ferramenta motivadora, capaz de servir toda a organização e os respectivos clientes internos - conjunto de colaboradores, como segmento principal do público interno (Pereira, 2006), de modo a conseguir-se um nível elevado de pró-actividade, na execução dos serviços a que são chamados a prestar, dentro da organização.

Segundo o autor referido anteriormente (e que a Figura I ajuda a visualizar), a comunicação interna encontra-se estreitamente relacionada com os factores Valores, Objectivos e Cultura, sendo que a motivação e o envolvimento, a participação e o compromisso dos colaboradores, reflectirão o modo como estes parâmetros são integrados e vivenciados pelos diferentes níveis hierárquicos e funcionais dos mesmos.

Figura I - Relação entre Comunicação Interna, Cultura, Envolvimento



Fonte: Pereira, (2006)

A comunicação interna centra-se, pois, no activo humano da organização, contribuindo para *que todos os colaboradores da organização tenham uma visão compartilhada sobre a actividade organizacional (...)*” (Pereira, 2006:16).

No sentido de aprofundar esta temática, começámos por identificar o conceito de cultura, tendo como referência a sistematização do pensamento de alguns autores que consideramos relevantes nesta matéria, apoiando-nos no (Quadro IV).



Quadro IV - Definições de Cultura

Autores	Definições
<p>Jacques citado de Pina e Cunha, (2006:531)</p>	<p>“ A forma costumeira ou tradicional de pensar e de fazer as coisas partilhada por todos os membros de uma organização e que novos membros têm que aprender e respeitar, pelo menos parcialmente, para serem aceites ao serviço da firma”. (1951: 251)</p>
<p>Hofstede citado de Pina e Cunha, (2006:531)</p>	<p>“ A programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outros grupos ou categorias”. (1991: 19)</p>
<p>Tavares</p>	<p>“A Cultura é o conjunto de valores, de crenças, de costumes, de atitudes e de práticas que resultam da vivência dos grupos humanos e por eles são compartilhados”. (2011: 72)</p>

Procurando situar esta questão, servindo-nos da percepção dos autores referidos na grelha anterior, diremos que, quando a organização é escolhida para objecto de análise, a cultura organizacional é vista como variável dependente, onde “a partilha de valores e sentimento de pertença à organização resultam em vantagens organizacionais” (Pina e Cunha, *et al.*, (2003:544).

A cultura traduzir-se-á na plataforma, indispensável aos trabalhadores, para que possam crescer e se desenvolvam, não só enquanto pessoas, mas também enquanto elementos da organização, ajudando-os a consolidar a sua identidade pessoal, (Pina e Cunha, *et al.*, 2003).

Assim sendo, cabe à empresa fomentar a sua própria cultura, pois, como diz Brum (2003: 1001) “A Cultura precisa de ser adoptada pela empresa, sob a pena de se tornar refém de seus empregados”.

A cultura da empresa acarreta consigo benefícios incontornáveis para si própria e para quem nela trabalha, como mostra o Quadro V, onde transparece o pensamento de Camara, *et al.*, (2001: 197).

#### Quadro V - Benefícios da Cultura de Empresa

- “Constituir um referencial forte de comportamento (...);
- Criar um conjunto de normas partilhadas pelos empregados, que se traduz na homogeneização dos seus comportamentos;
- Criar uma sensação de identidade da empresa, que reforça o compromisso de todos os seus empregados para com ela;
- Ser um factor de alinhamento e direccionamento de todos os membros de uma organização em relação à Missão e Objectivos”.

**Fonte:** Adaptado de Camara *et al.*, (2001)

É de todo conveniente referir que benefício “é tudo o que é oferecido ao público interno para que ele tenha uma qualidade de vida e bem-estar” (Brum, 2003: 71).

A cultura, ao estar integrada num colectivo, “significa que as organizações além de terem culturas, também são culturas” (Pina e Cunha, *et al.*, 2003:531).

O (Quadro VI) apresenta factores que representam e influenciam a cultura organizacional:

#### Quadro VI – Factores chave da Cultura Organizacional

- Padrões de Relacionamento
- Pressupostos e Expectativas
- Envolvimento e Compromisso
- Atitudes e Comportamentos
- Estilos, Normas e Práticas
- Valores
- Imagens e Símbolos

**Fonte:** *Adaptado de Pereira, (2006)*

A empresa é um retrato de cada um de nós enquanto seres humanos. É necessário que as pessoas se consigam compreender por meio de sinais verbais (palavras) e não verbais (gestos e imagens), visto que toda a comunicação contribui para a criação de relações, por meio da partilha de ideias, opiniões, sentimentos, projectos, motivações, entre outros. A cada sinal, verbal ou não verbal, é atribuído um sentido compreensível a partir da cultura onde se integra.

A cultura, melhor dizendo, a partilha da cultura numa organização constitui o substrato essencial para o entendimento, o envolvimento e a partilha de quantos nela trabalham e, estes factores, passam pelo modo como é atribuída a significação às coisas, como são interpretadas e lhes é dado sentido no quadro comunicacional da organização.

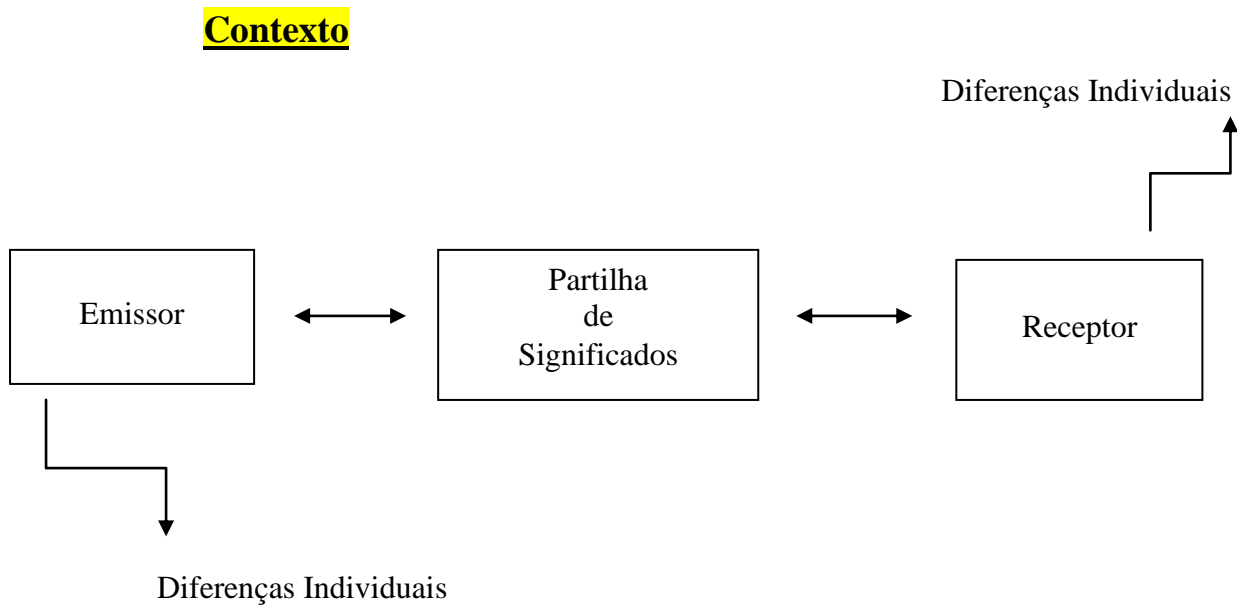
Dirá Freire (1999: 17) *“interpretação (ou sentido) é, assim, o fulcro da comunicação, pois dela irá depender a significação comum para que haja entendimento”*.

Sem perdermos o sentido e o valor que damos às coisas, com base na experiência de cada um, sendo, só por si, único, segundo Ferrinho (1993) - a interpretação pressupõe a existência *“de factores individuais em relação com o ambiente; existir nas pessoas e não fora delas; ser uma relação interiorizada entre o objecto e a pessoa; nunca ser fixo pois a experiência muda”* (Freire, 1999:18).

E é aqui, no quadro de relevância que damos à relação com o ambiente, com os objectos, com as pessoas, que podemos situar o papel da comunicação, como factor interactivo simbólico. Para isso, apoiamo-nos na figura que se segue, construída por Camara (2001), onde as diferenças individuais são consideradas, quer para o receptor,

quer para o emissor, tornando-se importante a partilha de significados como elemento indispensável a uma melhor comunicação.

Figura II - A comunicação como factor interactivo simbólico



**Fonte:** *Adaptado de Camara, (2001)*

O entendimento de um processo comunicacional implica assim a relação contextualizada das pessoas com o meio envolvente e, neste cenário, deve existir a flexibilidade necessária para responder às mudanças que ocorrem em permanência e dos seus efeitos na vivência de cada pessoa e também em cada Organização.

## 2.1. Comunicação Interna

### 2.1.1. Papel na Organização

A Comunicação Interna têm uma importância que é crucial para o desenvolvimento dos trabalhadores e para a consolidação da identidade da organização, (Camara, *et al.*, 2001).

São vários os autores que apresentam várias definições (Quadro VII), entendendo que no centro da Comunicação Interna estão as pessoas como um sistema de interações, que servem de referência para o seu comportamento.

Com base nesta perspectiva, a Comunicação Interna assume um papel estratégico para, não só atrair, como também desenvolver a cultura organizacional assente na Gestão de Recursos Humanos, enquanto construtor de relações (Taveira, 2011).

Quadro VII - Definições de Comunicação Interna

Autores	Definições
Camara <i>et al</i>	<i>“A Comunicação Interna (...) deve ser entendida como um sistema de interações onde «emissor» e «receptor» se inter-influenciam e partilham significados simbólicos”.</i> (2001: 432)
Brum	<i>“ Comunicação Interna é um processo, não é uma pessoa...”.</i> (2003: 106)
Kunsch	<i>A Comunicação Interna é um “Sector planeado com objectivos definidos para viabilizar toda a interacção possível entre a <u>Organização</u> e seus <u>empregados</u>”.</i> ( <a href="http://www.docstoc.com">www.docstoc.com</a> 9.12.2010)
Villafãne	<i>“A comunicação interna é um instrumento imprescindível para conseguir o envolvimento da pessoa”.</i> (1998: 244)

Perante estas definições, podemos olhar para a comunicação interna como um envolvimento pessoal, que é fundamental e decisivo para o êxito de um grupo. O envolvimento implica uma mobilização do indivíduo “*para conseguir, a partir da intersecção do seu sistema de valores com a organização, cumprir as suas expectativas (...) associando o seu próprio êxito ao da empresa*” (Villafãne, 1998: 244).

Segundo este autor, a comunicação interna persegue diferentes objectivos que o quadro seguinte permite identificar.

#### Quadro VIII - Objectivos Elementares da Comunicação Interna

1. Aumentar a confiança
2. Comunicar de forma eficiente e eficaz
3. Manter os colaboradores informados
4. Ter sentimento de pertença
5. Partilhar valores comuns
6. Melhorar a credibilidade de imagem da empresa

Grande parte das organizações tem consciência das várias componentes que integram os objectivos apresentados no Quadro VIII, visto actuar directamente no clima organizacional, permitindo às pessoas auto motivarem-se e sentirem-se donas do seu futuro, “*construindo em torno de si o ambiente no qual desejam viver e trabalhar*” (Brum, 2003:39).

Para isso é preciso entender a importância da comunicação interna, que se encontra patente nas muitas políticas e práticas que são desenvolvidas e que, simultaneamente, são adaptadas aos problemas da empresa e à visão expectante dos colaboradores. A frase que se segue reflecte bem a importância desta comunicação.

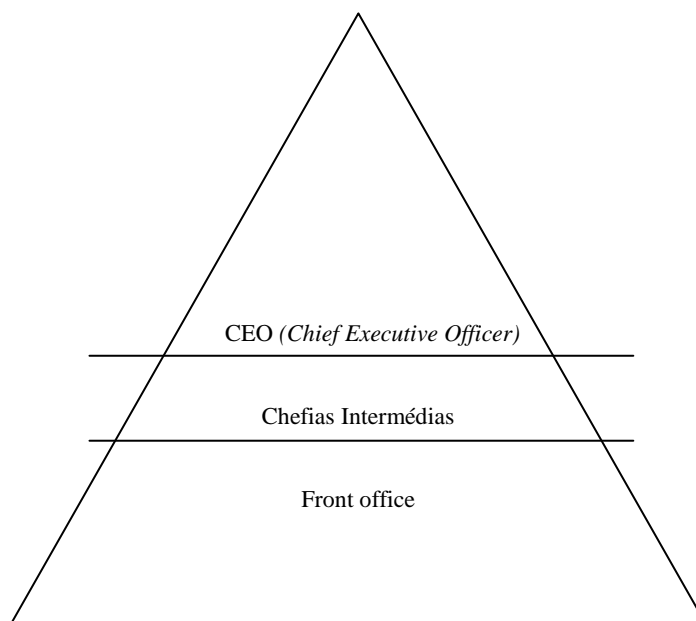
“*Embora trabalhasse com Comunicação em todos os níveis, era a interna que produzia, em mim, a vontade de saber mais, de construir e repassar conhecimento*” (Brum, 2003: 18).

A Comunicação Interna contribui para ampliar a visão dos colaboradores, dá conhecimento de todo um processo que é praticado dentro da organização, bem como justificativas de um compromisso praticado pelos colaboradores.

A Comunicação Interna é ainda um instrumento com efeitos estimulantes de uma crescente interactividade colectiva, que dá vida e forma à organização.

É através desta interactividade que a comunicação interna é entendida como algo que pode ajudar a transformar os Colaboradores em Parceiros, independentemente do nível hierárquico e funcional, considerando-se públicos internos, os que a figura seguinte refere:

**Figura III - Públicos Internos**



**Fonte:** Adaptado de Pereira, (2006)

Sempre que as organizações tendem a esquecer o seu público interno, isso traduzir-se-á, a médio ou a longo prazo, num grande problema. Sem querermos desvalorizar a importância de investir em informação direccionada para públicos externos - através de projectos e acções, muitas vezes com orçamentos substanciais - o facto é que, com custos mais reduzidos, podem contemplar-se públicos da própria empresa, com efeitos imediatos de capital importância, na satisfação, motivação e produtividade dos colaboradores.

A organização que não consegue envolver/motivar e “trabalhar a comunicação como “acção de tornar comum” ” (Brum, 2003:29) a nível interno, muito dificilmente o conseguirá fazer de forma positiva, a nível externo.

A dimensão de uma empresa tende a condicionar a qualidade das diversas comunicações. Nas Pequenas e Médias Empresas, em que o número de trabalhadores é mais reduzido, a comunicação é efectuada de forma contínua a todo o instante, o que,

constituindo, em princípio, uma mais-valia, pode torná-la ineficaz, por não satisfazer determinados requisitos.

Os públicos internos são a chave para uma boa comunicação, funcionando como um veículo de divulgação de informação para o exterior. É fundamental que exista concordância entre a parte interna e externa para que a comunicação seja possível e resulte com eficácia.

O quadro seguinte apresenta, em síntese, a diferença de conceitos entre a comunicação interna e a comunicação externa.

**Quadro IX - Paralelismo entre a Comunicação Interna vs Comunicação Externa**

Comunicação Interna	Comunicação Externa
As suas acções visam actuar para com o cliente interno.	As suas acções visam actuar para com o cliente externo.
Oferta de serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes internos.	Oferta de bens e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes externos.
Estratégia comunicacional voltada para uma maior qualidade de vida das gerações actuais e futuras dentro da organização.	Estratégia comunicacional voltada para uma maior e maior qualidade de vida das gerações actuais e futuras fora da organização.
Caso as necessidades dos clientes internos sejam satisfeitas, o seu desempenho na empresa será melhor, correspondendo às expectativas dos objectivos organizacionais.	Caso os bens e serviços correspondam às necessidades e expectativas dos clientes, estes ficam, não só satisfeitos, como também com uma imagem positiva da organização.

**Fonte:** *Adaptado de Pereira, (2006)*

É através da comunicação interna que os clientes internos obtêm informações institucionais (história, missão, valores, princípios, objectivos de ordem global, crenças etc.) estabelecendo com a mesma e conseqüentemente com o público externo, uma interacção e adaptação mútuas, o que faz deles COLABORADORES/PORTA-VOZ.

Daí, ser tão importante trabalhar a informação, enquanto agente dinamizador de uma maior visibilidade face à informação, da partilha de uma visão sustentada nos



objectivos, processos e resultados. Será, semdúvida,um caminho para o sucesso das pessoas e da empresa, (Brum, 2003).

*“A comunicação integrada (...) deve construir uma identidade corporativa sintonizada com as novas exigências e necessidades da sociedade contemporânea”* ([www.docstoc.com](http://www.docstoc.com) 9.12.2010).

O Quadro X mostra-nos como se caracteriza a identidade corporativa.

#### Quadro X - Identidade corporativa

- *“Refere-se aos valores básicos e às características atribuídas a uma corporação pelos seus (...) públicos internos ou externos;*
- *Auto-retrato da organização, soma total de todas as formas de expressão para oferecer conhecimentos de sua natureza;*
- *Reflete e projeta a real personalidade da organização”.*

**Fonte:** Adaptado de Kunsch ([www.docstoc.com](http://www.docstoc.com) 9.12.2010)

Neste contexto, é necessário para além de seleccionar, também sensibilizar o plano de comunicação, no sentido de vir a corresponder a todo um seio colectivo, de forma dinâmica, eficaz e num período a médio prazo, para que assim seja possível responder às exigências vindas do exterior.

Os responsáveis dentro da empresa devem procurar integrar um conjunto de iniciativas/acções sustentadas em:

I - Informações de Recursos Humanos – Formações, promoções, benefícios etc.

II- Informações Operacionais – Informações acerca dos serviços prestados na organização, técnicas e estratégias de actuação direccionadas para públicos alvo.

III - Informações a cerca de programas internos – Objectivos, reuniões, registo de calendário, descrição dos *Media* (Newsletter, Cartazes, Revistas - mensal, bimensal, trimestral, quadrimestral - Canal TV, Email, entre outros) e a parte orçamental, visto ser um importante elemento de gestão que deve ser acompanhado e controlado para que se possam atingir os objectivos planeados ([www.webartigos.com](http://www.webartigos.com) 10.12.2010).

IV – Informações de Rotina – Informações sobre factos e acontecimentos que envolvam a imagem da organização.

Por isso a importância de se trabalhar os canais, instrumentos e acções da comunicação interna, de forma a existir coerência e coesão entre todas as práticas realizadas de forma interna, funcionando como veículos capazes de passar mensagens necessárias, recentes (Brum, 2003) e de qualidade, de forma a gerar a diferença para o consumidor final.

Para cada uma destas acções, a organização deverá, em caso de implementação, ter presente o seguinte (Camara, *et al.*, 2001: 526):

- “ *Avaliar as características da mesma (produto ou serviço);*
- *Calcular qual é o retorno que é exigível (preço);*
- *Procurar a melhor forma de a divulgar (comunicação);*
- *Definir qual é a melhor forma de passar à prática (distribuição) ”.*

“ *Toda e qualquer organização empresarial deve posicionar-se diante do seu público interno da forma como deseja ser percebida por ele*” (Brum, 2003: 91).

Neste seguimento, é fundamental e crucial que cada pessoa tenha consciência que é necessário, não só uma forte cultura de grupo, como também um “*reconhecimento da empresa como um todo, da equipa como uma só e de cada colaborador como parte de um projecto e cultura comum, mas diversificada e versátil*”<sup>1</sup>.

### **2.1.2. Contornos e Requisitos da Comunicação Interna**

No contexto interno da organização é fundamental que toda a informação tenha os contornos seguintes: **ascendente** (objectivo: favorecer o diálogo), **horizontal** (objectivo: envolver as pessoas) e **transversal** (objectivo: linguagem comum e ajustar as actividades aos valores e princípios da organização). Usando esta terminologia, Villafãne (1998) alerta ainda para a necessidade de, simultaneamente, procurar que na organização se invista em equipas focalizadas em objectivos precisos e envolvidas e determinadas em alcançar níveis elevados de qualidade, mas também fortes, coesas, confiantes e dinâmicas.

---

<sup>1</sup> Caso “É PT!” *Motivar, comunicando!* Citação retirada dos slides apresentados pelo grupo Rita Galhardo, Raquel Nunes, Manon Fortes, Sara Santos, Leonor Freitas, 2010, slide 9.

Só com bons sistemas de comunicação se conseguem: Ambientes Competitivos/Saudáveis.

Nesta perspectiva, a comunicação pode ser entendida como umas das maiores ferramentas de gestão organizacional, na medida em que esta encontra-se estruturada em dois tipos de redes humanas com determinados fins a atingir.

São elas:

- Formais
- Informais

A estrutura que a grande maioria das empresas adopta é uma estrutura formalmente planeada e representada pelas directrizes da organização.

Este tipo de redes contribuem para desenvolver um maior sentido de responsabilidade, por departamento/ especialização; para confirmar a autoridade, capacidade na distribuição de poder; para estimular a comunicação entre todas as unidades da organização e o poder de decisão, ou seja, a capacidade de perceber, definir e decidir uma determinada acção ([www.webartigos.com](http://www.webartigos.com) 25.01.2011). Desta forma, o sistema formal expressa “*as relações que os serviços e os seus trabalhadores devem manter entre si, definindo a forma como podem e devem comunicar*” (Tavares, 2011: 265).

Assim, as redes formais assumem ter como características aquilo que mostra o quadro seguinte.

#### Quadro XI – Resumo das características da rede formal

- Controlada pelos níveis hierárquicos da organização;
- Bem-estar dos funcionários (delinear tarefas, funções e objectivos);
- Capacidade de controlo das acções;
- Limitação na partilha de informação;
- Menos flexibilidade nos processos de integração e motivação.

As redes informais não são controladas pelos níveis hierárquicos da organização ou seja “*fluem em qualquer direcção da organização sem ter que obedecer a (...) níveis de autoridade característicos*” (Pereira, 2006:51).

Neste contexto, este tipo de redes é percebido pelos colaboradores como sendo mais natural, “verdadeiro” e genuíno, na medida em que os mesmos agem segundo manifestações espontâneas, para procurar servir os seus próprios interesses e os da organização. O facto de ser informal poder criar alguma instabilidade por implicar sentimentos pessoais e não possuir uma direcção certa e de obrigatoriedade ([www.webartigos.com](http://www.webartigos.com) 25.01.2011).

As redes informais sugerem-nos que quanto maior for a proximidade dos colaboradores mais informação é partilhada, mesmo que esta não seja relevante para o contexto em que se insere. Por outro lado, a rede informal não pode passar despercebida pelo CEO (*Chief Executive Officer*) e pelas chefias intermédias, na medida em que ela funciona como um mecanismo de *feedback* essencial e indispensável à reacção dos colaboradores face aos processos de mudança (Pereira, 2006).

As redes informais têm como características as que o quadro seguinte apresenta ([www.webartigos.com](http://www.webartigos.com) 25.01.2011).

#### Quadro XII – Resumo das características da rede informal

- Não é controlada pelos níveis hierárquicos da organização;
- Maior facilidade no processo comunicacional;
- Capacidade de integração e motivação entre os grupos de trabalho;
- A existência de atritos entre as pessoas;
- Alguma incapacidade de controlo.

A comunicação interna tem uma importância vital na vida da empresa, movida diariamente por situações interactivas e operacionais que acabam por ser alicerces de toda uma comunicação que é estruturada, estabelecida e reforçada nas redes humanas.

### **3. Factores inter-agentes no processo comunicacional: Motivação e Liderança**

O processo de comunicação numa organização não é concebível isolado de outros factores, daí centrarmos a nossa atenção em duas questões que se nos afiguram particularmente importantes:

- A motivação, que pode ser gerada e estimulada, como resultado de uma boa comunicação;

- A liderança, como elemento essencial para o desabrochar, ou o condicionamento de processos comunicacionais

### 3.1. *Motivação: Abordagens e autores*

O conceito de motivação tem sido objecto de diferentes perspectivas e gerador de teorias igualmente diversificadas, não existindo, portanto, uma definição consensual.

Na origem da palavra “motivação”, encontra-se o vocábulo latino “*mover*”, recordam “*Eccles e Wigfield (2002)*” (Dias, *et al.*, 2007: 10), dando a entender que a investigação em volta do termo da “motivação” parte de um estudo oriundo de processos e acções internas que tendem a conduzir, a tornar activo e a manter o nosso comportamento na organização.

Portanto, a “*motivação é, antes de tudo, decorrente de algo intrínseco, de forças interiores que existem em cada ser e que dependem da sua genética e de outros itens ligados à formação e educação*” (Brum, 2003:40).

Mas o conceito de Motivação tem sido objecto de variadas definições das quais seleccionamos algumas que consideramos relevantes e que o quadro seguinte ajuda a posicionar.

**Quadro XIII - Definições de Motivação**

Autores	Definições
<p style="text-align: center;">George e Jones Citado de Pina e Cunha, (2006: 102)</p>	<p style="text-align: center;"><i>“ As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direcção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos.”</i> (1999: 182)</p>
<p style="text-align: center;">Deci Citado de Pina e Cunha, (2006: 102)</p>	<p style="text-align: center;"><i>“ O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a acção; como ela é direccionada; em que medida ela é</i></p>

	<i>voluntariamente controlada.</i> ” (1999: 9)
Charlotte Buhler <i>Citado de Fernandes, (1991: 274)</i>	“ <i>As Motivações como um processo que legisla a orientação do comportamento.</i> ” (1951)

Diferentes autores encontraram variadas formas de definir o conceito de Motivação. Selecionámos algumas apresentadas no Quadro XIII, que juntamente com muitas outras estão equacionados 4 elementos, de acordo com Pina e Cunha, *et al.*, (2003: 102-103):

- *“Um elemento de estimulação → as forças energéticas (...);*
- *Um elemento de acção e esforço → o comportamento observado;*
- *Um elemento de movimento e persistência → prolongamento no tempo do comportamento motivado(...);*
- *Um elemento de recompensa → o reforço das acções anteriores”.*

A motivação e o profissionalismo são decisivos e, por isso, é importante que os caminhos que procuramos seguir sejam motivadores. “*Não se pode motivar as pessoas, só se pode influenciar aquilo que as motiva*” (Bruce, *et al.*, 2002:1).

A ligação de cada um ao trabalho, parte de uma intimidade de factos inerentes a cada ser humano. Um gestor deve saber como ajudar os seus colaboradores a sentirem-se motivados e com vontade de conseguirem exercer as suas funções ao mais alto nível.

Gerir, tendo como ponto central a motivação das pessoas, significa “*falar e sobretudo (...) viver a nova expressão gestão de pessoas*” (Bilhim, 2008: 333), que se refere às políticas, práticas e processos que influenciam e determinam o comportamento e o desempenho dos membros da organização, enquanto agentes activos estratégicos importantes, (Tavares, 2011) visando uma maior capacidade de aprendizagem e competitividade da organização (Pina e Cunha *et al.*, 2010).

A estratégia de desenvolvimento de uma empresa deve assentar em duas vertentes essenciais: **Gestão de Pessoas** e o **Modelo de Gestão** (de cada unidade empresarial).

Uma gestão inteligente, reconhecendo a realidade organizacional em que se está inserido, é essencial para nos ajudar na percepção daquilo que estamos a sentir e desejamos fazer, de forma a consegui-lo – **motivação intrínseca**, (Bruce, 2002).

Emerge desta afirmação o papel que cabe à empresa, em tudo aquilo que pode contribuir para consolidar e desenvolver a identidade de cada trabalhador, apostando assim no capital humano - formação/qualificação e desenvolvimento, valorização de si e em si próprio, prestígio e sentimento de receptividade (Fernandes, 1991), compreendendo e interpretando as diferenças e competências pessoais e profissionais.

Ilharco (2009/2010: 39) refere como diferenças individuais as que o quadro seguinte enuncia.

#### Quadro XIV - Diferenças Individuais de Âmbito Profissional/Competência Pessoal

*“Auto-avaliação precisa: Conhecer as próprias forças e limitações (...);*  
*Auto-Confiança: Confiança nas capacidades e no valor próprio;*  
*Ser Consciencioso: Assumir responsabilidade pelo desempenho pessoal (...);*  
*Vontade de Triunfar: Lutar por se aperfeiçoar ou atingir um padrão de excelência (...);*  
*Iniciativa: Estar preparado para aproveitar oportunidades;*  
*Optimismo: Persistência na prossecução dos objectivos apesar dos obstáculos”.*

**Fonte:** Adaptado de Ilharco, (2009/2010)

O bom clima organizacional, mais concretamente a satisfação e o contentamento pessoal no trabalho, resulta da influência de diversos aspectos, como os que foram referidos no Quadro XIV.

Todo o esforço que é desempenhado pelos indivíduos dentro da organização deve ser entendido como sendo algo valioso, apesar de que *“aquilo que é valioso para uma pessoa não é necessariamente para outra”* (Pinha e Cunha, *et al.*, 2003:118). De facto o indivíduo pode considerar ser mais rentável para si ser reconhecido pelos colegas enquanto pessoa e profissional, ao invés de receber uma boa remuneração, e vice-versa.

No trabalho é importante gostar do que se está a fazer, mas se não existir uma **motivação extrínseca** (factores externos ao indivíduo), nomeadamente incentivos, como o reconhecimento, ajuda monetária, bónus, uma dia a mais de férias, entre outros,

sentir-se-á uma menor estimulação, quer na realização das actividades diárias normais, quer na satisfação pelos resultados obtidos (Pinha e Cunha, *et al.*, 2003).

A satisfação do indivíduo, resultante dos factores internos e externos já referidos, representará uma condição essencial para que os seus sucessos profissionais, sejam vivenciados com maior empenho e autenticidade (Fernandes, 1991). Estes êxitos estão interligados com as funções que cada um desempenha na organização, sendo uma mais-valia para o desenvolvimento pessoal do indivíduo, que poderá ter influência em vários sectores da vida profissional como, por exemplo, a evolução e promoção na carreira (Fernandes, 1991).

Assim sendo, a dinâmica e a eficiência do grupo, em grande parte, depende dos comportamentos e atitudes que o indivíduo tem, quer no seio organizacional, quer em relação aos seus sentimentos de pertença ao grupo, bem como das suas expectativas face aos objectivos a alcançar (Fernandes, 1991).

Numa intervenção de Rui Nabeiro, constante na obra de Medeiros, *et al.*, (2010:56), enquanto *Presidente do Conselho de Administração do Grupo Nabeiro, Delta Cafés*, reconhece que o facto de o indivíduo pertencer a um grupo, empenhado e solidário na satisfação plena dos seus membros, por meio de *“uma «alma» que motive e congregue todos os que nela trabalham – chama de entusiasmo que atravesse todos os seus colaboradores”*, pode contribuir para uma mais elevada motivação, reforçando o seu sentimento de compromisso em projectos e actividades em que se encontra envolvido.

Dave Ulrich (1998<sup>1</sup>) diz-nos que para criar esse compromisso é fundamental disponibilizar aos colaboradores recursos, sobre os quais temos vindo a reflectir para que os próprios possam trabalhar em equipa e criem entusiasmo no exercício das suas funções.

Esse trabalho em equipa corresponde a uma experiência de socialização, que pode ser vista como um *“processo através do qual um indivíduo aprende as normas, os valores, os comportamentos dele esperados e o conhecimento social de que necessita”* (Fernandes, 1991:149). A concretização de tais aspirações do indivíduo/grupo, estimula cada vez mais para o prestígio e rentabilidade dos indivíduos (Fernandes, 1991).

Podemos ainda complementar esta ideia com o que nos diz Fernandes ao citar Eduard Heimann (1932): *“é necessário exigir do trabalho que, se possível, ele se*

---

<sup>1</sup> <http://dialnet.unirioja.es> 4.04.2011.



*dedique, se entregue (aos trabalhadores) (...); por outro lado é necessário que o homem (...) apresente o seu próprio rendimento ”* (Fernandes, 1991: 252).

Hoje em dia é fundamental, e citando de novo Rui Nabeiro, conforme o seu testemunho na obra de Medeiros, *et al.*, (2010:56), “*que cada um, individualmente, assumo o seu «mundo de valores» que valorize as suas potencialidades e características*”, de forma a desenvolver a capacidade de afirmação no local do exercício de uma função, como profissional responsável, aproveitando, em simultâneo, todas as oportunidades, no âmbito de progressão na carreira. É vital saber que todo um esforço e dedicação farão mais tarde a diferença através da apresentação de resultados consistentes.

No fundo, aquilo que se pretende é que, a par de uma reconhecida competência de cada um, seja identificada, também pela sua maneira de estar, pelo seu comportamento digno, determinante e consciente das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. É portanto, relevante para Medeiros *et al.*, (2010:90) ao citar Margaret Mead, que as pessoas sejam capazes de saber liderar o seu percurso, pessoal e profissional, aceitando a diferença, lembrando que somos únicos, “*assim como todos os demais*”.

Aquilo que for feito para que cada um sinta que tem um lugar único no mundo é que é importante para a sua própria realização, investindo e trabalhando na construção de uma imagem sensata, harmoniosa, coesa e global, no contexto laboral.

A motivação tem sido frequentemente apresentada como um factor de extrema relevância nos sucessos das organizações. Dentro do colectivo “*as motivações são a pedra filosofal à volta das quais e pelas quais se criam e estruturam sistemas de valores sociais*” (Fernandes, 1991: 275).

A importância da motivação na acção humana no seio organizacional tem sido alvo de pesquisa, por parte de académicos e profissionais ao longo da história, como uma preocupação acrescida. Realçam-se entre outros autores: Maslow (1954) Herzberg (1959), Vroom (1964), McClland (1969), Alderfer (1972), cujas teorias são importantes para explicar a motivação. Será sobre as teorias apresentadas por estes autores que nos iremos debruçar seguidamente.

#### **A) Maslow – Hierarquia das necessidades**

Para Abraham Maslow (1954) os responsáveis pela organização devem saber como motivar, aumentando o grau de satisfação e motivação face às necessidades dos seus colaboradores. Defende também a necessidade de cada organização saber “(...)

como criar condições para que o carácter positivo do ser humano se possa expressar” (Pina e Cunha, *et al.*, 2003: 104).

Valorizar o factor humano é de alguma forma uma estratégia, e simultaneamente um elemento diferenciador, no processo de gestão organizacional, uma vez que se é dada a cada indivíduo a possibilidade de se auto-realizar, ele torna-se-á mais apto a desenvolver e conceber ideias úteis para si e para a organização.

Segundo Maslow, as necessidades da pessoa estão na base e influenciam o seu comportamento. “*As necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano*” (Pina e Cunha, *et al.*, 2003: 104) - ou seja, as necessidades, quando não é passível de serem satisfeitas, são um factor de desmotivação.

Maslow identificou um conjunto hierarquizado de **necessidades**, interpretado por Pina e Cunha, *et al.*, (2003), e que adaptamos como se segue.

1. Fisiológicas: que dizem respeito às necessidades básicas (fome, sede, entre outras).
2. De segurança: segurança no trabalho, benefícios, reforma, etc.
3. Sociais ou de amor: busca de relacionamentos interpessoais, trabalho em grupo.
4. De auto-estima: realização no trabalho, demonstrando a capacidade profissional, de forma a ser recompensado, por meio do reconhecimento dos outros.
5. De auto-realização: é algo que difere de indivíduo para indivíduo, visto cada um procurar evidenciar as suas próprias capacidades e criatividade.

Segundo esta hierarquia, caso “as necessidades de um determinado nível” (Pinha e Cunha, *et al.*, 2003:104) estejam satisfeitas, as necessidades imediatamente a seguir, poderão surgir.

#### Quadro XV- Reflexão sobre as considerações de Maslow:

- ❖ As necessidades são uma motivação no comportamento do Homem;
- ❖ A relação entre as várias necessidades é orientada para um objectivo final;
- ❖ Inflexibilidade na hierarquia das necessidades.

#### **B) Herzberg – Teoria bifactorial**

Para melhor explicar o comportamento, enquanto resultado, dos indivíduos na organização, Frederick Herzberg (1959), um dos grandes especialistas da teoria das motivações, apoia-se na teoria bifactorial, ao defender que os factores intrínsecos estão

dependentes da satisfação no trabalho, e os extrínsecos com a insatisfação (Pina e Cunha, *et al.*, 2003).

A teoria bifactorial reconhece a existência de dois grandes tipos de necessidades ou factores:

Os **factores higiénicos**, tais como política organizacional, salários, benefícios sociais, ambiente de trabalho, condições físicas de trabalho e a comunicação entre todos eles, são factores extrínsecos ao indivíduo e estão situados dentro de contexto laboral do mesmo, (Bilhim, 2008).

Para Herzberg, estes factores quando estão presentes contribuem para um ambiente satisfatório. A ausência destes elementos contribui para que as pessoas se sintam injustiçadas por não estarem a usufruir daquilo a que tem direito (Pina e Cunha, *et al.*, 2003).

Os **factores motivacionais** ou satisfatórios, tais como o reconhecimento no trabalho e o sentimento de ascensão profissional, são intrínsecos ao indivíduo e susceptíveis ao seu controlo. Por outro lado, estes factores contribuem para um crescimento dinâmico a longo prazo e à felicidade, (Pinha e Cunha, *et al.*, 2003). “*Os factores higiénicos (...) não provocam as atitudes positivas. Por sua vez, os factores motivacionais não evitam as negativas*” (Pina e Cunha, *et al.*, 2003: 108).

Para Herzberg, um indivíduo que se sinta motivado no trabalho, terá um maior sentido das suas obrigações e responsabilidades.

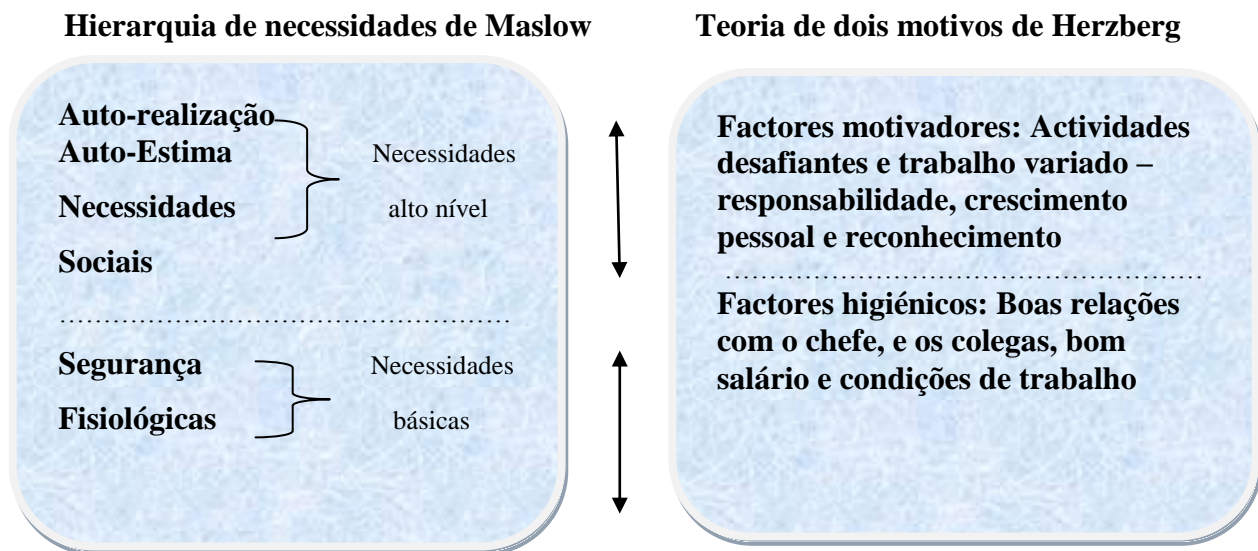
#### Quadro XVI – Síntese de algumas considerações de Herzberg em síntese:

- ❖ Os factores intrínsecos estão dependentes da satisfação no trabalho e os extrínsecos da insatisfação;
- ❖ A satisfação e motivação no trabalho parte do acto de execução de funções com uma responsabilidade acrescida e valorativa;
- ❖ No contexto laboral, todo o ambiente que é estabelecido a partir da comunicação, das relações e das actividades que são desempenhadas é um reflexo da satisfação ou insatisfação que se perpétua por toda a organização.

**Fonte:** Pina e Cunha, *et al.*, (2003)

Entre os dois autores enunciados, Maslow e Herzberg podemos, encontrar um encadeamento que possibilita uma análise comparada de ambas as teorias, conforme nos mostra o quadro que se segue.

Figura IV - Encadeamento entre os factores de motivação de Maslow e Herzberg



Fonte: Pina e Cunha, et al., (2003: 109)

### C) Alderfer - Teoria ERG – Existence, Relatedness, Growth

Para Clayton Alderfer (1972), a relação entre as várias necessidades torna-se mais flexível, não existindo uma conduta hierárquica que pressuponha uma rigidez entre as várias categorias de necessidades, o que contraria da teoria de Maslow, assente numa rígida hierarquização das necessidades (Pinha e Cunha, et al., 2003). Segundo Alderfer “é possível que uma pessoa se sinta motivada em simultâneo por necessidades de vários níveis” (Pina e Cunha, et al., 2003:105).

Apesar desta divergência, de seguida podemos ver alguma concordância entre as necessidades dos autores Maslow e Alderfer, de acordo com Pina e Cunha et al., (2006: 105).

Quadro XVII - Correspondência entre as necessidades de Maslow e Alderfer

<i>Maslow</i>	<i>Alderfer</i>
<i>Necessidades fisiológicas</i> <i>Necessidades de segurança</i>	<i>Necessidade de existência</i>
<i>Necessidades sociais</i> <i>Necessidades de estima</i>	<i>Necessidades de relacionamento</i>
<i>Necessidades de auto-realização</i>	<i>Necessidades de crescimento</i>

**Fonte:** Pinha e Cunha, et al., (2003:105)

Podemos sistematizar o pensamento de Alderfer como mostra o quadro seguinte:

Quadro XVIII - Reflexão das considerações de Alderfer

- ❖ Maior flexibilidade;
- ❖ Menos focado na auto-realização.

Encontramos contudo, em ambos os autores que vimos citados, algumas ideias compartilhadas que registamos neste quadro.

Quadro XIX – Considerações compartilhadas por Alderfer e Maslow

- ❖ As necessidades são motivos comportamentais;
- ❖ Quem gere deve, em termos de desenvolvimento pessoal, apenas considerar a satisfação ou não das necessidades dos seus colaboradores, visto não conseguir criar em cada um motivações e necessidades.

**Fonte:** Pinha e Cunha, et al., (2003)

#### **D) McClelland - Teoria dos motivos**

Para David McClelland (1969) as motivações tendem a modificar nas pessoas, não só o comportamento social, como também a rentabilidade (Fernandes, 1991).

Neste seguimento o conceito de motivação, segundo McClelland, inspira-se em três necessidades ou motivos: de sucesso, de afiliação, de poder (Pina e Cunha, et al., 2003).

A necessidade de **sucesso** pressupõe que os indivíduos que estejam bastante motivados tenham uma grande vontade de serem bem sucedidos nos objectivos desejados, não temendo “assumir” cargos de elevada responsabilidade, que exijam enfrentar riscos.

Quando são chamados a exercer funções de liderança, se não tiverem o tipo de motivação desejado, haverá repercussões ao nível da eficácia, fazendo sentir-se os efeitos negativos na obtenção de resultados de grupo (Pinha e Cunha, *et al.*, 2003).

A necessidade de **afiliação** resulta de uma orientação por relações de amizade, cooperação e estima no grupo de trabalho.

A necessidade de **poder** “*representa uma orientação para o prestígio e a produção de impacto no comportamento ou emoções das outras pessoas*” (Pina e Cunha, *et al.*, 2003: 106).

Uma liderança eficaz tende a estar relacionada com uma grande capacidade instintiva para o poder, sendo que quando existe uma grande motivação face ao poder depois a tendência é ter uma baixa necessidade de afiliação (Bilhim, 2008).

Estes motivos criam novos tipos de comportamento nas sociedades e são simultaneamente meios eficazes de grande inovação (Fernandes, 1991).

#### Quadro XX - Síntese das considerações de McClland sobre motivação

- ❖ Os factores de motivação servem de estímulo para alterar o comportamento humano;
- ❖ Realização pessoal (Sucesso);
- ❖ Sentimento de estima (Afiliação);
- ❖ Comportamentos com elevado nível de motivação, associados a actividades que assumem o favoritismo (Poder).

As teorias anteriormente apresentadas procedem à apresentação das necessidades, que poderão “*responder à questão: como motivar os trabalhadores?*” (Pina e Cunha, *et al.*, 2003:105). A possibilidade de satisfazer as necessidades identificadas dos seus colaboradores, por parte de uma organização, contribui para a “*saúde psicológica*” segundo Pina e Cunha, *et al.*, (2003: 104), citando Maslow.

As motivações estimulam e influenciam um elevado grau de consciencialização quer de âmbito individual, quer colectivo. A existência de motivação nos indivíduos contribui para um maior envolvimento pessoal no processo de aprendizagem, na medida

em que aceleram a participação do “EU”, sempre acompanhado por sentimentos que fazem parte da própria essência do ser humano (afecto, vontade, interesses, instintos, funções, etc.), nesse mesmo processo, (Fernandes, 1991).

Conforme Pina e Cunha, *et al.*, (2003:148), os laços psicológicos que ligam os indivíduos à organização partem de vários tipos de empenhamento do indivíduo no seio organizacional, mais concretamente:

- Empenhamentos positivos: “*o empenhamento afectivo (“sinto-me emocionalmente ligado à minha empresa”) (...) o empenhamento normativo (“tenho o dever de lealdade para com a minha organização”) ”.*
- Empenhamentos de conotação negativa: “*o empenhamento instrumental ou calculativo (“não tenho alternativas de emprego; teria muitos custos se abandonasse a minha organização”) ”.*

A leitura do meio organizacional depende mais da forma como os nossos olhos lêem e interpretam, do que propriamente a realidade nele integrada (Pinha e Cunha, *et al.*, 2003). Mais do que a realidade instituída na organização, o modo como os indivíduos reagem aos acontecimentos e ambiente circundante (através da adopção de uma postura adequada ou não à situação/contexto em que se encontram) espelha a imagem que eles próprios tendem a ler e a interpretar da organização em que estão inseridos.

E, neste processo, a comunicação nas organizações desempenha um papel fundamental.

### **3.2. Liderança: Conceitos e Requisitos**

Compete, em primeira instância, aos líderes das organizações integrar os conceitos (Informação/Comunicação), de modo a tornarem-se agentes prontos e ágeis ao serviço das pessoas e das organizações.

*“ A comunicação e a informação no seio da empresa são (...) uma resposta, em termos de gestão, à crescente complexidade da própria empresa ”* (Villafãne, 1998: 241).

O verdadeiro líder é aquele que sabe o que tem de fazer e faz. O líder é servidor de uma causa, de uma obra. O conceito de “**leadership brand** ou «*marca de liderança*»” (Medeiros, 2010:202) apresentado por Dave Ulrich, é algo que deverá estar alinhado com a marca que a empresa tem junto dos clientes.

Essa liderança existe quando um líder, dispondo de um conjunto de traços que o caracterizam (como a inteligência, o carisma) consegue pôr em prática uma ideia e “*desenvolve competências e processos da empresa, fortalecendo a marca da empresa*” (Medeiros, *et al.*, 2010: 202).

Uma liderança que invista permanentemente na aquisição de competências, concentrando-se nas pessoas, demonstra o valor que atribui aos seus colaboradores como parte integrante da empresa, “*o que sem dúvida lhes irá aumentar a autoconfiança*” (Ebeling, 2000:45).

O líder tem como principal desafio/missão fazer da comunicação um factor de motivação, (Brum, 2003), “*para juntos servirem uma causa maior, ou seja, o ambiente ou contexto onde estiverem inseridos*” (Medeiros, *et al.*, 2010:201). O quadro que se segue permite visualizar alguns comportamentos inerentes ao desempenho de diferentes tipos de líder.

**Quadro XXI - Comportamentos de Liderança**

<i>“Tipos</i>	<i>O líder</i>
<i>Liderança directiva</i>	<i>Orienta os subordinados para o que devem fazer e o modo como devem actuar (...).</i>
<i>Liderança apoiante</i>	<i>Mostra respeito e consideração pelo bem-estar e necessidade dos colaboradores (...).</i>
<i>Liderança participativa</i>	<i>Consulta os colaboradores, solicita-lhes sugestões, e toma as respectivas ideias em conta quando toma decisões.</i>
<i>Liderança orientada para o êxito</i>	<i>Estabelece metas desafiantes para os colaboradores (...). Transmite aos colaboradores a expectativa de que eles alcançarão elevados desempenhos”.</i>

**Fonte:** Pinha e Cunha, *et al.*, (2003: 296)

Qualquer dos cenários apresentados, evidenciam a importância da comunicação no processo de liderança. Brum (2003:108) expressa assim esta questão:



“ Os verdadeiros líderes são capazes de influenciar pessoas, o que já faz deles profissionais de comunicação interna”.

Toda a atenção organizacional atribuída a esta matéria exerce efeitos positivos sobre o empenhamento e satisfação dos colaboradores.

A chave está em dar-lhes um maior número de informação sobre a empresa, que tenha interesse, e, simultaneamente, saber integrá-los no ambiente organizacional para que daí surja a vontade de atingirem os seus limites, com ajuda dos seus líderes, estabelecendo objectivos, que eles, ao agirem isoladamente, não seriam capazes de alcançar, (Brum, 2003).

É importante que um líder saiba estabelecer relações interpessoais e tenha uma grande capacidade para lidar com os seus liderados, começando pela sua disponibilidade em conhecer e compreender o contributo individual de cada um dos seus colaboradores.

*“Ao atentar para a informação e para a integração, a empresa estará cumprindo com os seus 50% de responsabilidade. E assim, estará contribuindo para que os outros 50%, (...) dependam da pessoa (...)”* ( Brum, 2001:41).

Para além de outros factores relacionados com a sua personalidade, o modo como o líder assume e utiliza a comunicação poderá fazer a diferença. Através da comunicação o líder pode orientar os seus colaboradores, tendo em consideração as suas competências, os seus valores, as suas emoções e afectividade.

*“A organização precisa de se libertar do convencional, (...) e envolver o coração, além da cabeça”*, afirma Bilhim (2008: 310) ao pretender transmitir o que afirmamos.

De facto, um *“bom ambiente de trabalho afecta positivamente o funcionamento do grupo e o estímulo do ambiente pode afectar o grupo e o seu comportamento”* (Bilhim, 2008: 393).

Neste cenário, as pessoas devem procurar fazer com que o trabalho seja um factor de prazer e motivação.

*“Reconhece-se hoje, que as organizações, em geral, têm um grande deficit de liderança”* (Tavares, 2011:101), mas é necessário um investimento, quer na formação em liderança por parte de gestores, quer na capacidade de constituir *“equipas de trabalho fortes, motivadas e realizadoras porque o funcionamento em equipa se tornou,*

*em muitos casos, o mais eficaz e eficiente para atingirem os seus resultados”*. (Tavares, 2011: 101).

#### **4. Reflexos da Comunicação Interna, da Motivação e da Liderança nas Organizações e nas Pessoas**

Tudo quanto vem sendo afirmado, assenta no pressuposto de que uma boa estratégia da comunicação interna implica a gestão adequada dos processos comunicacionais, associados a uma liderança eficaz, enquanto contributos indispensáveis para a motivação dos colaboradores. Estes três elementos serão inexoravelmente relacionados aos níveis de compromisso entre os colaboradores e a organização.

Este compromisso contribuirá para efeitos visíveis no desenvolvimento da empresa, contribuindo para a criação de um ambiente favorável, onde as pessoas se sentem motivadas, assumindo *“a sua relação para com a empresa, como elemento de valor”* (Fernandes, 1991: 277) ”.

#### **Quadro XXII - Reflexo da Comunicação Interna**

*“O homem é apenas 10% vocação e 90% adaptação. Isso significa que nunca é tarde para que a pessoa aprenda a gostar daquilo que faz e da empresa na qual trabalha”*.

**Fonte:** *Brum, (2003: 26)*

O desafio está em conhecer as motivações pessoais de cada colaborador, para que o indivíduo percepcione o meio em que está envolvido e adeque o seu comportamento ao que se propõe para si e para a organização, em função das ambições, percepções e motivações que somam toda uma visão rotineira das pessoas dentro da organização.

Cada indivíduo é *“um produto de condições inatas e sociais”* segundo Anastasi (1958), (Fernandes, 1991: 248), e ao mover-se dentro do mundo real transporta consigo a sua história de vida (pessoal) e ambições futuras que influenciam a forma como o

indivíduo percebe os seus desempenhos e objectivos na organização (Pereira, 2006).

Segundo este autor, existem questões fundamentais que presidem à relação entre o processo de comunicação interna e o ambiente humano em contexto de trabalho.

O quadro seguinte sintetiza o pensamento de Pereira:

**Quadro XXIII - Questões eficazes na Comunicação Interna/ Humanização na organização**

- ✓ Relação entre organização/colaborador deve assentar num princípio de coerência e transparência com as acções a desempenhar;
- ✓ Comunicação enquanto valor de qualidade e proactividade com vista aos objectivos organizacionais;
- ✓ Um motivo estratégico de cooperação, consolidação e identidade organizacional junto do público interno e, conseqüentemente externo;
- ✓ Respeito e consideração pelas diferenças individuais, aquando da descodificação das mensagens;
- ✓ Um reforço da auto-estima;
- ✓ Um incentivo que envolve os clientes internos num compromisso que conduz à motivação;
- ✓ Elemento de sensibilização à identidade corporativa;
- ✓ Um factor essencial e determinante para os resultados obtidos, a partir dos serviços prestados.

A coesão, a determinação, a força, a ousadia e a ambição são pontos fortes que contribuem para um maior valor produtivo e com qualidade face à inteligência, eficácia, eficiência, na resolução dos objectivos desejados. Para obter tais resultados é fundamental que sejam fixados objectivos e que estes se tornem claros, através de uma comunicação correcta, de uma liderança eficaz e de uma motivação consistente.

Os “*objectivos são vistos como motivadores do desempenho*” (Pereira, 2006: 48).

Os objectivos organizacionais devem ser entendidos como metas que se tem que vencer, estando as PESSOAS na base dos sucessos, como fonte de resistência e força no impulso para a acção. Perante este pensamento, os colaboradores devem aceitar os

objectivos organizacionais e empenharem-se nas suas funções para que os resultados organizacionais desejados sejam alcançáveis.

Assim, o desempenho das pessoas, suportado por uma grande motivação na realização das suas tarefas, resulta num atitude positiva, extensiva a um compromisso dos colaboradores para com a empresa e vice-versa, constituindo como estímulo o *feedback* de carência positiva/afectiva que permite entrelaçar objectivos/desempenho.

Neste contexto, o *feedback* deve ser visto como uma ferramenta, que contribui para uma melhoria contínua dos indivíduos na organização. Como diz Pereira: “*É preciso que todos recebam feedback frequente da sua evolução e desempenho*” (2006:49)

Quando os colaboradores se sentem valorizados e recompensados, eles sentem que a sua actividade é essencial e valiosa para os negócios e objectivos da empresa.

Emerge de um clima positivo, um bom equilíbrio entre a dedicação e o desempenho juntamente com as recompensas ao colaborador, sobretudo não monetárias.

A comunicação surge como um alicerce de motivação e optimização para a superação de metas.

Todo e qualquer profissional sabe que o acto de comunicar bem passa por mostrar satisfação no local de trabalho, demonstrando competência, segurança, autoridade, credibilidade e poder de decisão.

Pode-se concluir, de acordo com o conceito de comportamento-resultado, que no âmbito da comunicação interna a organização deve servir de exemplo, indo ao encontro de energias positivas que possam emergir no acto de melhorar a prestação de serviços de forma a desafiar, acreditar, motivar, cooperar, desenvolver, formar e informar todos os seus colaboradores rumo a uma melhor qualidade de vida profissional e pessoal.

A preocupação das organizações em envolver cada vez mais os colaboradores, constitui uma questão de sobrevivência. A organização deverá “*prevenir a insatisfação para gerar motivação*” (Pereira, 2006:50), agindo segundo acções concretas que originem colaboradores mais motivados e dispostos a desafios que surgem a todo o momento.

A motivação constitui um factor determinante e decisivo para o desenvolvimento das pessoas e das organizações, sendo de implementar alguns requisitos com esse objectivo que são os seguintes:

- **Participação:** para que o colaborador se sinta bastante satisfeito e motivado, a organização deverá criar condições de desenvolvimento sustentado, conducentes a uma maior responsabilidade valorativa, associada a actividades acrescidas para o mesmo.
- **Procura de *feedback*:** para que os colaboradores se sintam motivados é necessário que exista uma preocupação por parte dos seus líderes em darem um feedback, de forma a poderem encontrar algum sentido naquilo que desempenham no seu dia-a-dia.
- **Realização:** para que o sentimento de motivação resulte é indispensável a satisfação das necessidades dos colaboradores, a fim de os mesmos poderem apresentar resultados e conquistas definidos por si e pela organização.
- **A importância do ambiente laboral:** A comunicação, as relações e as actividades a desempenhar são um reflexo do contentamento ou descontentamento dos indivíduos na organização.

Estes factores deverão estar presentes na tomada de decisões estratégicas, de forma a evitar o descontentamento e a desmotivação por parte dos colaboradores.

Saber equilibrar a comunicação interna e a motivação, corporizadas na liderança da organização, constituirão uma forma de contribuir para a satisfação dos colaboradores.

## **5. O Cenário da Comunicação Interna na Mota-Engil**

Neste ponto propomo-nos realizar uma análise, situada e contextual, do modo como se encontram alicerçadas as modalidades da Comunicação interna em vigor na empresa.

Não obstante termos assinalado um capítulo – estudo empírico - onde vão ser apresentados os resultados da pesquisa efectuada, faremos, ao longo deste ponto 4, referência às várias modalidades, registando, em simultâneo, os testemunhos que recolhemos junto das pessoas inquiridas sobre cada uma das questões

Com este propósito, começamos por apresentar o quadro onde se encontram especificados os objectivos e as respectivas modalidades de comunicação interna na empresa.

Quadro XXIV- Modalidades da Comunicação Interna - Grupo Mota-Engil, SGPS, S.A.

	<b>1</b> <b>Estimular/Envolver</b>	<b>2</b> <b>Informar</b>	<b>3</b> <b>Dar/Fazer</b>
<b>Público</b>	<p><u>Eventos</u></p> <p>- Talentos de Natal (concurso);</p> <p><b>Frequência:</b></p> <p>Anual</p> <p>- Passeio de BTT – Tâmega Clube 2010; Passeio de Bicicleta a Fátima ME SGPS, etc.</p> <p><u>Ofertas</u></p> <p>- Descontos nas áreas da música, hotelaria, etc.</p> <p>- Viagens</p> <p><u>Comunicação</u></p> <p>A campanha “PENSAR SUSTENTÁVEL, AGIR RESPONSÁVEL”</p> <p>- <u>Formações</u> (*)</p> <p>- <u>Reuniões</u></p>	<p>- <u>Canal Corporativo TV</u></p> <p><b>Frequência:</b></p> <p>Gestão Diária</p> <p>- <u>Plataforma - ON.ME</u></p> <p><b>Frequência:</b></p> <p>Gestão Diária</p> <p>- <u>Sinergia</u></p> <p><b>Frequência:</b></p> <p>Quadrimestral</p> <p>- <u>Redes Sociais:</u> (Site Institucional; Facebook; Tweeter; Youtube; Flickr e Vimio)</p> <p><b>Frequência:</b></p> <p>Gestão Diária</p> <p>- <u>Correio Electrónico</u></p> <p><u>Interno</u></p> <p>- <u>Posters</u></p> <p>- <u>Brochuras</u></p> <p><b>Frequência:</b></p> <p>Bianual</p>	<p><u>Formações</u></p> <p>- Active School – <i>WelcomeME</i>;</p> <p>Programa (Entre Nós)</p> <p><b>Frequência:</b></p> <p>(O ciclo de programas do Active School é validado de 2 em 2 anos)</p> <p>- <i>Start ME</i></p> <p><b>Frequência:</b></p> <p>Anual</p> <p>- Projecto <i>ONE, Mota-Engil</i></p> <p>- Projecto <i>MAP</i></p> <p><b>Frequência:</b></p> <p>Bianual</p> <p><u>Workshops</u> (Curso de Formação Cenjor)</p> <p>- Escrita para Imagem e Linguagem Televisiva, etc.</p> <p><u>Serviço Público</u> (Patrocínios)</p> <p>O Grupo intervém em diversas áreas, na cultura, saúde, educação, etc.</p> <p>- Prémio Manuel António da Mota</p> <p><b>Frequência:</b></p> <p>Anual</p>
<b>Interno</b>			

*Adaptado de Lindon et al., (2008)*

(\*) Formações em (1) dizem respeito às referenciadas no ponto (3)

Mais do que fazer considerações sobre o Modelo que a empresa Mota-Engil tem vindo a implementar, para ilustrar tudo o que tem vindo a ser dito ao longo deste documento, procedemos a uma compilação de princípios, consagrados e expressos, em diversos documentos que regem a Empresa, recorrendo, como já dissemos, a testemunhos dos colaboradores, procurando agregar a informação em tópicos de referência.

Estes testemunhos encontram-se identificados e ilustrados no Anexo II, permitindo uma melhor análise personalizada dos contributos dos inquiridos.

Passamos agora a especificar os diferentes princípios e respectivas acções em curso, por área de intervenção:

### **A) Área de Gestão do Capital Humano**

A identificação dos princípios consagrados pelo Grupo Mota-Engil, em matéria da gestão do capital humano, está patente no quadro e que adaptámos como se segue.

#### **Quadro XXV – Gestão do capital humano ([www.mota-engil.com](http://www.mota-engil.com) 26.01.2011)**

- Respeita as pessoas como estratégia política de gestão e de recursos humanos;
- Valoriza o emprego e, simultaneamente, a progressão de carreira;
- Cria condições de trabalho motivadoras por meio de incentivos que permeiam a excelência e o mérito;
- Proporciona igualdade de oportunidades;
- Adopta de uma política laboral responsável e socialmente sustentável.

Mais uma vez os testemunhos que agora apresentamos, recolhidos durante as entrevistas efectuadas para pesquisa, e constantes no (Anexo II), ilustram o que neste quadro se encontra expresso.

Ressalvamos que este primeiro depoimento é o único que não se encontra anexado, por se tratar de uma figura ilustre de topo na organização – o Presidente do Grupo.

1. *Testemunho (A. M. – Presidente do Grupo). “Temos de investir nas carreiras dos nossos Colaboradores, no seu desenvolvimento e na sua formação, permitindo que haja oportunidades para os melhores se distinguirem”.* A partir das suas funções, num quadro que dá proeminência à EXIGÊNCIA e ao COMPROMISSO,

o grande objectivo da empresa passa por criar valor para todos e gerar novas dinâmicas num movimento humano, cultural e social.

Assim sendo, e tendo em conta o quadro conceptual, a análise à liderança do Grupo testemunha como a comunicação pode ser um factor de satisfação, enquanto incentivo no relacionamento entre eles e a organização a todos os níveis (Tavares, 2011), permitindo uma maior preparação e um nível mais elevado de motivação, através do conhecimento face ao Grupo e das aprendizagens constantes, a partir de áreas distintas.

2. *Testemunho (C. S. – Secretária, da MEAS (Mota-Engil Ambiente e Serviços), desde 2007). “O que motiva mais nesta empresa é a função que desempenho, mas também os meus (...) superiores”.*

A liderança tem forçosamente, que compreender a motivação intrínseca e orgulhar-se dos colaboradores. Como no caso da MEBEP (Mota-Engil, Betão e Pré-Fabricados), onde os seus trabalhadores, desde o início, têm um papel bastante activo.

3. *Testemunho (P. C. - Responsável pela Área do Pré-Esforço, desde 2008) – A empresa “permite-me aprender a orçamentar, pensar nos custos, poder conquistar a obra, projectá-la e prestar contas da obra à administração”.*

É realmente importante ter consciência de que o seu trabalho serve para alguma coisa, tal como acontece no grupo Takargo (Transporte de Mercadorias) associado à Mota-Engil, onde o trabalho é desempenhado com motivação, de acordo com o depoimento apresentado.

4. *Testemunho (V. G. - Maquinista, desde 2007). “Motiva-me além de uma grande realização pessoal, porque tenho a profissão que sempre sonhei, ajudar a contribuir para que a Mota-Engil se torne cada vez maior”.*

- De acordo com o projecto de ambição 2009-2013 do Grupo Mota-Engil, o pensamento empresarial, é algo que, quem lidera, sabe como chegar aos grandes resultados e percebe a importância do seu papel dentro da empresa, tendo capacidade de impor uma estratégia sustentada em 4 pilares chave, a partir de ([www.mota.engil.com](http://www.mota.engil.com) 27.10.2010): “*Crescimento Sustentável; Diversificação; Internacionalização e Desenvolvimento do Capital Humano*”, dando assim um contributo essencial para que possamos compreender o funcionamento da empresa.

É no querer fazer bem feito que reside o sucesso da implementação da estratégia referida em cima (Pereira, 2006).



No domínio da Gestão do Capital Humano, o Grupo Mota-Engil, passa assumir a responsabilidade que possui, com a qualidade de vida das pessoas que fazem o seu dia-dia, procurando lutar para que o trabalho seja também um sinónimo de “prazer”, (Brum, 2003), tendo também em conta o respeito pelas pessoas e os seus direitos.

5. *Testemunho* (A. A. - *Secretária da Comissão Executiva, da Mota-Engil, SGPS, S.A., desde 1992*). “ *Faço parte de um Grupo que valoriza muito o aspecto humano*”.

De acordo com o último Relatório de Sustentabilidade do Grupo Mota-Engil referente a 2009, a motivação dos indivíduos deve-se a vários princípios, como se pode ver no quadro seguinte.

A Gestão de Recursos Humanos definiu para a empresa, as prioridades estratégicas que o quadro que se segue testemunha.

**Quadro XXVI - Prioridades estratégicas de recursos humanos definidas, de acordo com (Mota-Engil, 2009: 45)**

- *“Identificar e gerir o talento no Grupo;*
- *Desenvolver o perfil de gestor do Grupo;*
- *Desenvolver competências que acrescentem valor ao negócio;*
- *Promover a mobilidade e rotação de quadros;*
- *Fomentar o recrutamento e desenvolvimento de quadros internacionais;*
- *Alinhar a política de retribuição com a gestão de “performance”;*
- *Reforçar a Cultura e conhecimento do Grupo.”*



Os quatro grandes eixos das prioridades apresentadas:

1. *“Desenvolver o talento do Grupo”<sup>1</sup>*
2. *Promover a Internacionalização e a mobilidade de quadros*
3. *Cultivar a meritocracia*
4. *Fomentar uma cultura homogénea e partilhada”*

<sup>1</sup> Grupo Mota-Engil traça Orientações Estratégicas 2009-2013 - [www.mota-engil.com](http://www.mota-engil.com), 4.01.2010.

## **B) Acções e Eventos agilizadores da Comunicação Interna, implementados na empresa**

No âmbito específico da Comunicação Interna assistiu-se à promoção de uma diversidade de eventos (seminários, “workshops” e formações) direccionados para o Grupo Mota-Engil.

O Grupo Mota-Engil tem vindo a investir fortemente na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores. *“A formação é considerada aqui, como a actividade de Gestão de Pessoas (...) com o objectivo de desenvolver e permanentemente actualizar o valor dos seus trabalhadores”* (Tavares, 2011:225). Tal significa *“estar disponível, ouvir – e encorajar”* (Hooper et al., 2010: 98).

Assegurando um espírito contínuo de aprendizagem nos colaboradores, de âmbito global (14 Países) na gestão e desenvolvimento dos quadros do grupo.

Como tal, no âmbito de qualquer programa de gestão de pessoas, são vários os projectos iniciados ao nível da gestão de pessoal, entre eles.

### **B.1. Mota-Engil – Active School**



**Fonte:** Site Institucional do Grupo Mota-Engil

Acesso em: 10.01.2010

O lançamento do Projecto ACTIVE SCHOOL de âmbito gratuito, tendo início em Setembro de 2008 a Setembro de 2010.

«*Mota-Engil ACTIVE SCHOOL*» - É um projecto que visa desenvolver as competências dos colaboradores, para que cada um possa acrescentar valor aos negócios, mas também a si próprio.

Foi alvo de um total de nº de participações bastante expressivo, cerca de 2.173 colaboradores, independentemente da idade, da área de negócio e da nacionalidade, passaram a assumir uma dupla certificação escolar e profissional.

Dentro do projecto ACTIVE SCHOOL, existem três escolas diferentes com desafios diferentes entre si, mas que se complementam, são elas:


**ACTIVE SCHOOL** – Cultura e Valores; **ACTIVE SCHOOL** – Áreas de Negócio e **ACTIVE SCHOOL** – Gestão e Liderança (Mota-Engil, 2009).

De referir que neste estudo apresenta-se apenas o **ACTIVE SCHOOL** - Cultura e Valores, na sequência deste projecto surge um seminário de acolhimento corporativo chamado “*welcomeME*”.

Com esta iniciativa pretende-se, não só consolidar a identidade organizacional, como também estimular o envolvimento de todos os colaboradores.

## B.2. Programa Entre Nós

1

O programa  é constituído por sessões que visam a partilha, o conhecimento e o reforço de valores entre todos os colaboradores.

O **ACTIVE SCHOOL** está integrado num dos eixos estratégicos fundamentais dos Recursos Humanos do Grupo Mota-Engil, ou seja o reforço da cultura e valores, o que obriga a uma gestão dos Recursos Humanos contínua e sustentável.

## B.3 Start ME



**Fonte:** Site Institucional do Grupo Mota-Engil

Acesso em: 31.01.2011

Foi concretizado um outro projecto independente ao do **ACTIVE SCHOOL**, o “*programa de Acolhimento de Trainees – Start ME*” ([www.mota-engil.com](http://www.mota-engil.com), 14.12.2010), com o objectivo de formar, acolher, motivar jovens instruídos com elevado potencial.

6. Testemunho (R.S. – Gestão da manutenção, Takargo, desde 2010). “*Entrei pelo projecto Start ME. (...)*”

---

<sup>1</sup> Fonte: [www.mota-engil.com](http://www.mota-engil.com) 10.01.2011.

*Sinto um grande prazer e um grande orgulho em fazer parte deste grupo (...) com bastante futuro.”*

#### **B.4. Projecto ONE, Mota-Engil**

No domínio do modelo de Gestão, foi criado um outro projecto, chamado *ONE-Mota-Engil “HR CORPORATE STANDARDS”*, visando um modelo de gestão corporativo comum, por meio de um conjunto de políticas e modelos, implementados de forma gradual, de acordo com Mota-Engil (2009:46).

- A “*Gestão do Desempenho*” – para incentivar para uma melhor diferenciação do talento do Grupo.
- A “*Política Retributiva*” – para fomentar critérios de justiça e igualdade interna, bem como competitividade externa.
- A “*Política de Mobilidade Internacional*” – para promover uma gestão consistente dos quadros em mobilidade no Grupo.

Este modelo de Gestão apresenta-se como vantagens num reforço à comunicação/formação do Grupo, dada a necessidade de querer responder de forma inteligente a novas situações, visto a organização perceber que o investimento de maior necessidade passa pelo capital humano, por serem capazes de responder aos desafios (Tavares, 2011).

#### **B.5. Projecto MAP**

Dando seguimento ao cumprimento de prioridades estratégicas do desenvolvimento do Capital Humano, o Grupo Mota-Engil iniciou o *Projecto MAP* (Mapeamento de Competências Estratégicas), que se realizou no âmbito da avaliação de competências dos colaboradores, portanto, são, um conjunto de projectos e iniciativas que permitem reconhecer o desenvolvimento dos colaboradores do Grupo, enquanto elementos que contribuem para a concretização de bons resultados nos ambiciosos objectivos a atingir.

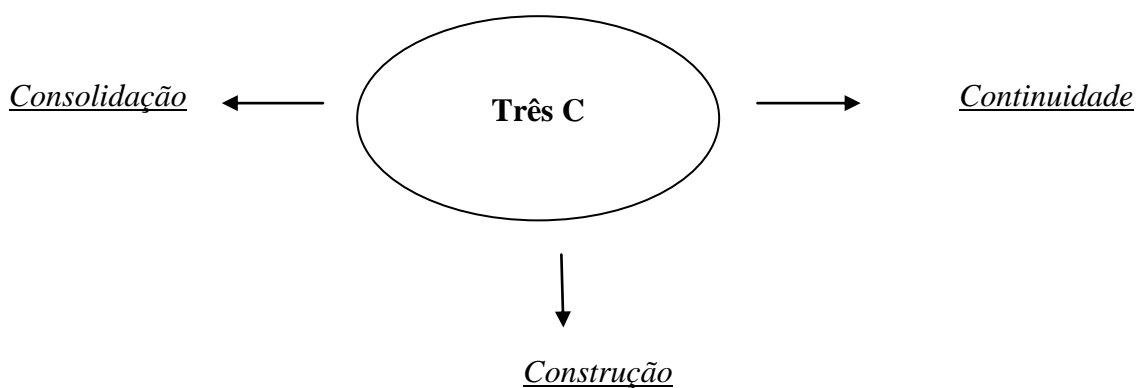
A gestão do capital humano, a valorização não só do talento, como também do mérito das pessoas, constitui um objectivo no que toca ao projecto de ambição 2009-2013, e um elemento determinante face ao programa estratégico de sustentabilidade e de responsabilidade social do Grupo Mota-Engil.

Vejamos como o testemunho que a seguir se apresenta expressa o orgulho da pertença a esta empresa.

7. Testemunho (J. C. - Encarregado de armazém, na Mota-Engil Engenharia, desde 1974), diz-nos que sente um grande orgulho em fazer parte de um grupo como a Mota-Engil, justificando com o facto de contribuir, juntamente com os seus colegas, “para o engrandecimento “desta empresa, desta casa””.

Subjacente às acções e projectos que vimos mencionando, verifica-se na Mota-Engil um empenhamento expresso em matéria de Boas Práticas de Gestão de Recursos Humanos que se encontra consagrado em três vertentes essenciais visíveis na figura seguinte, através de três palavras-chave.

Figura V - Factores conducentes às boas práticas de gestão de pessoas



Fonte: [www.mota-engil.com](http://www.mota-engil.com) (13.12.2010)

Estes três C são as palavras-chave que contribuem de um modo efectivo para a gestão de pessoas, permitindo conciliar a continuidade e consolidação, em matéria de projectos e de acções definidos pelo Grupo Mota-Engil e, simultaneamente, a construção de ideias, subjacentes em estratégias de recursos humanos definidas pelo Grupo.

A Mota-Engil, enquadrada num espírito humanista, pretende conquistar o futuro com gente mais capaz, mais dedicada e com muita inovação, como se pode verificar no site institucional do Grupo Mota-Engil (Acesso em 14.12.2010), constitui um princípio dominante desta empresa

*“Acreditar nas pessoas como fonte de inovação”.*

Citando Tavares (2011:77), confirmamos uma vez mais o princípio anteriormente expresso nesta empresa - “ *As pessoas são cada vez mais o negócio. (...) São as pessoas para quem nos devemos voltar para uma performance superior sustentável*”.

As organizações, que atribuem um papel fundamental à gestão do capital humano acabam por fazer a diferença, na medida em que o seu “*valor potencial só pode ser completamente realizado com a cooperação das pessoas*” (Tavares, 2011: 77).

O testemunho que se segue reflecte a opinião de um trabalhador sobre esta matéria.

8. S. M. – (*Contabilidade de Cliente, da MESP (Serviços Partilhados Administrativos e de Gestão), desde 1994*), “ *É uma empresa que aposta muito na inovação, (...) na formação dos colaboradores e acho que isso é muito importante. (...) Sinto uma grande estima.*”



**Fonte:** Site Institucional do Grupo Mota-Engil

Acesso em: 26.01.2011

### **C) Responsabilidade Social**

Também no domínio da Responsabilidade Social, as empresas, no geral, devem ter a preocupação de conhecer bem os seus campos de acção, deixando também uma marca pelo modo como percebem a questão tão actual - da Responsabilidade Social, promovendo, desenvolvendo e apoiando iniciativas de carácter social (solidariedade social etc.) e cultural (educação, saúde etc.). Não obstante este tema não dizer directamente respeito ao objecto central deste estudo, consideramos importante referi-lo, por um lado porque ele faz parte da estratégia da empresa e por outro porque se afigura como um elemento importante para a satisfação dos colaboradores.

A frase que segue, expressa por uma colaboradora desta empresa, confirma o que acabámos de dizer.

9. *Testemunho (L. V. - Secretária da Administração da Mota-Engil, SGPS, S.A, desde 1993), “Trabalhar junto com a família Mota é um privilégio, são pessoas maravilhosas. (...)*

*Agradeço-lhes imenso, tudo o que fazem por toda a gente e por nós que trabalhamos com eles”.*

O lema que rege esta forma de proceder do Grupo só pode ser:

*“Vivemos com o que recebemos, mas marcamos a vida com o que damos”*  
(Medeiros, *et tal.*, 2010:181).

Neste contexto, o exemplo que se segue ajuda a atender a política de responsabilidade social do Grupo Mota-Engil:

### **A Fundação Manuel António da Mota**



**Fonte:** Site Institucional do Grupo Mota-Engil

Acesso em: 26.01.2011

A Fundação Manuel António da Mota assegura atenção pela solidariedade social, enquanto princípio inultrapassável instituindo com natureza permanente o prémio que podemos ver a seguir, cuja 1ª edição premiou organizações promotoras do combate à pobreza e exclusão social. E a sua 2ª edição será dedicada ao voluntariado.



**Fonte:** Site Institucional do Grupo Mota-Engil

Acesso em: 26.01.2011

O pendor social de apoio e serviço à comunidade envolvente – a responsabilidade social, é um dos alicerces de sucesso do Grupo Mota-Engil. O Grupo Mota-Engil tem influência em vários domínios de intervenção:

A) Na cultura a Mota-Engil demonstra o seu empenhamento no acesso à mesma. Numa perspectiva mais ampla, o Grupo está associado à Casa da Música;

ao Centro Nacional da Cultura (CNC); ao Ensemble (Sociedade de Actores); à Fundação de Serralves; ao Museu da Presidência da República; ao Museu Nacional de Soares dos Reis. Está ainda associado a outras instituições com o fim de apoiar e divulgar acções praticadas nas diversas áreas culturais (cinema, teatro, música, etc.), servindo um leque de benefícios que são disponíveis aos colaboradores como, por exemplo, no acesso a espectáculos de forma gratuita, exposições, etc., [www.mota-engil.com](http://www.mota-engil.com) 17.11.2010).

B) Na área da saúde, associa-se a diversas iniciativas focalizada em ajudar a nível social, afectivo e económico, colaborando com a Abraço (Instituição particular de solidariedade social de apoio a pessoas com VIH/Sida), também com a Acreditar (Associação de Pais e Amigos com cancro), Alzheimer Portugal (Instituição constituída para promover a qualidade de vida das pessoas portadoras desta doença), entre outras colaborações, de acordo com o site referido anteriormente.

C) Na educação o Grupo Mota-Engil tem também uma participação bastante activa de ordem social e económica, proporcionando, por exemplo: bolsas de estudo aos filhos dos seus colaboradores, com pouca capacidade económica e que estejam a frequentar o ensino superior, favorecendo assim, uma política de igualdade de oportunidades.

D) Num outro domínio de carácter internacional, Grupo Mota-Engil aderiu ao projecto da escola em Moçambique juntamente com a TESE (Associação para o desenvolvimento pela Tecnologia, Engenharia, Saúde e Educação) indo ao encontro de comunidades que necessitam de ajuda humanitária, através de:

- O projecto “*AJUDA-ME A SORRIR MÃE*” ([www.mota-engil.com](http://www.mota-engil.com) 16.11.2010), com vista ajudar as crianças desfavorecidas de Moçambique, é também um dos projectos que contou com o patrocínio de diversas empresas portuguesas entre elas, a Mota-Engil por forma angariar fundos para as crianças.
- Dando seguimento ao cumprimento de acções de solidariedade, a construção de um ATL EM S. Tomé e Príncipe teve um importante contributo financeiro da Mota-Engil, defensor da formação integral das crianças tomenses. O Grupo com esta iniciativa procurou sensibilizar os seus colaboradores na recolha de livros para o povo de Timor, tendo sido recolhidos e enviados cerca de 7.753 livros.



O Grupo Mota-Engil dá particular destaque à solidariedade social, com a criação da marca “Mota-Engil Solidária” ( [www.mota-engil.com](http://www.mota-engil.com) 16.11.2010), concebida para conferir uma identidade aos projectos e iniciativas do Grupo, desta natureza.

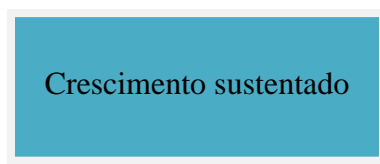
Nesta linha de pensamento, o empenho e dedicação da empresa para com os outros e junto dos colaboradores permite ao cliente interno sentir-se mais satisfeito pela postura socialmente responsável que a organização assume para com todos.

E) No domínio da comunicação, a campanha “*PENSAR SUSTENTÁVEL, AGIR RESPONSÁVEL*” ( [www.mota-engil.com](http://www.mota-engil.com) 16.11.2010), constitui uma das estratégias de sustentabilidade da Mota-Engil, que visa consciencializar os colaboradores nesta área, enquanto agentes decisivos de mudança de forma a gerir riscos, aproveitar as oportunidades e criar valor sustentado numa estratégia de forte crescimento.

Portanto, nesta perspectiva, a comunicação ao constituir um elevado valor estratégico de sustentabilidade do Grupo Mota-Engil, assume-se como algo maior que todo o processo que a circunda, sendo por isso um recurso estratégico que permite prever os resultados.

A Figura VI permite contextualizar o que se acabou de afirmar, de acordo com o projecto de ambição 2009-2013, ou seja, todo o reforço à comunicação interna constitui um contributo para o crescimento sustentado.

Figura VI - Crescimento Sustentado



Reforço da Comunicação Interna

A FORÇA DE UM GRUPO aparece expressa na frase que se segue:

O “*Grupo Mota-Engil continuará a apostar no que hoje é e do que quer ser no futuro (...)*” ( Mota-Engil, 2010).

Tudo quanto temos vindo a reflectir e a testemunhar, traduz a compreensão dos fenómenos organizacionais – **Comunicação Interna** e **Motivação**, no Grupo Mota-Engil, constitui uma estratégia com visíveis consequências na melhoria do campo da

gestão do capital humano, dada a criação de projectos e acções favoráveis aos seus colaboradores, permitindo aos mesmos adquirirem um nível mais elevado de conhecimento, interacção e motivação.

## Capítulo III

### **Estudo Empírico**

#### **1. Contextualização do estudo na empresa**

Procuraremos situar o presente estudo sobre a comunicação interna da Mota Engil, contextualizando-o no quadro descritivo dos domínios que a empresa designou para a Comunicação Interna, tendo em conta os respectivos objectivos.

##### **1.1. Âmbito e contornos**

O estudo empírico, cuja estrutura e design agora se apresenta, decorreu, como foi dito logo de início, em moldes que, de certo modo, não correspondem exactamente ao projecto que pretendíamos implementar.

Não obstante esta circunstância, procurámos enquadrar todo o processo de pesquisa dentro de parâmetros teoricamente adquiridos, de modo a que a terminologia utilizada, correspondesse à que é utilizada em trabalhos científicos.

Procederemos então à descrição da Grelha Operacional de Investigação que serviu de base ao nosso trabalho, utilizando, como dissemos, os instrumentos da recolha de dados já construídos na empresa.

##### **1.2. Questão de Partida**

A pergunta de partida que formulamos para este percurso de investigação constitui uma referência, norteadora da estrutura de todo o projecto, nas suas diferentes etapas, dimensões e indicadores. Representa o pilar para uma reflexão fundamentada sobre influência da comunicação interna e da motivação para o comportamento-resultado dos colaboradores no seu envolvimento na organização.

Assim, a pergunta de partida considerada, por nós, no contexto que encontramos já delineado, foi.

A comunicação interna é um factor de motivação dos trabalhadores no contexto laboral?

### **1.3. Hipóteses de Trabalho**

O Gabinete de Comunicação Interna e Imagem faz parte do *front office* do Grupo Mota-Engil, visto ser através deles que se desenvolve todo o trabalho de comunicação/imagem.

A forma como se desenrola a comunicação entre os colaboradores e as chefias, assume, naturalmente, um cunho de informalidade, mas traz implícitos os valores comunicacionais e culturais que existem já interiorizados nos colaboradores e superiores.

O comportamento, quer dos colaboradores, quer dos superiores é, por isso, influenciado pela forma como estes vêem e sentem a organização, tendo depois repercussões na prestação de cada um no trabalho a desempenhar.

Foi sobre estes pressupostos que construímos as hipóteses de trabalho constantes no Quadro XXVII, passíveis de dar respostas, ainda que provisórias, à pergunta de partida, atrás apresentada: A comunicação interna como factor de motivação dos trabalhadores no contexto laboral?

#### **Quadro XXVII – Hipóteses de Trabalho**

##### **Hipótese 1**

De que forma é que o fenómeno da comunicação interna interfere na motivação dos colaboradores?

##### **Hipótese 2**

Existe correlação entre a eficácia da comunicação interna e o comportamento-resultado por parte dos colaboradores?

### **1.4. Universo de Estudo**

O universo do Grupo Mota-Engil é composto por 19.537 trabalhadores que se encontram espalhados, quer em território nacional, quer internacional, pelas diversas áreas que compõem a empresa.

Dos 19.537 trabalhadores, cerca de 8.361 desempenham as suas funções em território nacional.

Destes 8.361 colaboradores, dos 244.649 da sociedade portuguesa espalhados por diversas empresas do grupo Mota-Engil, compõem o nº total de colaboradores em representação das empresas que desejavelmente deveriam ser inquiridas.

Figura VII - Segmento de mercado que compõe o universo em estudo



Neste mapa estão identificadas com duas setas as sedes principais do Grupo Mota-Engil do País.

Figura VIII - Território Nacional – Sedes do Grupo Mota-Engil



Como se pode verificar o número elevado de colaboradores e a dispersão geográfica das empresas por todo o país, seria inviável fazer um estudo num espaço de tempo curto, como é o caso do estágio.

Por isso, fomos confrontados pela própria empresa, para a necessidade de trabalhar sobre uma amostra reduzida que a seguir explicaremos.

Passamos então a mostrar a população-alvo do nosso estudo, no quadro seguinte.

**Quadro XXVIII – Número de Empresas e Sexo e Tempo de Serviço dos entrevistados**

Número da Empresa	Sexo (Masculino/Feminino)	Tempo de Serviço
<b>TAKARGO</b>	<b>M</b>	Desde 2010
<b>TAKARGO</b>	<b>M</b>	Desde 2007
<b>TAKARGO</b>	<b>M</b>	Desde 2010
<b>TAKARGO</b>	<b>F</b>	Desde 1992
<b>TAKARGO</b>	<b>M</b>	Desde 2007
<b>TAKARGO</b>	<b>F</b>	Desde 1985
<b>MESP</b>	<b>F</b>	Desde 1994
<b>MESP</b>	<b>M</b>	Desde 1982
<b>Mota-Engil, SGPS, S.A.</b>	<b>F</b>	Desde 1993
<b>Mota-Engil, SGPS, S.A.</b>	<b>F</b>	Desde 1992
<b>Mota-Engil, SGPS, S.A.</b>	<b>F</b>	Desde 1990
<b>MEEC</b>	<b>M</b>	Desde 2003
<b>MEEC</b>	<b>M</b>	Desde 2009
<b>MEEC</b>	<b>F</b>	Desde 1997
<b>MEEC</b>	<b>M</b>	Desde 1974
<b>MEEC</b>	<b>F</b>	Desde 2009
<b>MEEC</b>	<b>M</b>	Desde de 1956
<b>MEAS</b>	<b>M</b>	Desde 2008
<b>MEAS</b>	<b>F</b>	Desde 1995
<b>MEAS</b>	<b>F</b>	Desde 2006
<b>TERTIR</b>	<b>M</b>	Desde 1986
<b>TERTIR</b>	<b>F</b>	Desde 2007
<b>Mota-Engil, Energia</b>	<b>F</b>	Desde 2007

A população inquirida é constituída por 23 pessoas de ambos os sexos, sendo 11% do sexo masculino e 11% do sexo feminino como mostra o Quadro XXVIII, distribuída por seis empresas do Grupo:

- Takargo; MESP; Mota-Engil, SGPS, S.A., MEEC; MEAS; Tertir e Mota-Engil, Energia.

Sabendo-se que o baixo número de pessoas a inquirir não permite que se possam fazer extrapolações dos resultados a partir dos dados recolhidos, entendemos contudo que, apesar disso, este estudo de diminutas dimensões nos abre caminho a reflexões interconectadas entre o quadro teórico e a realidade estudada.

Esta oportunidade foi também acordada com o coordenador do estágio que entendeu que o estudo, embora incidindo sobre uma amostra pouco significativa, apresentava duas valências diferentes:

- Para a empresa era mais uma oportunidade para recolher dados sobre uma matéria que tem já um carácter de rotina.
- Para a estagiária traduziu-se numa experiência de aprendizagem, em matéria de pesquisa social, desde a concepção e planeamento do trabalho até á recolha, análise, tratamento de dados.

### ***1.5. Métodos e Técnicas***

O método de investigação empírica que seleccionei foi o Hipotético-Indutivo.

É um método que parte do particular para o geral, e só tomando contacto com a observação de factos e recolha de dados é que se pode adquirir o conhecimento desejado.

A escolha deste método deveu-se ao facto, de me parecer ser o mais adequado, visto a minha investigação apresentar-se, preferencialmente, em abordagem de carácter qualitativo.

Relativamente às técnicas de recolha de informação utilizadas no âmbito da realização da investigação, são elas, nomeadamente, a observação directa do grupo participante, através da aplicação de um modelo de entrevista

### **a) Observação Directa do Grupo-Participante**

A observação directa do grupo foi feita durante o período de 10 meses (27 de Setembro de 2010 a 27 de Junho de 2011), mais concretamente no departamento de Comunicação Interna e Imagem do Grupo Mota-Engil SGPS, S.A. nas Instalações de Linda-a-Velha.

Esta observação permitiu perceber a interacção comunicacional e motivacional dos colaboradores e, simultaneamente participar activamente nas actividades que nos foram propostas.

Esta técnica contribuiu para a realização de uma grelha de observação (Anexo I), na qual foram aplicados alguns elementos teóricos apresentados no capítulo II (Posto de Trabalho, Comunicação entre os Colaboradores, Motivação dos Colaboradores).

### **b) Observação Directa – Aplicação de Entrevista Semidirectiva**

A entrevista semi - directiva não dispõe de um número de perguntas precisas e a forma como são colocadas pode ser de forma aleatória. Tanto quanto possível os entrevistados podem falar abertamente, usando as palavras que desejem (Quivy, 2005).

#### **b) 1. Dimensões e indicadores**

Assim as entrevistas (depoimentos) aplicadas (Anexo II) apresentam-se de acordo com o seguinte quadro de variáveis.

#### **Dimensões e Indicadores em análise do Grupo Mota-Engil**

**Quadro XXIX - Variáveis Independentes**

<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Identificação</b>	Género Nome
<b>Perfil Profissional</b>	Empresa Actividade Profissional Anos de Serviço



Quadro XXX - Variáveis Dependentes

Dimensões	Indicadores
<b>Níveis de Motivação</b>	Perspectivas de Futuro Projecto Ambicioso e Inovador Função Oportunidades Estabilidade Realização Profissional Acrescentar Valor Aspecto Humano Desafios Diversificação Dimensão Orgulho Sentimento de Prazer

As questões colocadas no guião de entrevista, tipificada e utilizada na empresa, são do seguinte teor.

1. É uma pessoa satisfeita com o seu trabalho?
2. O que é que mais gosta no seu trabalho?
3. O que é que o motiva no seu local de trabalho?
4. Como se sente em trabalhar para o Grupo Mota-Engil?

Como foi afirmado no início do presente trabalho, as questões colocadas aos inquiridos foram tipificadas pela empresa.

Pessoalmente considerámos relevante aprofundar o conhecimento sobre a percepção que existe relativamente a esta matéria.

Formulamos, então a seguinte pergunta:

- Como percebe a eficácia da identidade corporativa (Sinergia, Formações, Mota-Engil TV, etc.), do Grupo Mota-Engil?

Propusemos que fosse utilizada a escala de 1-5 (em que 1 corresponde ao valor mínimo e 5 ao valor máximo).

As entrevistas que foram feitas têm como objectivo responder da melhor forma possível à pergunta de partida e levar a cabo a análise observável que se pretende.

As entrevistas caracterizam-se por um conjunto de questões abertas, de forma a poder reter o máximo de informação que seja sugestiva e que se adequa ao que se pretende em matéria de comunicação e motivação (envolvimento, adesão ao trabalho, compromisso).

#### b) 2. Organização e faseamento da pesquisa de terreno

As entrevistas foram realizadas, seguindo o faseamento que agora se especifica:

- Preparação – Foram estabelecidos aspectos práticos como sejam: as pessoas (23 colaboradores) e dispor de um gravador para registar as entrevistas.

Preparámos as questões de forma a apresentar aos entrevistados os objectivos a que aquele conteúdo de trabalho se propunha.

- Realização – Procurámos tratar das gravações de forma cuidada, não tendo necessidade de complementar com mais informação.
- Exploração – Ouvimos várias vezes as gravações, realizando ao mesmo tempo um texto para cada uma e pondo em prática uma análise de conteúdo de cada entrevista.

Foram destacadas em cada uma as ideias principais, estruturando-as de forma a obter os resultados pretendidos.

Neste contexto, foi necessário retirar informação de mais três entrevistas de colaboradores já disponíveis num dos sites corporativos do Grupo ([onme2.mota-engil.pt](http://onme2.mota-engil.pt)), a fim de poder enriquecer ainda mais a nossa análise.

## ***2. Apresentação e Análise de Resultados***

De seguida vão ser apresentados os resultados obtidos, a partir da pesquisa realizada na organização.

Esta análise deve ser compreendida no contexto amostral estudado, estando de acordo com as questões da investigação, as hipóteses, variáveis e tratamento de dados utilizados.

### ***2.1. Incidência do estudo***

A consecução dos objectivos deste trabalho passa por compreender a comunicação interna dentro da organização enquanto factor motivacional dos trabalhadores no contexto laboral.

Resolvemos, pois, apresentar aspectos relevantes de satisfação/motivação dos colaboradores em contexto laboral e aspectos da identidade corporativa do Grupo, visto serem elementos que incidem sobre o estudo em análise, como se pode ver a seguir.

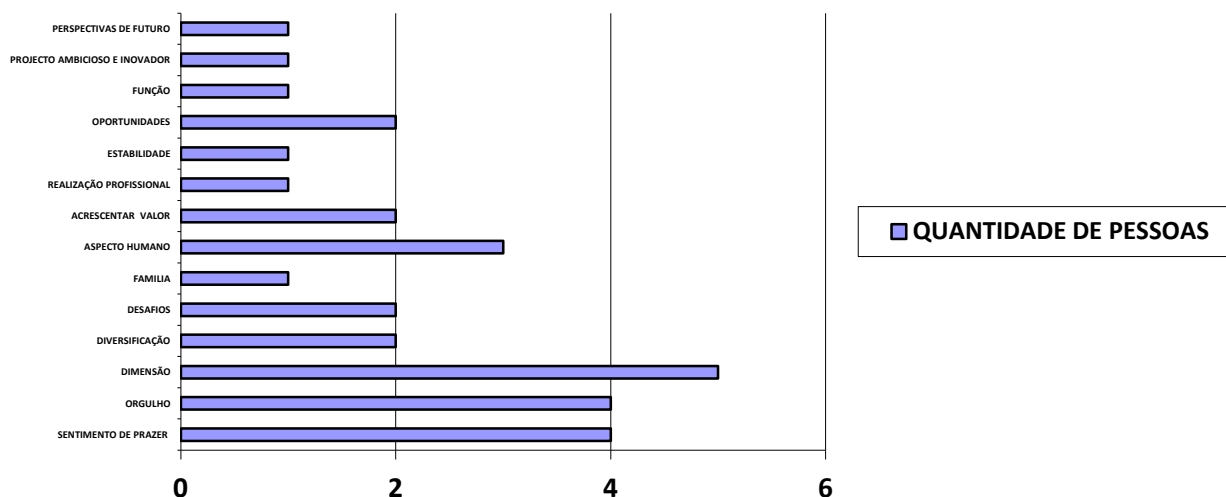
## 2.2. Resultados obtidos

Quadro XXXI – Percepção dos colaboradores sobre factores psicossociais interferentes na sua motivação

Factores de grande Satisfação/Motivação
“Sinto um grande prazer e orgulho em fazer parte deste Grupo, bastante diversificado e com grande futuro”.
“ A Mota-Engil para mim é uma grande empresa que tem muito para dar”.
“É uma enorme satisfação poder pertencer a um Grupo de grande dimensão e que abrange vários sectores”.
“O que me motiva é o desafio de fazer sempre melhor e de crescer”.
“Sinto muito orgulho em representar um Grupo como a Mota-Engil e, particularmente, a Takargo”.
“A Takargo faz parte de um projecto muito ambicioso e inovador. “
“É um Grupo fantástico que, embora seja muito grande, não deixa de ser uma família”.
“Sinto um prazer enorme em trabalhar no Grupo Mota-Engil”
“Trabalhar junto da família Mota é um privilégio”.
“Faço parte de um Grupo que valoriza muito o aspecto humano, tendo por isso os seus trabalhadores como uma das principais peças”.
“O grande sentimento em relação ao Grupo é de agrado por fazer parte da equipa, estou cá há 20 anos mas parece que foi ontem”
“ A minha maior motivação é poder contribuir com algo que acrescente valor à empresa”.
“ Tenho orgulho por pertencer a uma equipa e a uma empresa que, normalmente, está sempre à frente no mercado de trabalho”.
“ É compensador trabalhar num grupo tão grande, principalmente para nós arquitectos, é enriquecedor trabalhar no projecto e ver a obra crescer”.
“Tudo o que faço é gratificante e por isso sinto-me muito realizado”.
“ Termos um papel importante no desenrolar das obras é algo que me faz sentir motivada”.
“ O que motiva é a família Mota e os anos que trabalho para esta casa. Eu vivo para esta firma”.
“ Ao fim destes anos estou num grupo que me dá garantias de estabilidade”.
“A dimensão do grupo e as oportunidades que o mesmo possibilita são uma grande satisfação”.
“ O que me motiva mais na empresa é a função que desempenho, mas também os meus colegas e superiores”.
“ Pertencer a um grupo tão grande é motivo de orgulho”.
“O que me motiva mais são os novos desafios que vão acontecendo no dia-a-dia, relacionados com os mercados financeiros”
“ O que me motiva é a constante oportunidade de entrar em diversos negócios”.

A análise qualitativa destas respostas, através da análise de conteúdo, permite-nos concluir que os factores que tiveram a maior incidência foram os seguintes:

Gráfico 1 - Motivação dos Colaboradores



### 2.3. Dados sobre o comprometimento organizacional do Grupo Mota-Engil

A opinião dos colaboradores do Grupo, segundo o expresso pelos inquiridos, o comprometimento organizacional é muito considerado, como nos mostra o (Gráfico 1), no que toca ao prazer (17,39%), ao orgulho (17,39%) e à dimensão da empresa (21,73%) de poder fazer parte de um grupo como a Mota-Engil.

Verifica-se igualmente uma opinião positiva face ao aspecto humano no Grupo, os quais consideram que o Grupo tem as pessoas como uma das suas principais virtudes, encarando colegas e superiores como factores de motivação (13,04%).

A diversificação de sectores, os desafios inerentes ao trabalho, as oportunidades profissionais e o acrescentar valor são também apresentados com um nível positivo (8,69%).

No que diz respeito aos restantes elementos, não menos importantes, apesar dos (4,34%), os colaboradores inquiridos concordam que trabalhar no Grupo Mota-Engil, enquanto projecto ambicioso e inovador, é como fazer parte de uma família, onde se reflecte a realização profissional ancorada a uma estabilidade e a uma satisfação plena das suas funções.

Contudo, são os colaboradores que afirmam estar satisfeitos, por meio de um sentimento de prazer, orgulho e satisfação com a dimensão do Grupo, que se destacam nesta matéria.

#### **2.4. Parâmetros relativos á Identidade Corporativa do Grupo Mota-Engil**

Tal como ficou patente no quadro XXIV, o Grupo procura sensibilizar os seus colaboradores no sentido de que o auto-retrato da organização corresponda a um realidade, quer junto do consumidor interno, quer externo.

Perante as modalidades apresentadas no quadro referido anteriormente, verificamos que o Grupo Mota-Engil reconhece que a comunicação é um elemento importante de informação 2) **Informar**; integração e motivação 1) **Estimular e Envolver**; 3) **Dar e Fazer** bem como factor indiscutível de desenvolvimento organizacional.

Assim, dos 23 colaboradores que fazem parte da população inquirida, apenas 17 responderam, mas os seus contributos permitem entender que percebem a comunicação interna de forma positiva, como mostra o Quadro XXXII.

**Quadro XXXII – Importância da Comunicação Interna numa escala (de 1-5, em que 1 corresponde ao valor mínimo e 5 ao valor máximo)**

#### **Importância da Comunicação Interna no Grupo Mota-Engil**

<b>Níveis de Eficácia</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>%</b>
1	-	-	-
2	-	-	-
3	1	-	5.88%
4	4	7	64.71%
5	1	4	29.41%
<b>Total</b>	6	11	100 17

Questionados sobre a eficácia da comunicação interna, grande parte dos inquiridos responderam que a mesma tem eficácia (5-4), apesar de cerca de 2% dos colaboradores afirmar a existência de condicionantes:

*J.C., (Motorista)* - alguma dificuldade em receber a informação, desconhecimento de algumas acções internas.

*B.B. (Arquitecto)* - tendo em conta que o Grupo luta pela inovação, sugere que tentasse ser mais dinâmica.

A análise dos dados, a partir destas respostas, mostra como na sua maioria, os colaboradores inquiridos estão atentos á importância da comunicação, demonstrando mesmo respeito e reconhecimento sobre a acção que vem sendo desenvolvida.

### **3. Notas Conclusivas**

#### **3.1. Uma análise SWOT**

Análise *SWOT* é essencial para o planeamento estratégico da comunicação interna, na medida em que o seu objectivo passa por analisar no sector organizacional os pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*); e em relação ao meio envolvente da organização as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*thresths*).

Por outro lado, esta análise (que é uma conclusão do estudo realizado) serve de apoio à organização, no sentido em que permite estabelecer prioridades, permitindo ver claramente quais as oportunidades e os problemas a resolver, bem como procurar minimizar os aspectos negativos e maximizar os positivos.

O sentido que o Grupo Mota-Engil dá a si próprio deriva da existência de um incentivo na promoção de um pensamento inovador, alicerçado na VISÃO, RIGOR E AMBIÇÃO, até atingir os aos objectivos a longo prazo, que são pontos fortes e decisivos aquando do seu sucesso progressivo, segundo o site Institucional do Grupo, (Acesso em: 25.10.2010). Pode-se afirmar, com base no exposto, que todo o sucesso a longo prazo implica estar de acordo com o que de importante há para a nós (Hargreaves, 2002).

Os quadros que seguem traduzem-se na realidade observável ao longo do estágio, nos resultados qualitativos que apresentamos e na reflexão que pessoalmente fomos efectuando sobre a realidade e seguindo os parâmetros teóricos deste trabalho.

O quadro seguinte sintetiza as forças do Grupo:

#### Quadro XXXIII - Reflexão sobre os pontos fortes

- Liderança
- Inovação (ex: capacidade para entrar em novos mercados de âmbito nacional e internacional)
- Sucesso
- Reconhecimento
- Aspiração
- Visão
- Rigorosidade/Precisão
- Boa capacidade técnica (ex: Engenharia e Construção)
- Empresa de multi-serviços

No que diz respeito aos seus pontos fracos, denota-se no Grupo alguns que poderão reverter em forças, tendo por isso que se estabelecer uma estratégia que determine o bom caminho a seguir contando com todas as suas potencialidades e características.

Assim, o Grupo assume ter como fraquezas:

#### Quadro XXXIV – Reflexão sobre os pontos fracos

- Alguma falta de feedback
- Falta de canais de comunicação em alguns pontos, nomeadamente em obra (ex: Correio Interno e TV Corporativa, entre outros)
- Ausência de algum material técnico (Grupo Observável)
- Reclamação no âmbito da segurança no trabalho (em obra)

Relativamente às “oportunidades, apesar de independentes da nossa acção, devem ser aproveitadas na nossa construção” (Medeiros, *et al.*, 2010: 53-54).

O Grupo visa, através de um esforço, concretizar os desafios a que se propõe, assumindo uma especial importância a um futuro que aspira e deseja alcançar, mas que requerem mudanças significativas e progressivas.

O quadro seguinte sintetiza as prioridades do Grupo:



#### Quadro XXXV- Reflexão das prioridades

- Estratégia de consolidação
- Internacionalização
- Diversificação
- Formação das pessoas (colaboradores)

No que toca às ameaças, o Grupo deverá considerá-las no seu percurso, para que possa minimizar ou evitar os seus efeitos.

O quadro seguinte sintetiza as ameaças do Grupo:

#### Quadro XXXVI- Reflexão sobre as ameaças

- Crise mundial
- Concorrência/Competitividade
- Restrição no investimento em construção

### ***3.2. Perspectivas da Comunicação Interna na Mota- Engil, segundo os testemunhos dos colaboradores***

O Grupo Mota-Engil, “*Um Mundo de Inspiração*” ([www.mota-engil.com](http://www.mota-engil.com) 29.11.2010) que procura responder sempre da melhor forma possível com um dos seus slogans “*Somos o que fazemos*” ([www.mota-engil.com](http://www.mota-engil.com) 29.11.2010), “*isso determina que, para sermos realmente felizes, precisamos ser reconhecidos através do trabalho que desenvolvemos*” (Brum, 2003: 25).

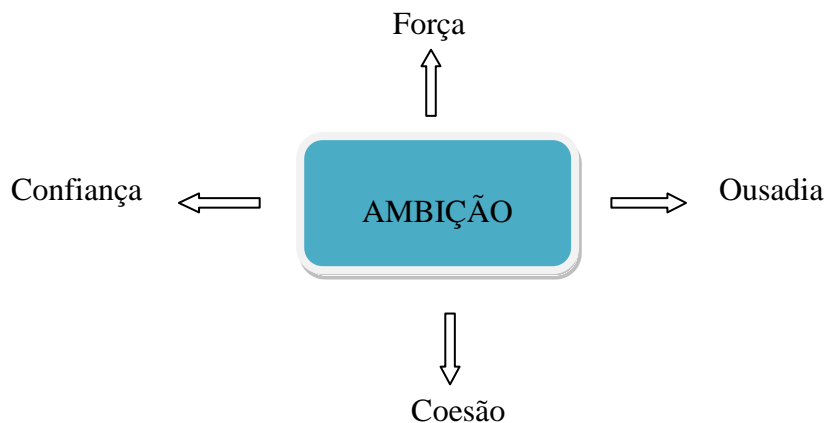
A empresa, sendo uma das maiores a nível nacional pela sua versatilidade e atitude de serviço, para além de dar estabilidade, também traz a possibilidade de competir com outras empresas no mercado, fazendo a diferença através da conquista de um crescimento equilibrado e afirmativo.

*9. Testemunho (J. P. - Técnico Administrativo da MESP, desde 1982) “é um grupo que nos dá estabilidade e qualidade de trabalho”.*

A determinação e confiança da Mota-Engil em si mesma, contribuem para que o Grupo faça também a diferença no mundo, abrangendo negócios nos países em que marca presença, tendo-a alicerçada em três pólos geográficos na “*Europa Central, América e África*” ([www.mota-engil.com](http://www.mota-engil.com) 29.10.2010) e para vencer nos mercados,

potenciando o talento do grupo. A figura IX permite contextualizar o sucesso da organização:

Figura IX - Factores que estão na base dos sucessos do Grupo Mota-Engil



*“A ambição faz-se de confiança, esforço, ousadia e espírito de união. Para a atingir, só uma coisa importa, as Pessoas”, segundo o Presidente da empresa, Eng. António Mota.*

Fonte: Site Institucional do Grupo Mota-Engil

Acesso em: 10.01.2011

*10. Testemunho (A. A. - Secretária da Comissão Executiva, da Mota-Engil, SGPS, S.A, desde 1992) – “ (...) Tendo por isso os seus trabalhadores como uma das principais PEÇAS”.*

Desta forma, a ambição assume particular importância no Grupo Mota-Engil, conservando as pessoas como um propulsor que o faz lutar por resultados e lhe prolonga a energia e a vontade (Silva, *et al.*, 2000).

Uma experiência de 60 anos, onde a marca do seu percurso dá lugar a um Grupo Solidário e com ambição, é algo que tem apresentado reflexos na liderança destacada em Portugal, e dá-lhe destaque na expansão a nível internacional.

A dimensão do profissionalismo e a solidez dos projectos da Mota-Engil, por meio de um modelo de gestão potenciador de sinergias entre mais de 90 empresas, supera a soma de todas as partes. Para a empresa, o que realmente interessa é o Grupo, enquanto um todo, sendo o resultado da promoção da palavra SINERGIA, onde todos os membros do Grupo com ideias, actividades e experiências diferentes, conseguem

responder com eficiência aos desafios e desenvolver um ambiente confortável, coeso, energético, quer em momentos de conflito, quer em momentos de colaboração, (Bruce, *et al.*, 2002). Ou seja, “*Estamos todos nisto juntos – somos uma equipa*” (Bruce, *et al.*, 2002: 135).

Uma vez mais os testemunhos que recolhemos junto dos colaboradores, permitem ilustrar o que vimos referindo.

*11. Testemunho - (A. C. – Secretária da Administração da Manvia (Manutenção e Exploração de Instalações e Construção), desde 2008) - “A entrada da Manvia para o Grupo Mota-Engil constituiu uma mais-valia em termos de sinergias do grupo”.*

O Grupo Mota-Engil faz do impossível o possível, reconhece que a mudança faz parte do mundo do trabalho (Johnson, 2010) e, por isso, tem consciência do que já não é produtivo, daquilo que já está gasto e ultrapassado, para que seja possível chegar ao que é rentável e inovador, (Drucker, 1994).

*12. Testemunho (F.P. – Business Developer da Mota-Engil, Energia, desde 2007). “Portanto a grande motivação é, sem dúvida, a mudança”.*

É neste contexto que se poderá dizer que há “*muito que o risco é considerado um “palavrão para o sucesso”*” (Bruce, *et al.*, 2002: 31).

Diga-se que o grupo Mota-Engil sabe arriscar de forma inteligente e criativa, por meio da experimentação de coisas novas, juntamente com os seus colaboradores que determinam a celebração pelo sucesso alcançado.

*13. Testemunho (I. M. - Secretária da Administração da Mota-Engil SGPS, S.A., desde 1990), os colaboradores trabalham “todos para o mesmo, para o sucesso do grupo”.*

Tal significa que o Planeamento dos Recursos Humanos, isto é, as actividades da gestão do pessoal no Grupo, é feito de forma contínua e oportuna a fim de realizar com êxito os negócios da empresa que se pretende alcançar num determinado período futuro (Tavares, 2011).

*14. Testemunho (F.P. - Business Developer da Mota-Engil, Energia, desde 2007), defende no seu depoimento que “é aliciante a constante oportunidade de entrar em diversos negócios, em novas áreas funcionais, pela dimensão e oportunidades que o grupo tem”.*

O contexto organizacional do Grupo Mota-Engil torna-se, desta forma, num espaço fértil, para que se possa representar da melhor forma possível a organização, na medida em que ela é desenvolvida pelos seus colaboradores.

### 3.3. A articulação do quadro conceptual do estudo e os resultados obtidos

Numa tentativa final de apresentar a articulação entre alguns dos conceitos teóricos que apresentámos e os resultados do estudo empírico, diremos o seguinte:

Pelos dados obtidos, verifica-se que, no grupo MotaEngil, os testemunhos apresentados, ilustram a importância que é dada na organização a dois tipos de factores:

- A) Factores Higiénicos
- B) Factores de Motivação

**Quadro XXXVII – A) Factores Higiénicos**

Boas Relações com Colegas e Superiores
Condições na Carreira
Justiça e Igualdade nas Organizações
Política Laboral Responsável e Sustentável
Inovação

**Quadro XXXVIII – B) Factores de Motivação**

Empenho
Sentido de Pertença
Sentimento de Prazer no Desempenho da Profissão
Orgulho
Dimensão do Grupo

A realidade organizacional do Grupo Mota-Engil implica uma participação activa e generalizada dos seus colaboradores, com vista ao progresso sustentável do Grupo, que só pode ser concretizado com um espírito de identidade de todos para com a organização, por isso as pessoas são a peça-chave de todo sucesso alcançado, visto que as suas aptidões e desempenho representam uma mais-valia.

O Grupo em estudo, direcciona as suas acções internas para os seus colaboradores, fazendo-os sentir pessoas satisfeitas e felizes no ambiente organizacional em que estão inseridos, o que o torna uma entidade empresarial de sucesso.

No que respeita à comunicação interna pudemos verificar, através dos testemunhos diversos dos colaboradores, como a preocupação de um processo sustentado de comunicação ascendente, descendente e lateral, apoiado em relações

formais e informais, no seio da organização, estimulam e motivam a consolidação de uma organização onde as pessoas se sentem realizadas e felizes.

Apenas a título de conclusão, recorreremos a uma frase demasiado conhecida – O segredo é alma do negócio – para a compararmos uma outra, sugerida algures por um jornal nacional, e que diz, “A alma é o segredo do negócio”...

É que de facto, a alma, são as pessoas e é sobre elas que se constrói o mundo feliz ou menos feliz, do negócio de uma organização.

E foi esse o testemunho que pretendemos assinalar quando recorreremos à organização Mota-Engil, para demonstrar como, quando é desafiada a alma das pessoas, pela comunicação, motivação e estilo de liderança, o segredo do sucesso do negócio, deixa de ser segredo, para constituir um livro aberto de experiências e vivências dignas de menção.

## Bibliografia

BÈON, Philippe (1992), *Como desenvolver a comunicação na empresa*, Sintra: publicações Europa – América.

BILHIM, João Abreu de Faria (2008), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BRUCE, Anne; PIPITONE, James S. (2002), *Motivar empregados*, Lisboa: Mcgrow Hill.

BRUM, Analisa de Medeiros (2001), *Um olhar sobre o marketing Interno*, Porto Alegre: L&M.

BRUM, Analisa de Medeiros (2003), *Um olhar sobre o marketing Interno*, Porto Alegre: L & M.

CAMARA, Pedro B.; Guerra, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente (2001), *Humanator*, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, Lisboa: Publicações D. Quixote.

CAMARA, Pedro B. ; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente (2005), *Humanator*, Lisboa: Publicações D. Quixote.

*Caso “ É PT! “ Motivar, comunicando!* (2010), Citação retirada dos slides apresentados pelo grupo Rita Galhardo, Raquel Nunes, Manon Fortes, Sara Santos, Leonor Freitas.

CUNHA e PINA, Miguel; REGO, Arménio; CAMPOS e CUNHA, Rita; CABRAL-CARDOSO; Carlos (2003), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: RH Editora.

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

CUNHA e PINA, Miguel; REGO, Arménio; CAMPOS e CUNHA, Rita; CABRAL-CARDOSO; MARQUES, Carlos; ALVES, Carlos; GOMES, Jorge F.S. (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: 2ª ed./ Edições Sílabo.

DIAS, Paulo; FONSECA, António M. (2007), *Revista Portuguesa de Investigação Educacional – Motivação para a aprendizagem ao longo da vida*, Lisboa, Universidade Católica Editora.

- DRUCKER, Peter (1994), *Gerindo para o futuro*, Lisboa, Difusão Cultural.
- EBELING, Peter (2000), *Negociação & Vendas: Guia para o sucesso empresarial*, Lisboa, Lyon Edições.
- FERNANDES, Evaristo (1991), *Sociopsicologia das Empresas e Organizações*, Porto: Elcla Editora.
- FREIRE, Mário Silva (1999), *Comunicação, comportamento humano e empresa*, ed. Escola Superior de tecnologia, Instituto politécnico de Portalegre.
- HARGREAVES, Carlos (2002), *A arte de vender com a PNL*, Lisboa: ACD Edições.
- HOOPER, Alan; POTTER, John (2010), *Liderança Inteligente – criar a paixão pela mudança*, Lisboa: Actual Editora.
- JOHNSON, Spenser (2010), *Quem Mexeu no Meu Queijo?* Lisboa: Gestãoplus Edições.
- KATZ, BERNARD (1993), *Comunicação - Poder da Empresa*, Lisboa: Clássica Editora.
- KUNSCH, Margarida M. Knohling, *Comunicação Integrada: estratégias empresariais e acções de comunicação e marketing sob a mesma direcção*, Escola de Comunicações e Autores, Universidade de São Paulo. Disponível em: [www.docstoc.com](http://www.docstoc.com)  
Acesso em: 9.12.2010
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- ILHARCO, Fernando (2009/2010), *Teoria Organizacional, Mestrado em Ciências da Comunicação - Textos de Apoio*, Lisboa: Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Ciências Humanas.
- LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques; LÉVY, Julien; Dionísio, Pedro, RODRIGUES, Joaquim Vicente (2008), *Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa: 11ª. edição Dom Quixote.
- MEDEIROS, António; BANDEIRA, Gonçalo; SANTOS, José; BICHO, Luís; NUNES, Nuno; SOARES, Nuno (2010), *Marketing Pessoal - És um produto de sucesso? Pensa como um marketer- gere a tua marca*, Alfragide.
- MONTEIRO, Rita (2010), *O Desafio da Comunicação Interna nas Organizações Culturais – O Caso da Fundação Portuguesa das Comunicações*, Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Ciências Humanas.
- MOTA-ENGIL, Grupo (2010), *Active School, Acreditamos no nosso futuro. Crescemos com as nossas pessoas*, Direcção Corporativa dos Recursos Humanos.

- MOTA-ENGIL, Grupo (2010), *Active School, Manual – Comunicação Eficaz*.
- MOTA-ENGIL, Grupo (2010), *DCRH*.
- MOTA-ENGIL, Grupo (2010), *Engenharia; Ambiente e Serviços; Concessões*.
- MOTA-ENGIL, Grupo, *Orientações estratégicas 2009-2013 – Ambição 2013, Somos o que fazemos*.
- MOTA-ENGIL, Grupo (2009), *Relatório de Contas Consolidadas*.
- MOTA-ENGIL, Grupo (2009), *Relatório de Sustentabilidade*.
- NABEIRO, Rui (2010), *Cap. 2 - Que produto és?*, in AA. VV., *Marketing Pessoal – És um Produto de Sucesso?*, Alfragide.
- PENTEADO, José Roberto Whitaker (1969), *Relações Públicas nas empresas modernas*. Lisboa: Centro do Livro Brasileiro. LDA.
- PEREIRA, Carla Teresa Alberto Simões Boto (2006), *Estudo de Caso: Guarda Nacional Republicana, Marketing Interno como instrumento para a melhoria do entendimento na actividade operacional*, Universidade Católica Portuguesa.
- RILDENIRO, Medeiros (2006), *A Comunicação Interna numa Organização Pública*, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: [http://bdtd.bczm.ufrn.br/tesesimplificado//tde\\_arquivos/24/TDE-2007-01-04T123718Z-500/Publico/RildeniroM.pdf](http://bdtd.bczm.ufrn.br/tesesimplificado//tde_arquivos/24/TDE-2007-01-04T123718Z-500/Publico/RildeniroM.pdf).  
Acesso em: 26.04.2011
- ROBBINS, Stephen (2002), *Comportamento Organizacional*, São Paulo: Prentice Hall.
- SERUYA, José (2008), *Prefácio*, in AA. VV., *Mercator XXI – Teoria e Prática de Marketing*, Lisboa, Dom Quixote.
- SILVA, Mário Parra; Infante, Margarida; Ribeiro, Anabela Vaz (2000), *Negociação. Técnicas & Ferramentas*, Lisboa – Porto – Coimbra: Lidel, edições técnicas, Lda.
- TAVARES, Maria Manuel Valadares (2011), *A Gestão de Pessoas – Novos rumos desta função nas organizações*, Lisboa: Colecção Manuais, Universidade Lusíada Editora.



ULRICH, Dave, *Intellectual Capital=CompetenceXCommitment*, Sloan Management Review, 1998. Disponível em:

<http://dialnet.unirioja.es>

Acesso em: 4.04.2011

VILLAFÃNE, Justo (1998), *Imagem Positiva, Gestão Estratégica da Imagem das Empresas*, Lisboa: Edições Sílabo.

## **SITES**

(Consultados entre Outubro/ 2010 e Maio/2011)

[www.mota-engil.com](http://www.mota-engil.com)

[www.onme2.mota-engil.pt](http://www.onme2.mota-engil.pt)

[www.mariainesfelippe.com.br](http://www.mariainesfelippe.com.br)

[www.brunoamaral.com](http://www.brunoamaral.com)

[www.webartigos.com](http://www.webartigos.com)

[www.planetanews.com](http://www.planetanews.com)

[www.abramente.wordpress.com](http://www.abramente.wordpress.com)

[www.rh.com.br](http://www.rh.com.br)

[www.facebook.com/motaengil](http://www.facebook.com/motaengil)

# Anexos

## Anexo I

### Grelha de Observação do Grupo Mota-Engil, SGPS S.A. - (GCII)

Dimensões	Indicadores
Posto de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>- Condições de trabalho (Boa iluminação; conforto no local para sentar e trabalhar)</li><li>- Informação disponível sobre o Grupo Mota-Engil</li><li>- Local para realização de entrevistas/ local personalizado</li><li>- 1 Plasma, sendo que por todo o edifício encontram-se disponíveis mais plasmas com informação do Diário Económico e do Departamento de Comunicação Interna e Imagem do grupo.</li><li>- Poster com a mensagem do Presidente. Este material que é personalizado, também está disponível por todo o edifício.</li><li>- Sinergias e Brochuras disponíveis para utilidade pública</li></ul>
Comunicação entre os colaboradores	<p><u>Estilos de interação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cooperação</li><li>- Espírito de camaradagem</li><li>- Participação</li><li>- Partilha de ideias, opiniões e experiências;</li><li>- Feedback</li><li>- Disponibilidade</li></ul>
Motivação dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sentimento de pertença</li><li>- Respeito entre todos</li><li>- Ambiente aberto</li><li>- Satisfação no trabalho</li><li>- Liberdade de acção</li></ul>

## Anexo II

### Depoimentos

#### Mota-Engil Engenharia e Construção

Encarregado-Geral

Desde: 1956

#### ONME:

*“Gosto de tudo o que seja obras públicas. O que me motiva é a família Mota e os anos que trabalho nesta casa, fazendo parte já da terceira geração.*

*Sempre acompanhei e lidei com o “Velho” Mota, chamo-lhe de “Velho” Mota mas que respeito muito. Foi alguém que sempre me incentivou a trabalhar e preocupava-se com os empregados, vivendo e sentindo as suas dificuldades de modo a resolver certos problemas.*

*Sou uma pessoa feliz no Grupo, se não me sentisse, já estava reformado e em casa. Só vou sair daqui, quando tiver mesmo que ir embora. Eu vivo para esta firma”.*

#### TV:

*“O que me motiva é a família Mota e os anos que trabalho nesta casa (...). Eu vivo para esta firma”.*



# Mário Candal



“O que me motiva é a família Mota e os anos que trabalho nesta casa. Eu vivo para esta firma”.

Saiba Mais no Portal ON.ME

**Encarregado Geral**  
Desde 1956

**MEEC**

Fonte: Canal Corporativo TV

## **Takargo**

Gestão da manutenção

Desde: 2010

### **ONME:**

*“Entrei pelo projecto Start ME. Faço de tudo um pouco, gosto principalmente de trabalhar com material circulante, da manutenção, locomotivas, varões, caixas móveis e contentores.*

*Sinto um grande prazer e um grande orgulho em fazer parte deste Grupo, bastante diversificado e com grande futuro”.*

### **TV:**

*“Sinto um grande prazer e um grande orgulho em fazer parte deste Grupo, bastante diversificado e com grande futuro”.*



# Rui Silva

**takargo**  
RAIL



Sinto um grande prazer e um grande orgulho em fazer parte deste Grupo, bastante diversificado e com grande futuro.”

Saiba Mais no Portal ON.ME



**Gestão da Manutenção**

Desde 2010

**Takargo**



Fonte: Canal Corporativo TV

## **Takargo**

Planeamento Ferroviário

Desde 2007

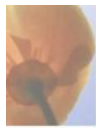
### **ONME:**

*“Comecei como maquinista e agora estou numa área em que giro todos os maquinistas. Espero sempre poder evoluir na minha carreira. Nada é difícil, tudo se aprende.*

*A Mota-Engil para mim é uma grande empresa, que tem muito para dar. E, em tudo o que eu puder ajudar, estou cá”.*

### **TV:**

*“A Mota-Engil para mim é uma grande empresa, que tem muito para dar”.*



# Rodrigo Almeida **takargo** RAIL



*“A Mota-Engil para mim é uma grande empresa, que tem muito para dar”.*

Saiba Mais no Portal ON.ME



## **Planeamento Ferroviário**

Desde 2007

**Takargo**



Fonte: Canal Corporativo TV

## **Takargo**

Operador de apoio

Desde 2010

### **ONME:**

*Sinto uma grande vontade em trabalhar, de forma a empenhar-me com a consciência da grande dedicação, da parte dos meus colegas que trabalham na empresa.*

*É uma enorme satisfação poder pertencer a um Grupo de grande dimensão e que abrange vários sectores.*

### **TV:**

*“É uma enorme satisfação poder pertencer a um Grupo de grande dimensão e que abrange vários sectores”.*



# Paulo Pinto

**takargo** RAIL

“É uma enorme satisfação poder pertencer a um Grupo de grande dimensão e que abrange vários sectores”.

Saiba Mais no Portal ON.ME

**Operador de Apoio**  
Desde 2010

**Takargo**

Fonte: Canal Corporativo TV

## **Takargo**

Dir. Administração Financeira

Desde 1992

### **ONME:**

*“Não existe monotonia dentro da Takargo, há muito que fazer. É um trabalho muito variado, as pessoas são unidas, temos um bom grupo de trabalho.*

*O que me motiva é o desafio de fazer sempre melhor e de crescer. É um orgulho trabalhar no Grupo Mota-Engil, porque traz dimensão e mais oportunidades.*

*Dá-nos um background diferente fazer parte duma empresa dentro do Grupo”.*

### **TV:**

*“O que me motiva é o desafio de fazer sempre melhor e de crescer.”*



**Cesaltina Mateus** **takargo** RAIL

*“O que me motiva é o desafio de fazer sempre melhor e de crescer.”*

Saiba Mais no Portal ON.ME

**Dir. Administração Financeira**  
Desde 1992

**Takargo**

Fonte: Canal Corporativo TV

**Mota-Engil, SGPS, S.A.**

Secretária da Administração

Desde 1993

**ONME:**

*“Trabalhar junto com a família Mota é um privilégio, são pessoas maravilhosas. Agradeço-lhes imenso, tudo o que fazem por toda gente e por nós que trabalhamos com elas.*

*Ver uma família tão coesa e pessoas tão maravilhosas que merecem toda a dedicação que nós podemos dar.*

*Em termos de oportunidades não posso desejar mais nada, se não estar junto da família”.*

**TV:**

*“Trabalhar junto da família Mota é um privilégio”.*



# Lurdes Veiga



“Trabalhar junto da família Mota é um privilégio”.

Saiba Mais no Portal ON.ME

**Secretária da Administração**  
Desde 1993

**Mota-Engil, SGPS**



Fonte: Canal Corporativo TV



**MESP**

Técnico de Administração

Desde 1982

**ONME:**

*“Sinto um prazer enorme em trabalhar no Grupo Mota-Engil, visto ser um grupo que nos dá estabilidade e qualidade de trabalho. Motiva-me saber que estou a fazer algo que contribui para o sucesso da empresa.*

*Gosto daquilo que faço. Sou responsável pelas emigrações de todo o pessoal que está no estrangeiro, e sinto-me honrado em pertencer a este grupo”.*

**TV:**

“Sinto um prazer enorme em trabalhar no Grupo Mota-Engil”.



**José Pinto**

MESP  
MOTAENGIL, SERVIÇOS PARTILHADOS  
ADMINISTRATIVOS E DE GESTÃO, S.A.

“Sinto um prazer enorme em trabalhar  
no Grupo Mota-Engil”.

Saiba Mais no Portal ON.ME

**Técnico de Administração**  
Desde 1983

MESP

Fonte: Canal Corporativo TV

## MESP

Contabilidade Clientes

Desde 1994

### ONME:

*“Do trabalho que desempenho, gosto dos objectivos que a área determina para cada um dos colaboradores. É uma empresa que aposta muito na inovação, na tecnologia, na formação dos colaboradores e, acho que isso é muito importante.*

*Sinto-me realizada, porque sou eu que tenho a responsabilidade da facturação da Mota-Engil Engenharia, que é uma grande empresa. Sinto uma grande estima, é um Grupo fantástico que, embora seja muito grande, não deixa de ser uma família.*

*Embora os nossos patrões estejam numa amplitude diferente, numa esfera diferente, nós conseguimos lá chegar se for preciso. Eu tenho um bocado amor à camisola, sem dúvida”.*

### TV:

*“É um Grupo fantástico que embora seja muito grande não deixa de ser uma família”.*



# Sónia Marques



**“É um Grupo fantástico que embora seja muito grande não deixa de ser uma família”.**

**Contabilidade Clientes**  
Desde 1994



Fonte: Canal Corporativo TV

## **Takargo**

Maquinista

Desde 2007

### **ONME:**

*“Gosto muito do que faço. Pertença a uma das maiores empresas nacionais e sinto muito orgulho em representar um Grupo como a Mota-Engil e, particularmente, a Takargo.”*

*Motiva-me além de uma grande realização pessoal, ter a profissão com que sempre sonhei, e ajudar a contribuir para que a Mota-Engil se torne cada vez maior”.*

### **TV:**

*“Sinto muito orgulho em representar um Grupo como a Mota-Engil e, particularmente, a Takargo.”*



# Virgílio Guerreiro **takargo** RAIL

“Sinto muito orgulho em representar um Grupo como a Mota-Engil e, particularmente, a Takargo.”

**Maquinista**  
Desde 2007

**Takargo**

Fonte: Canal Corporativo TV

## **Takargo**

Secretariado

Desde 1985

### **ONME:**

*“Sinto-me lindamente neste Grupo, é como uma família.*

*A Takargo faz parte de um projecto muito ambicioso e inovador. Continuo a sentir-me motivada e é uma honra trabalhar numa empresa do Grupo Mota-Engil”.*

### **TV:**

*“A Takargo faz parte de um projecto muito ambicioso e inovador. Continuo a sentir-me motivada e é uma honra trabalhar numa empresa do Grupo Mota-Engil”.*



**Cristina Melo**

**takargo** RAIL

“A Takargo faz parte de um projecto muito ambicioso e inovador.”

Saiba Mais no Portal ON.ME

**secretariado**  
Desde 1985

**Takargo**

Fonte: Canal Corporativo TV

## Mota-Engil Engenharia e Construção

Moçambique, Encarregado de armazém

Desde: 1974

### ONME:

*“Tudo o que faço é gratificante e por isso sinto-me realizado.”*

*Pertenci a uma geração quando a Mota&Companhia veio de Angola para Portugal, depois do 25 de Abril, que teve que reconstruir a empresa. Tenho um orgulho muito grande em pertencer a essa geração, porque realmente eu e os meus colegas contribuimos para o engrandecimento desta empresa, desta casa”.*

### TV:

*“ Tudo o que faço é gratificante e por isso sinto-me muito realizado”.*



**Joaquim Costa**

“Tudo o que faço é gratificante e por isso sinto-me muito realizado”.

Saiba Mais no Portal ON.ME

**Encarregado de armazém**  
Desde 1974

**MEEC Moçambique**



Fonte: Canal Corporativo TV

**Mota-Engil, SGPS, S.A.**

Secretária da Comissão Executiva

Desde 1992

**ONME:**

*“O que mais me motiva é pertencer a um grupo moderno, dinâmico, em constante movimento e que valoriza as pessoas como sendo um dos seus principais bens.*

*Faço parte de um Grupo importante neste país, líder de mercado e, que valoriza muito o aspecto humano tendo, por isso os seus trabalhadores como uma das principais peças do grupo.*

**TV:**

*“Faço parte de um Grupo importante que valoriza muito o aspecto humano, tendo por isso os seus trabalhadores como uma das principais peças”.*



# Ana Ataíde



“Faço parte de um Grupo importante que valoriza muito o aspecto humano, tendo por isso os seus trabalhadores como uma das principais peças”.

Saiba Mais no Portal ON.ME

**Secretária Comissão Executiva**  
Desde 1992

**Mota-Engil, SGPS**



Fonte: Canal Corporativo TV

## MEAS

Secretária

Desde 1995

### ONME:

*A dimensão do grupo e as oportunidades que o mesmo possibilita são uma grande satisfação para mim.*

*Vim para cá no âmbito de um curso de formação, para estagiar na área de recursos humanos. Fiquei na área durante dois anos e, posteriormente é que entrei na área de secretariado, na qual tenho permanecido ao longo destes anos.*

*O grande sentimento é de orgulho, face ao nome, à dimensão, à história, às obras que já foram feitas, que são tão emblemáticas.*

### TV:

*“A dimensão do grupo e as oportunidades que o mesmo possibilita são uma grande satisfação para mim”.*



# Luísa Rodrigues



*“A dimensão do grupo e as oportunidades que o mesmo possibilita são uma grande satisfação para mim”.*

Saiba Mais no Portal ON.ME

**Secretária MEAS**  
Desde 1995

**MEAS**



## **Tertir**

Secretária de Administração

Desde 2007

### **ONME:**

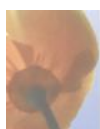
*“O que mais me motiva é o profissionalismo, entreajuda entre empresas, o espírito de grupo que na Liscont, de que fiz parte, não havia. Era uma empresa individual, em que nós pertencíamos a um grupo, mas faltava a “cultura empresarial” que há aqui, na Mota-Engil.*

*Também o que me deixa motivada, para além das novas técnicas de trabalho com as quais contactei desde que vim para cá, é saber que é possível evoluir.*

*Falar de um grupo com 19 mil pessoas é totalmente diferente, cria uma dimensão muito diferente, do que falar de 200 pessoas como na Liscont, por isso é que pertencer a um grupo tão grande é motivo de orgulho. Fico muito satisfeita por tudo o que isso implica, tanto a nível de experiência profissional, como também contactar com várias realidades e perceber o funcionamento do grupo que é complexo, visto serem muitas as actividades dentro do mesmo”.*

### **TV:**

*“Pertencer a um grupo tão grande é motivo de orgulho”.*



# Paula Alexandra



**“Pertencer a um grupo tão grande é motivo de orgulho”.**

Saiba Mais no Portal ON.ME



**Secretária de Administração**

Desde 1989

**TERTIR**



Fonte: Canal Corporativo TV



## MEAS

Motorista

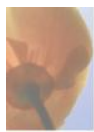
Desde 2008

## ONME:

*“O que me motiva mais é a segurança e a dimensão do grupo. Ao fim destes anos estou num grupo que me dá garantia de estabilidade. Já passei por muitas empresas, em que algumas fecharam e no grupo Mota-Engil estou satisfeito. É uma empresa muito mediática, que é reconhecida e que nos proporciona diariamente experiências novas”.*

## TV:

*“Ao fim destes anos estou num grupo que me dá garantia de estabilidade”.*



# José Cunha



“ Ao fim destes anos estou num Grupo que me dá garantia de estabilidade”.

Saiba Mais no Portal ON.ME



**Motorista**

Desde 2007

MEAS



Fonte: Canal Corporativo TV

## **Mota-Engil, SGPS, S.A.**

Secretária da Administração

Desde 1990

### **ONME:**

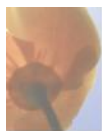
*“Neste momento é o maior grupo português, portanto é sempre motivador.*

*Trabalhamos todos para o mesmo, para o sucesso do grupo e, naturalmente dos seus accionistas que é também o nosso sucesso.*

*O grande sentimento em relação ao Grupo é de agrado por fazer parte da equipa, estou cá há 20 anos mas parece que foi ontem”.*

### **TV:**

*“O grande sentimento em relação ao Grupo é de agrado por fazer parte da equipa, estou cá há 20 anos mas parece que foi ontem”.*



# Isabel Mota



“O grande sentimento em relação ao Grupo é de agrado por fazer parte da equipa, estou cá há 20 anos mas parece que foi ontem.”

Saiba Mais no Portal ON.ME



**Secretária da Administração**

Desde 1990

**Mota-Engil, SGPS**



Fonte: Canal Corporativo TV

**MEAS**

Secretária

Desde 2007

**ONME:**

*“O que motiva mais nesta empresa é a função que desempenho, mas também os meus colegas e superiores.*

*O sentimento que tenho é de simpatia e de orgulho. Considero ser os factores principais quando as coisas correm bem”.*

**TV:**

*“O que me motiva mais é parte da função que desempenho, colegas e superiores”.*



# Cláudia Espírito Santo



**Secretária MEAS**  
Desde 2006

**MEAS**

*“O que me motiva mais nesta empresa é a função que desempenho, mas também os meus colegas e os meus superiores.”*

Saiba Mais no Portal ON.ME

Fonte: Canal Corporativo TV

**Tertir**

Director Financeiro

Desde 1986

**ONME:**

*“O que motiva mais são os novos desafios que vão acontecendo no dia-a-dia, relacionados com os mercados financeiros. O que acontece hoje não é o mesmo que acontecerá daqui a três meses, ao fim ao cabo é a novidade.*

*O sentimento que tenho pelo Grupo Mota-Engil começa pela sua dimensão, o número de colaboradores que tem pela carteira de encomendas e pelo volume de negócios, só isso é um bom indicador de que nós estamos num grande grupo. Além disso é também o desafio que nos põe todos os dias quer às nossas chefias, quer a nós próprios, isso tudo faz com que eu pense que estou num grupo grande com “G””.*

**TV:**

*“O que motiva mais são os novos desafios que vão acontecendo no dia-a-dia, relacionados com os mercados financeiros.*



# Jorge Moia



“O que motiva mais são os novos desafios que vão acontecendo no dia-a-dia, relacionados com os mercados financeiros”.

Saiba Mais no Portal ON.ME

**Director Financeiro**

Desde 1986

**TERTIR**

Fonte: Canal Corporativo TV

## **Mota-Engil, Energia**

Business Developer

Desde 2006

### **ONME**

*"É aliciante a constante oportunidade de entrar em diversos negócios, em novas áreas funcionais pela dimensão e pelas oportunidades que o próprio Grupo oferece.*

*Comecei na Mota-Engil Ambiente e Serviços e agora estou na Mota-Engil Energia. Portanto a grande motivação é, sem dúvida, a mudança.*

*O sentimento que tenho para com o Grupo é de orgulho e, também de ambição de continuar a crescer."*

### **TV:**

*"O que me motiva é a constante oportunidade de entrar em diversos negócios".*



**Filipa Pantaleão**



**"O que me motiva é a constante oportunidade de entrar em diversos negócios"**

Saiba Mais no Portal ON.ME

**Business Developer**

Desde 2006

**ME Energia**



Fonte: Canal Corporativo TV

## **MEEC**

Responsável Arquitectura e Construção Civil – Núcleo Sul

Desde 1997

## **ON.ME:**

*“Essencialmente, o que mais gosto de fazer é dar apoio técnico às obras de Construção Civil.*

*O que me motiva mais no Grupo Mota-Engil é a diversidade de áreas e a variedade das obras existentes.*

*Nesse sentido, o meu sentimento é de satisfação. É compensador trabalhar num Grupo tão grande, e principalmente para nós arquitectos, é enriquecedor trabalhar no projecto e ver a obra crescer”.*

## **TV:**

*“É compensador trabalhar num Grupo tão grande, e principalmente para nós arquitectos, é enriquecedor trabalhar no projecto e ver a obra crescer”.*



# Helena Carmo



**“É compensador trabalhar num Grupo tão grande, e principalmente para nós arquitectos, é enriquecedor trabalhar no projecto e ver a obra crescer”.**

Saiba Mais no Portal ON.ME



**Responsável Arquitectura e  
Construção Civil – Núcleo Sul**

Desde 1997

**MEEC**



Fonte: Canal Corporativo TV

## **MEEC**

Engenheiro Projectista

Desde 2003

## **ON.ME:**

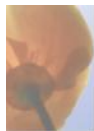
*“Aquilo que mais me entusiasma é trabalhar no sector de apoio técnico e desenvolver soluções.*

*A minha maior motivação é poder contribuir com algo que acrescente valor à empresa.*

*Pertencer a um Grupo com esta dimensão, é uma oportunidade, não só de poder trabalhar em grandes projectos, como também ter à minha volta pessoas de grande valor que podem acrescentar algo que nos ajude a evoluir”.*

## **TV:**

*“A minha maior motivação é poder contribuir com algo que acrescente valor à empresa”.*



# Nuno Monteiro



“A minha maior motivação é poder contribuir com algo que acrescente valor à empresa”.

Saiba Mais no Portal ON.ME



**Engenheiro Projectista**

Desde 2003

**MEEC**



Fonte: Canal Corporativo TV

## MEEC

Arquitecto

Desde 2009

## ON.ME:

*“Sou uma pessoa bastante satisfeita com meu trabalho, fundamentalmente porque faço aquilo que gosto.*

*Tenho orgulho por pertencer a uma equipa e a uma empresa que, normalmente, está sempre à frente no mercado de trabalho”.*

## TV:

*“Tenho orgulho por pertencer a uma equipa e a uma empresa que, normalmente, está sempre à frente no mercado de trabalho”.*



# Bruno Bento



“Tenho orgulho por pertencer a uma equipa e a uma empresa que, normalmente, está sempre à frente no mercado de trabalho”.

Saiba Mais no Portal ON.ME



**Arquitecto**

Desde 2009

MEEC



Fonte: Canal Corporativo TV



## MEEC

Engenheira Projectista

Desde 2009

## ON.ME:

*“Sou uma pessoa satisfeita com o meu trabalho. A minha maior motivação é poder contribuir com algo que possa acrescentar valor ao Grupo e saber que temos um papel importante no desenrolar das obras é algo que me faz sentir motivada.*

*Sinto que fazer parte de um grupo como a Mota-Engil, é um privilégio por podermos ter contacto com projectos e obras de grande dimensão, cuja importância é bastante significativa quer a nível nacional, quer a nível internacional”.*

## TV:

*“Termos um papel importante no desenrolar das obras é algo que me faz sentir motivada”.*



# Mariana Santos



“Termos um papel importante no desenrolar das obras é algo que me faz sentir motivada.”

Saiba Mais no Portal ON.ME

**Engenharia Projectista**

Desde 2009

MEEC



Fonte: Canal Corporativo TV

- ☆ Depoimentos que usei, já disponíveis num dos sites corporativos (<http://onme2.mota-engil.pt>):

**MEBEP**

Responsável pela Área do Pré-Esforço

Desde 2008

**ON.ME:**

*“Temos obras a decorrer em simultâneo em muitos pontos diferentes do país, onde pequenas equipas vão circulando. Do ponto de vista de trabalho, correspondeu às minhas expectativas.*

*O facto de ser um negócio pequeno permite aos colegas que aqui trabalham aprender desde o início a orçamentar, pensar nos custos, poder conquistar a obra, projectá-la e prestar contas da obra à administração.*

*A área do pró-esforço permite ter uma visão integrada, ainda que seja um negócio muito concreto e muito específico, e é essa a grande vantagem.*

**TV:**

*“A área do pré - esforço permite ter uma visão integrada, ainda que seja um negócio muito concreto e muito específico”.*



**Paulo Carvalho**

MOTAENGIL  
BETÃO E PRÉ-FABRICADOS

*“A área do pré-esforço permite ter uma visão integrada, ainda que seja um negócio muito concreto e muito específico”.*

**Responsável pela  
Área do Pré-Esforço**

Desde 2008

**MEBEP**

Fonte: Canal Corporativo TV

## MANVIA

Secretária da Administração

Desde 2008

### ON.ME:

*"Considero que a entrada da Manvia para o Grupo Mota-Engil constituiu uma mais-valia em termos de sinergias do grupo. Considero que os contactos transmitidos entre a empresa e o Grupo são muito positivos para ambas as partes."*

### TV:

*"Os contactos transmitidos entre a empresa e o Grupo são muito positivos para ambas as partes".*



# Ângela Catarino



"Os contactos transmitidos entre a empresa e o Grupo são muito positivos para ambas as partes".

**Secretária da Administração**  
Desde 2008

MANVIA



Fonte: Canal Corporativo TV

## MANVIA

Director de Contracto


Desde 2004

## ON.ME:


*"Sinto-me motivado porque faço aquilo que gosto. O trabalho que desempenho permite-me crescer, uma vez que desempenho funções que estão dentro da minha área de conhecimento. Considero que recebemos formação suficiente, mas é sempre bom apostar em novas formações."*

## TV:

*" Sinto-me motivado porque faço aquilo que gosto".*



# José Nascimento



“Sinto-me motivado porque  
faço aquilo que gosto”.

**Director de Contrato**  
Desde 2004

MANVIA



Fonte: Canal Corporativo TV