



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A COMUNICAÇÃO INTERNA NA PORTUGÁLIA AIRLINES

Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Comunicação, Organização e Novas
Tecnologias

Por

Carolina Fráguas Sales

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2011



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A COMUNICAÇÃO INTERNA NA PORTUGÁLIA AIRLINES

Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Comunicação, Organização e Novas
Tecnologias

Por

Carolina Fráguas Sales

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Professora Doutora Rita Figueiras

Setembro 2011

Índice

1. Introdução	7
2. Enquadramento Geral	
A Portugália Airlines	11
Missão	13
Estratégia	13
Objectivos Estratégicos	13
Organograma	13
Memória descritiva do estágio	14
3. Quadro Teórico de Referência: a Comunicação Interna e o seu impacto na Cultura Organizacional	
Cultura Organizacional	19
Comunicação Organizacional	20
Marketing Interno	26
Comunicação Interna	28
4. Análise Empírica: a importância da Comunicação Interna na Portugália Airlines	
Descrição	36
Metodologia: Questionário	36
População e Amostra	38
Análise de Dados	39
Discussão dos Resultados	54
5. Conclusão	68
6. Bibliografia	73
7. Anexos	75
Questionário	75

Índice de Figuras

Ilustração 1 - Organograma da PGA	13
Ilustração 2 - Modelo Transaccional de Comunicação	20
Ilustração 3 - Organograma e Comunicação Formal.....	21
Ilustração 4 – Da comunicação ao que a Empresa é.....	24
Ilustração 5 – Níveis de profundidade da Cultura Organizacional.....	24
Ilustração 6 - Pirâmida de necessidades de Maslow.....	27
Ilustração 7 - Factores Críticos de Sucesso na Gestão das Pessoas.....	29
Ilustração 8 – Meios de retenção	33
Ilustração 9 - Mensagem de boas-vindas.....	60
Ilustração 10 - Objectivos.....	61
Ilustração 11 - Objectivos do Projecto Boas Práticas.....	63
Ilustração 12 - Comunicação do Projecto Boas Práticas	64
Gráfico 1 – Em que área trabalha?	39
Gráfico 2 - Qual o seu género?.....	39
Gráfico 3 - Qual a sua faixa etária?	40
Gráfico 4 - Há quanto tempo trabalha na PGA?.....	40
Gráfico 5 - Com que frequência utiliza o Campus?	41
Gráfico 6 - Costuma ler a Newsletter?	43
Gráfico 7 - Qual a sua opinião sobre a utilidade da Newsletter?	44
Gráfico 8 - Costuma ler o Boletim de Segurança?	45
Gráfico 9 - Qual a sua opinião sobre a utilidade do Boletim de Segurança?	46
Gráfico 10 - Costuma ler o Boletim de Qualidade?	47
Gráfico 11 - Porque costuma ler a Newsletter?.....	48
Gráfico 12 - Porque costuma ler o Boletim de Segurança?.....	48
Gráfico 13 - Porque costuma ler o Boletim de Qualidade?.....	48
Gráfico 14 - Qual a sua opinião sobre a utilidade do Boletim de Qualidade?	49
Gráfico 15 - Tem por hábito ler/ver notícias?	50
Gráfico 16 - Que meios utiliza?.....	51
Gráfico 17 - Como tem conhecimento das notícias da PGA?.....	51
Gráfico 18 - Costuma falar da PGA fora do local de trabalho?	52
Gráfico 19 - Sobre que assunto?.....	53

Resumo

Na Aldeia Global em que vivemos, a Comunicação Organizacional é um factor crucial do dia-a-dia de qualquer colaborador e da organização onde trabalha. A sua crescente importância tem vindo a ser estudada por diferentes autores ao longo dos anos, e mesmo sendo de difícil definição, a sua presença já é vista como um factor de sucesso empresarial.

Neste contexto, o objectivo deste relatório é analisar o fenómeno comunicacional da companhia de aviação *Portugália Airlines* (PGA), dando especial relevo à Comunicação Interna realizada na empresa. Pretende-se então verificar, mediante a utilização de um conjunto de instrumentos de análise empírica, o impacto da comunicação como instrumento organizacional, motivando e mobilizando os colaboradores que desta forma sentem fazer parte da organização.

Palavras-chave: Cultura; Organização; Comunicação Organizacional; Comunicação Interna.

Abstract

In the Global Village we live in, the Organizational Communication is a crucial factor in a worker's day, as well as in the organization he works in. Its growing importance has been a subject of study by different authors throughout the years and although its definition can be difficult, its presence is already seen as a factor of organizational success.

The main goal of this report is to analyze the communicational phenomenon at the aviation company *Portugália Airlines* (PGA), paying special attention to the Internal Communication. The objective will be to demonstrate the impact of said communication as an organizational tool that motivates and mobilizes its collaborators who feel part of the organization.

Keywords: Culture; Organization; Communicational Organization; Internal Communication

Introdução

As organizações variam em tamanho, actividade, longevidade e centenas de outros factores facilmente observáveis, mas têm em comum um princípio muito simples: são constituídas por duas ou mais pessoas que têm entre si relações de cooperação. Ora estas relações de cooperação só são possíveis com um factor muito básico que é a comunicação.

Seja entre os diferentes colaboradores, com os clientes ou distribuidores, uma organização não funciona sem aquela que é uma das características identificadoras do ser humano: a capacidade de comunicar uma ideia e dar *feedback*. Antes um processo com pouca importância, o estudo da comunicação tem vindo a ser explorado por vários autores, desenvolvendo-se inúmeras teorias e defendendo-se quais as melhores formas de se comunicar no local de trabalho.

Neste relatório, feito com base no meu estágio no Gabinete Jurídico e de Comunicação da *Portugália Airlines* (PGA), o meu intuito foi assim estudar um processo que numa primeira impressão não tinha grande relevância no dia-a-dia da Companhia, mas que, na realidade, acabou por ter algum impacto na vida dos colaboradores.

Nos seis meses passados neste estágio foi possível seguir variados projectos do Gabinete Jurídico e de Comunicação, alguns deles numa fase ainda inicial mas cujo impacto já se fazia sentir junto dos colaboradores desta Companhia. Esta importância é particularmente relevante se tivermos em conta que este sector tinha sido eliminado aquando da aquisição da PGA pela TAP, estando agora a relançar-se e já sendo uma peça marcante no dia-a-dia da organização. A minha expectativa é que ao demonstrar a importância da comunicação nesta organização se consiga restaurar aquele que é um dos processos com maior impacto na satisfação dos colaboradores, tornando assim a PGA num local de trabalho onde se procura estar.

A procura da pergunta de partida para este estudo foi então um processo importante de concretizar. Algumas hipóteses foram então:

- Quais os benefícios da Comunicação Interna para a organização?
- A Comunicação Interna é relevante para uma companhia de aviação?
- De que forma a Comunicação Interna reflecte a Cultura Organizacional?

Por fim, a pergunta que orientou o trabalho foi: a Comunicação Interna cumpre os seus objectivos na PGA?

O meu objectivo é assim debater se a comunicação é ou não uma ferramenta organizacional essencial nesta organização ou se os esforços para criar este departamento são infundamentados por não terem uma utilidade assim tão relevante numa companhia de aviação que está sobre a influência de outra.

Este relatório está estruturado em cinco capítulos sendo que os dois primeiros se vão focar na *Portugália Airlines*. Começo por uma contextualização histórica em que se aborda a evolução da Companhia até aos dias de hoje, expondo a sua missão e objectivos estratégicos. De seguida passo para a memória descritiva do estágio onde explico as principais tarefas por mim desempenhadas durante o tempo passado no Gabinete Jurídico e de Comunicação, tarefas estas que estiveram na base deste mesmo relatório.

No Estado da Arte faço um enquadramento teórico dos temas abordados neste relatório, com particular destaque para a Cultura e Comunicação Organizacional, assim como para a Comunicação Interna e o Marketing Interno, e qual a relação que ambos têm com o problema a ser estudado.

Por fim, abordo a problemática enunciada, analisando as conclusões que se puderam retirar dos dados recolhidos, concluindo se a Comunicação Organizacional desenvolvida pelo Gabinete Jurídico e de Comunicação é um não um factor crucial nesta organização.

De forma a analisar esta problemática, para além da observação efectuada ao longo dos seis meses de estágio, foram realizados inquéritos a vários colaboradores com o propósito de avaliar a sua opinião em relação aos diferentes métodos de comunicação utilizados na PGA uma vez que são as pessoas os clientes deste gabinete.

O relatório continua com a análise dos resultados que se retiraram deste estudo, interligando-se a componente teórica com as respostas obtidas pelo inquérito. Segue-se a bibliografia usada para fundamentar as observações, terminando-se com os anexos onde se inclui um exemplar do inquérito realizado na Companhia.

Enquadramento Geral

A Portugália Airlines

Foi no ano de 1987 que um grupo de pilotos se juntou para formar aquilo que viríamos a conhecer como *Portugália Airlines* (PGA). Esta iniciativa conjunta entre a cooperativa de pilotos – COOPAV – e a TRANSCONSULT – Gabinete de Estudos e Projectos do Sector dos Transportes – contou ainda com o apoio do Grupo Espírito Santo para criar uma nova empresa no mercado de aviação comercial em Portugal.

É assim no ano de 1988 que se forma uma sociedade anónima de capitais exclusivamente portugueses e privados, concretizando-se a ideia inicial. Devido ao atraso na liberalização do espaço aéreo português foram precisos, no entanto, mais dois anos para a Companhia levantar voo, com a cidade do Porto como primeiro destino oficial. Partindo de Lisboa num avião Fokker 100, este voo inicial realizou-se a 7 de Julho de 1990, o mesmo dia em que se iniciava também a rota Lisboa/Faro.

A internacionalização da Companhia veio só em 1992, com voos regulares para Colónia, Estrasburgo e Turim. A conquista de outros nichos de mercado na Europa foi ainda possível com a posterior aquisição de dois novos aviões Fokker 100, com capacidade para 97 pessoas.

No ano seguinte, com a liberalização total do espaço europeu, a PGA continuou a expansão das suas rotas, juntando aos seus destinos as cidades de Bruxelas, Estugarda, Madrid, Mullhouse/Basileia e Hannover. Mais uma vez houve a necessidade de aumentar a frota de aviões com a aquisição de mais dois Fokker 100, perfazendo um total de seis aeronaves ao serviço da Companhia.

Sete anos depois do primeiro voo para o Porto, a Companhia inaugura seis novos destinos na Península Ibérica - Barcelona, Bilbao, Las Palmas, Gran Canária, Tenerife e Valência - e um no Reino Unido – Manchester. Vendo-se a braços com a necessidade de flexibilizar as rotas e aumentar a capacidade de transporte, foram adquiridos seis aviões Embraer 145 com lotação para 49 passageiros, aumentando assim a frota para doze aeronaves.

É entre o ano de 1998 e 1999 que se dá a expansão para o mercado francês, solidificando assim o seu estatuto de Companhia Regional Europeia. Inauguram-se cinco destinos neste país – Nice, Lyon, Marselha, Bordéus e Toulouse – pontos fulcrais no mapa europeu.

Ainda em 1999, e graças a um acordo de *code-share* – acordo pelo qual uma companhia pode vender lugares em voos operados pela companhia com a qual se celebrou o acordo – com a Companhia marroquina Air Line, foi acrescentado à rota Casablanca, tornando-se assim o primeiro destino não europeu da PGA.

A partir do ano 2000 e até ao momento da escrita deste relatório, a frota da Companhia permaneceu igual, com seis Fokker 100 e oito Embraer 145, num total de catorze aeronaves a voar para mais de vinte destinos.

A integração no Grupo TAP

É no ano 2007 que se procede à maior reestruturação da Companhia, depois da integração no Grupo TAP, aquisição autorizada pela Autoridade da Concorrência, após sete meses de análise do processo. A PGA assume assim as funções de *flight capacity provider*, ou seja a frota, tripulação e manutenção são disponibilizadas à TAP sob o regime de aluguer, mantendo-se no entanto a sua independência e identidade jurídica.

Com a formalização do acordo, foi designado um novo Conselho de Administração, constituído pelo Eng. Fernando Pinto, pelo Eng. Manoel Torres e pelo Eng. Luiz Plácido Lapa, na qualidade de Administrador-Delegado, cargo que desempenha até hoje.

Esta reorganização eliminou vários gabinetes da Companhia como por exemplo o Departamento de Tecnologias de Informação e a Direcção Geral Comercial, o que resultou num despedimento colectivo de cerca de 30% dos colaboradores da PGA.

Para além da PGA, fazem parte, neste momento da estrutura accionista da TAP outras empresas como a Groundforce, a Megasis, a CATERINGPOR ou a UCS, prestando serviços não só às inúmeras companhias aéreas que voam para Portugal como também a todos os seus colaboradores.

Missão

Aumento da eficiência, melhoramento contínuo do serviço prestado, aliada a uma constante redução de custos e criação de valor para os seus *stakeholders*, tendo sempre a qualidade, segurança e as questões ambientais como *drivers*.

Estratégia

Manter o negócio alinhado com os objectivos estratégicos, assegurar a sua medição para poder actuar.

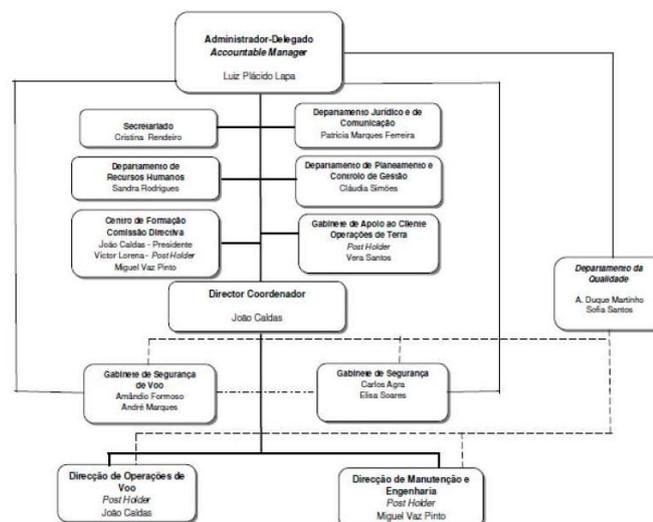
Objectivos Estratégicos

Os objectivos estratégicos definidos pela Equipa de Gestão da PGA são:

- Optimização de custos;
- Aumento da eficiência;
- Aperfeiçoamento de processos;
- Eliminação de redundâncias;
- Promoção da segurança;
- Protecção do meio-ambiente;
- Garantia da qualidade da performance operacional.

Organograma

Ilustração 1 - Organograma da PGA



Nota: Sistema da Qualidade em itálico/tracjado

Memória descritiva do estágio

O meu estágio no Gabinete Jurídico e de Comunicação da *Portugália Airlines* teve a duração de seis meses, entre Outubro de 2009 e Março de 2010. Este gabinete está sob a responsabilidade da Dr.^a Patrícia Marques Ferreira do Departamento Jurídico e de Comunicação e contou ainda com outra estagiária com quem trabalhei durante três destes seis meses. O meu trabalho foi seguido pelo Dr.^o Luís Neves, *freelancer* ao serviço da PGA, com quem fui reunindo para discutir tarefas ao longo destes seis meses.

Durante este tempo as minhas funções foram variadas, repartindo-se em quatro grandes áreas de trabalho, para além de outras tarefas ocasionais: *site*, *Newsletter*, eventos e procedimentos. Uma vez que a PGA pertence ao Grupo TAP (que tem um gabinete próprio para a comunicação interna e externa do Grupo), grande parte da comunicação realizada por este departamento é de carácter interno, dirigindo-se assim a todos os colaboradores da Companhia, desde os serviços de apoio à tripulação dos aviões.

As tarefas em torno do *site* oficial da *Portugália Airlines* foram um dos trabalhos com maior destaque, prolongando-se por toda a duração do estágio e caracterizando-se acima de tudo pela criação de textos, selecção de fotografias e organização destes mesmos conteúdos. Este trabalho permitiu-me entrar em contacto não só com pessoas de outros departamentos, como também com outras empresas dentro e fora do Grupo TAP. Com a criação deste *site* tornou-se assim possível englobar numa mesma ferramenta diferentes áreas da Companhia, dando visibilidade a departamentos menos conhecidos, especialmente para o público externo.

O trabalho realizado na criação da *Newsletter* da PGA acabou por ser um reflexo da vivência na Companhia ao longo destes seis meses. Assim, foi-me possível noticiar e documentar diferentes eventos, novidades e marcos importantes que se viveram e partilhá-los com as pessoas que ali trabalham. Este trabalho passou, por exemplo, por entrevistas a diferentes colaboradores e por notícias respeitantes à Companhia, implicando um contacto próximo com a gráfica responsável pelo desenho e impressão desta mesma *Newsletter* de acordo com os critérios estipulados pelo Gabinete Jurídico e de Comunicação.

Como referido anteriormente, ao longo deste estágio foi-me possível documentar diferentes eventos que se viveram na Companhia, entre eles a Acção de Solidariedade na Associação Acreditar e a Festa de Natal, dois importantes acontecimentos que figuraram na *Newsletter*. No entanto, foi também da responsabilidade do Gabinete Jurídico e de Comunicação a organização e divulgação *a priori* destes mesmos eventos.

O primeiro, realizado em conjunto com a Associação acima mencionada, tratou-se de uma acção de solidariedade que teve como objectivo a decoração natalícia da casa da Acreditar em Lisboa. Com este objectivo em mente, foi necessária a aquisição das respectivas decorações, tarefa que estive a meu cargo e de outra estagiária, assim como a divulgação da mesma dentro da Companhia. No dia estabelecido, o grupo de voluntários de que fiz parte, passou uma manhã nesta Associação, contactando com algumas das crianças aí presentes e decorando o espaço com os enfeites adquiridos para a ocasião. Esta iniciativa, num ambiente mais informal, permitiu um maior relacionamento com vários colaboradores e proporcionou uma experiência de trabalho em grupo diferente do habitual.

O segundo evento – a Festa de Natal que envolveu toda a Companhia – implicou diversas tarefas, entre elas a escolha e aquisição de presentes para todas as crianças, a contratação de uma empresa de entretenimento com insufláveis e pinturas faciais, a realização de cartões de identificação e diplomas e, como é evidente, o convite de todos os colaboradores da PGA. Este foi, claramente, um evento em grande escala, contando com centenas de convidados e implicando uma estrita interligação entre diversos departamentos. Foi assim possível um trabalho em equipa com áreas que até então não tinha trabalhado, uma coordenação com várias pessoas, quer interna, quer externamente e um forte planeamento e organização de forma a garantir que todas as tarefas estavam realizadas atempadamente. No próprio dia, este trabalho em equipa foi particularmente fundamental, uma vez que competia ao Gabinete Jurídico e de Comunicação assegurar que todas as pessoas confirmadas estavam presentes, encaminhando-as para o hangar da Companhia, local onde se realizava a festa, e fornecendo a cada criança um cartão de identificação. Com a ajuda de outros voluntários foi assim possível manter todos os participantes activos em diversas actividades, tornando esta festa um momento importante de convívio entre todos os colaboradores.

A última grande área de trabalho neste estágio esteve relacionada com a criação e revisão de diversos procedimentos, a ser divulgados dentro da Companhia. Estes procedimentos estiveram, acima de tudo, relacionados com a publicação e divulgação de fotografias, área que ainda não estava regularizada e, como tal, era necessário alguma estruturação. Este trabalho foi efectuado na recta final do estágio, o que se revelou extremamente útil, uma vez que já conhecia melhor o funcionamento da Companhia, tornando-se assim mais fácil estabelecer as linhas orientadoras para este tipo de procedimento. Com esta tarefa centrei-me mais na área da organização empresarial e não tanto da comunicação, permitindo assim desenvolver alguns dos conhecimentos adquiridos durante o mestrado. Estas propostas de revisão foram apresentadas no último mês e, como tal, não tenho conhecimento se foram adoptadas.

Fora destas quatro grandes áreas de trabalho que ocuparam grande parte destes seis meses, tive outras tarefas pontuais que importa também referir por terem aumentado o meu conhecimento e grau de experiência prática de trabalho numa organização. Destaco a revisão mensal do Boletim de Segurança, onde se relatam as principais notícias na área da aviação, a elaboração de um postal de aniversário para a Companhia (que foi bastante bem recebido pelos colaboradores), a sugestão de reformulação do processo de acolhimento aos novos colaboradores, a criação de um panfleto publicitário para a ExpoCarreiras da Universidade Católica Portuguesa em coordenação com o Departamento de Recursos Humanos, a aplicação de um novo *software* de organização do acervo fotográfico da PGA, o desenho e aplicação de painéis publicitários nas instalações da Companhia, entre outros.

Estas diferentes tarefas, embora não tenham tido um grau de desenvolvimento tão profundo quanto as mencionadas anteriormente, foram igualmente importantes para a área de comunicação, dando assim mais visibilidade a este departamento e permitindo uma maior cooperação com outros. No caso da aplicação de painéis no edifício da Companhia, por exemplo, foi necessária uma coordenação com o Gabinete de Comunicação da SATA – companhia com a qual se divide o edifício – de modo a enquadrar de forma equilibrada, não só os desenhos propriamente ditos, como a sua aplicação, num esforço conjunto para tornar as instalações mais aprazíveis para os colaboradores mas também os visitantes.

Numa análise global, os trabalhos realizados ao longo deste estágio para o Gabinete Jurídico e de Comunicação, permitiram um contacto próximo com vários colaboradores, desde engenheiros ao Administrado Delegado da Companhia, em constante intercâmbio com o Gabinete Jurídico e de Comunicação. Para além da coordenação interna, fez também parte do meu dia-a-dia o diálogo com outras empresas, de *designers* a informáticos, com os quais mantive uma estreita relação profissional.

Quadro Teórico de Referência: a Comunicação Interna e o seu impacto na Cultura Organizacional

Cultura Organizacional

No estudo de qualquer organização um dos aspectos mais relevantes que se pode analisar é a sua Cultura Organizacional. Embora as definições do que é “Cultura Organizacional” vão variando de autor para autor, alguns dos seus elementos-chave são comuns a todos: regras, valores, comportamentos, no fundo, a expressão de **identidade da organização** que a permite distinguir das restantes.

Antes de entrar então no tema deste relatório – A Comunicação Interna – é relevante mencionar a Cultura Organizacional uma vez que é dela que parte o sistema de comunicação de cada empresa, tornando estes dois conceitos indissociáveis.

Partindo da análise de João Bilhim (2008) a este tema, a cultura vai desempenhar variadas funções dentro da organização das quais se destaca:

- ✓ Definição das **fronteiras**;
- ✓ Sentido de **identidade** aos membros;
- ✓ Identificação com as **metas** organizacionais;
- ✓ **Estabilidade** do sistema social;
- ✓ Guiar as **atitudes e comportamentos** dos colaboradores.

A Cultura Organizacional é então um conceito implícito que tem como base aspectos visíveis e tangíveis mas também valores e pressupostos básicos subjacentes. A cultura é aprendida, transmitida e partilhada por todos os membros, submetendo-se a um **processo de integração** (Srouf, 1998) em que adquirem os seus códigos, internalizando-os e conformando-se a estes padrões culturais.

Enquanto factor integrador, a cultura permite assim aos colaboradores regerem-se por um mesmo sistema de valores, normas e crenças, regulando os seus comportamentos por estas representações. Cada organização tem então uma cultura, mais ou menos forte, dependendo de três factores: a **profundidade** destas normas e crenças, a **extensão** com que são partilhadas e a sua **clareza** (Bilhim: 2008). Se forem intensamente interiorizados criar-se-á uma uniformidade dos comportamentos, evitando-se a necessidade constante de se reforçar estes mesmos ideais.

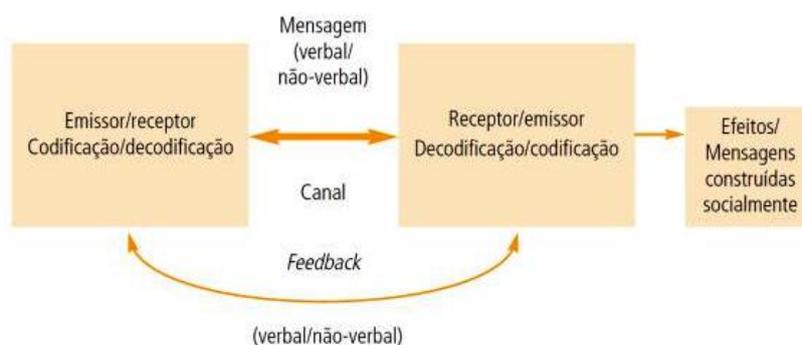
Na criação deste sistema homogéneo que exprime a identidade da organização é então necessária uma igualmente forte Comunicação Organizacional que transmita não só para o seu interior mas também para o exterior esta cultura. O papel da cultura, aliado ao da comunicação, leva à criação da ideia do que é a empresa, conceito esse partilhado pelos seus membros e, assim, transmitida para o exterior. Uma organização não funciona então sem comunicação uma vez que vai ser este processo que vai unir as suas diferentes partes, impelindo as pessoas, motivadas pelo sentimento de pertença e pela partilha de comportamentos, valores e um projecto comum.

Comunicação Organizacional

A Comunicação Organizacional é hoje em dia tão importante quanto a gestão ou o marketing, fazendo parte do quotidiano de todos os colaboradores e abrangendo “todas as forma de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com os seus públicos”. (Bilhim, 2008:361)

No entanto, é importante antes de mais definir o que é a **comunicação**, em contraste com o conceito de **informação**, muitas vezes confundidos. A forma mais simples de distinguir estes dois conceitos está então na existência, ou não, de *feedback*. No caso da informação, a mensagem não vai ter retorno, em contraste com a comunicação em que se partilha um significado que é devolvido pelo interlocutor. Desta forma se percebe que “qualquer acção desencadeada por um indivíduo é passível de ser interpretada” (Camara, 2001:433), e como tal, importante de ser analisada.

Ilustração 2 - Modelo Transaccional de Comunicação



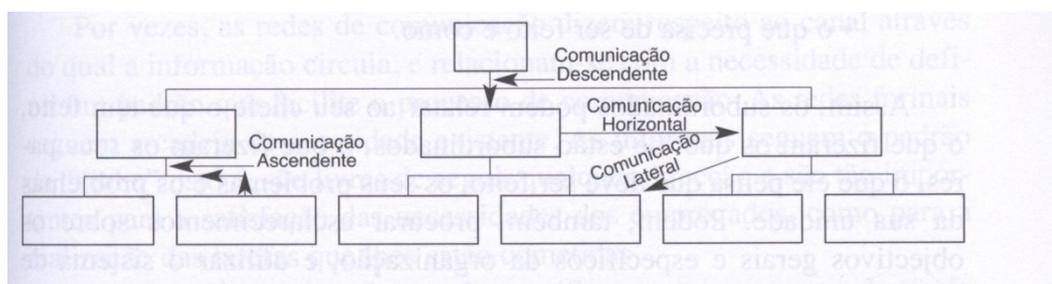
Fonte: Zanluchi (2006)

Como foi descrito por Joseph Chilver (1984) no seu livro *People, Communication and Organization*, ao pensarmos numa organização como o Corpo Humano, a Administração pode ser pensada como o cérebro, as Vendas como a boca, a Produção como as mãos, a Distribuição como os pés e a Comunicação como o sistema nervoso que passa a mensagem entre todas as partes do corpo. Com esta analogia facilmente se compreende o papel central da comunicação, qualquer que seja a forma que ela assuma.

Na Comunicação Organizacional podemos então ter dois tipos: a **formal**, envolvendo a transferência de informação através da hierarquia, e a **informal** que tem um cariz mais casual e não segue os canais estabelecidos. Dentro da comunicação formal importa também referir os seus quatro fluxos direccionais básicos – quem comunica a quem, – explicados por Joseph Chilver (1984):

- **Descendente** – segue o padrão de autoridade, descendo do topo à base;
- **Horizontal** – movimentando-se entre os pares no mesmo nível;
- **Ascendente** – que sobe a escada hierárquica;
- **Lateral** – que se processa entre diferentes níveis na hierarquia.

Ilustração 3 - Organograma e Comunicação Formal



Fonte: Bilhim (2008)

Noutra vertente, a comunicação informal não se restringe a canais específicos, dependendo do interlocutor a sua transmissão. Embora mais difícil de controlar, este tipo de comunicação é crucial no dia-a-dia, evitando-se a demora na resposta que muitas vezes ocorre quando se segue o modelo formal. Os seus tipos e formas são vários e vão-se alterando consoante a rede de relações estabelecida dentro da organização, sendo livres na direcção que tomam.

Quer formal ou informal, no sentido ascendente, descendente ou lateral, a comunicação é assim um processo social básico que agrega em si variadas funções, entre elas o controlo do comportamento dos membros, a motivação dos colaboradores, a necessidade de afiliação e o fornecimento de informação necessária à tomada de decisão, como nos refere João Bilhim (2008).

Dentro deste processo de comunicação, não devemos no entanto esquecer que há também barreiras que podem impedir a correcta transmissão da mensagem entre elas (Bilhim, 2008):

- ✓ O **status** – quando quem diz é mais importante do que aquilo que diz;
- ✓ O **número de ligações** – quanto mais pessoas mais difícil é a mensagem chegar ao destinatário nos termos originais;
- ✓ A **luta pelo poder** na organização – quando pessoas ou grupos tentam ser superiores aos seus colegas ou superiores;
- ✓ A **ameaça económica** – quando a instabilidade profissional altera a forma de comunicar;
- ✓ As **sobrecargas de informação** – o excesso de comunicação que congestiona as redes.

De forma a evitar que a informação se perca nestas barreiras é necessário estabelecer um ambiente de confiança em que as mensagens transmitidas sejam claras e não em excesso, incentivando-se todos os colaboradores a trabalharem uns com os outros de forma a alcançarem mais facilmente um objectivo comum.

Dentro da organização, para além dos métodos formais e informais de comunicação mencionados anteriormente, é importante também incluir os tipos de comunicação existentes. São eles a **interpessoal** – entre colegas, entre chefias, entre chefe e subordinado – **grupal** – dentro das secções, departamentos, grupos de projecto – e **intergruppal** – entre departamentos, entre secções. Facilmente se entende que a comunicação deve ser gerida de forma a se lutar contra as mencionadas barreiras e garantir que todos os colaboradores dentro de cada um dos grupos está apto a reconhecer e responder aos vários estímulos captados no local de trabalho.

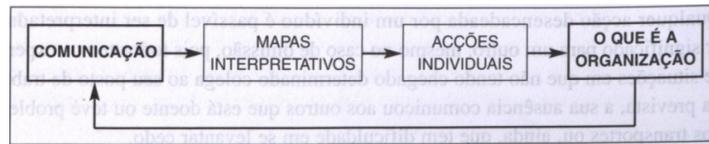
A comunicação na organização está então em grande parte ligada à cultura da organização, facilitando a sua transmissão para os agentes sociais. Este papel torna-se especialmente fulcral para novos membros que devem internalizar os diferentes códigos da empresa, permitindo uma integração através desta cultura comum partilhada entre todos os colaboradores.

Este processo de gestão de comunicação começa então a partir do momento de entrada e vai continuar através da interacção com os restantes colegas. Durante o processo de socialização por que passa dentro da organização são assim criados **grupos de pertença** – no qual o individuo se insere – e **grupos de referência** que são utilizados como elemento de comparação. É assim com este processo que o trabalhador define a sua identidade social, partilhando um conjunto de valores expressos pelos diferentes membros da organização.

Como explica João Bilhim (2008), percebe-se assim que “as transgressões (a estas regras) resultem em desaprovação e penalizações, e a conformidade se torne a base primária da compensação e da mobilidade ascendente”. Os novos empregados devem então seguir os pressupostos que definem a Cultura Organizacional de forma a serem aceites como membros da organização. Estes pressupostos são então respostas aprendidas por uma experiência partilhada entre os membros da organização e que daí deram origem aos valores manifestos por que se guiam. Quer sejam valores fundamentais que ninguém questiona ou valores abertos ao debate, a sua compreensão é necessária para conduzir os comportamentos de todos os colaboradores numa mesma direcção.

Por outro lado, o acto de comunicação constante permite também criar uma **referência** daquilo que é a organização, imagem criada pelas diferentes vivências de todos que dela fazem parte e, por vezes, diferente da imagem que passa para o exterior. Desta forma, a empresa “passa a ser aquilo que todos os sujeitos interpretam que ela seja” (Camara, 2001: 434), como pode ser observado na Ilustração 4:

Ilustração 4 – Da comunicação ao que a Empresa é

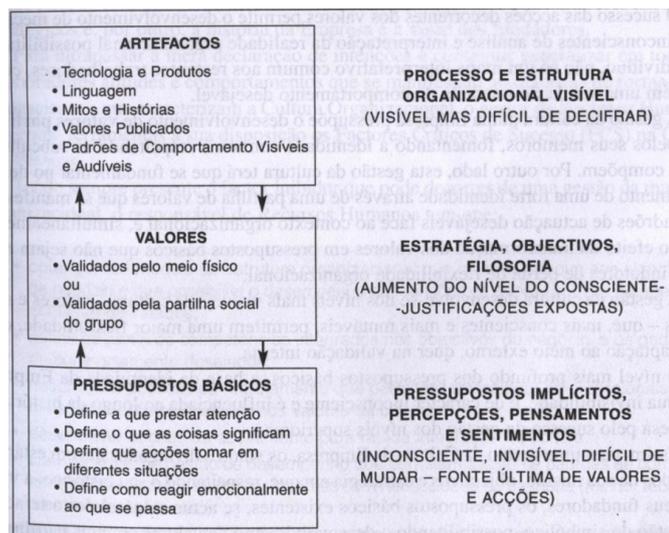


Fonte: Humanator (2001)

Para garantir que a identidade criada da organização corresponde à realidade é importante comunicar a Missão, a Cultura e os Valores, permitindo ao indivíduo reger o seu comportamento por esta identidade partilhada e conhecida. No entanto, esta comunicação deve ser consistente de forma a se criar um modelo pelo qual são regidos os comportamentos, descrevendo as ambições da organização para o futuro e não apenas para uma situação pontual. São assim estabelecidos padrões quer para a organização, quer para os seus membros, embutindo todos os intervenientes destes objectivos comuns.

Dentro destes códigos importa referir não só os conhecimentos e técnicas mas também os princípios e valores, os estilos, tradições e protocolos, estereótipos, mitos e dogmas que são reconhecidos como naturais e normais, regulando os comportamentos diários. A Cultura Organizacional vai então apresentar três níveis distintos que podem ser observados na Ilustração 5:

Ilustração 5 – Níveis de profundidade da Cultura Organizacional (Schein)



Fonte: Humanator (2011)

Estes valores são assim manifestados de forma mais visível com a linguagem utilizada no dia-a-dia mas também de forma inconsciente, com pressupostos que são a base da identidade da empresa e que são mais difíceis de modificar. Cabe assim à organização manter estes valores actuais para que todos os membros os compreendam e se sintam incluídos nesta identidade.

Outros componentes e determinantes de uma organização a par da comunicação são o ambiente físico e as características estruturais e pessoais como é exposto por Robert Henry Srour (1998). A sua totalidade permite assim à empresa como um todo exprimir a sua identidade, servindo de chave para distinguir diferentes colectividades e configurando o clima da organização. Seja pelo *design* do edifício ou pela forma de vestir ou falar, todos estes pequenos traços por vezes mais difíceis de decifrar transmitem uma mensagem à pessoa que está de fora que vai reagir consoante a percepção daquilo que a rodeia.

Em conclusão, para melhor compreender uma organização devemos então analisar para além da sua estrutura formal uma vez que este conceito não abarca toda a sua essência. Em vez disso é importante observar a **Cultura Organizacional** pois é este aspecto que melhor define o dia-a-dia dos trabalhadores. É assim um conceito interactivo, com significados atribuídos pelos indivíduos a diferentes fenómenos, e abarcando diferentes práticas. Mesmo com variados significados consoante o autor, uma cultura forte passa frequentemente por uma **missão e objectivos bem delineados** e comunicados a todos os colaboradores. Simplificando, a cultura e a comunicação são dois elementos da organização que estão constantemente **interligados**, acompanhando as diferentes mudanças e criando um ambiente mais aberto que se espera ajude a aumentar a produtividade. Nessa vertente deve ser dado especial relevo ao colaborador, numa metodologia chamada de Marketing Interno e que irei de seguida analisar.

Marketing Interno

Na base de uma organização estão vários e diferentes colaboradores, com identidades próprias e valores pessoais que se unem sobre a alçada da empresa para a qual trabalham de modo a tornarem-se eficazes na realização de um objectivo comum. Desta forma, tal como se procede com o Marketing Externo na captação de clientes, também dentro da organização é necessário ver o colaborador como um cliente interno, numa abordagem que se apelida de **Marketing Interno**. (Camara, 2001)

O Marketing Interno é assim uma “metodologia de gestão que através de meios, métodos e técnicas tem por objectivo atrair, reter e desenvolver os Clientes Internos, satisfazendo as suas necessidades e possibilitando-lhes a flexibilidade necessária para responderem com eficácia às exigências da envolvente” (Camara, 2001: 577). A sua estratégia está fundamentada na Missão e nos Princípios e Valores da organização, procedendo a uma gestão eficaz dos seus recursos desde o primeiro contacto. O seu objectivo é então **valorizar o Homem** de forma a beneficiar a organização.

A abordagem do Marketing Interno, em contraste com o Externo, passa assim pela “comunicação dos benefícios de forma a que se percepcionem o valor acrescentado da compensação do seu trabalho”, a “selecção de Clientes Internos cujo *fit* cultural mais se identifica com o objectivo do negócio” assim como “acções específicas para cada segmento alvo”. (Camara, 2001: 506)

O cliente interno é então o colaborador a quem se disponibilizou uma oportunidade de trabalho que satisfaça as suas necessidades, acreditando no produto que a empresa está a “vender”.

Tal como defendido por Maslow (1943) na sua hierarquia de necessidades, é de extrema importância ao ser humano conseguir concretizar aquilo que procura, neste caso ao nível da **segurança** – do emprego, de recursos, por exemplo - mas também da **pertença** que obtém pelo relacionamento com os seus pares, **estima** adquirida pelo respeito e confiança e **realização pessoal**, ao ter espaço para a criatividade, espontaneidade e moralidade.

Ilustração 6 - Pirâmida de necessidades de Maslow



Percebe-se assim que o “homem-trabalhador actual é cada vez mais exigente, em resultado das novas relações com o trabalho e exigências de qualidade de vida” (Camara, 2001: 495), não devendo estes factores ser descurados no dia-a-dia empresarial, correndo a organização o risco de ter um trabalhador desmotivado, representando ineficácia no seu trabalho e, por consequência, um prejuízo para si.

Retomando ao Marketing Interno propriamente dito, os seus objectivos, como explicados no livro Humanator (2001), vão ser:

- **Atrair** os Recursos Humanos que melhor se adequem e maximizem os resultados da Empresa;
- **Reter** os seus recursos internos evitando perdê-los para a concorrência e
- **Desenvolver** os seus clientes internos em torno do Projecto de Empresa.

De forma prática, estes conceitos são aplicados de diferentes maneiras, sendo que o que nos interessa analisar é a Comunicação Interna que iremos de seguida analisar.

Comunicação Interna

Tendo em conta que “qualquer comportamento é comunicação” (Camara, 2001: 433), inclusive a falta de um, nos dias que correm deve ser dado especial relevo dentro da organização ao acto de comunicar, processo este efectuado entre diferentes indivíduos e de diferentes formas.

A comunicação abarca então diferentes tipos, sendo que aquela que se tenciona aqui desenvolver é a Comunicação Interna que se pode definir como “um conjunto de processos comunicativos pelos quais se cria, desenvolve e evolui uma entidade empresa”(Almeida, 2000:24). Os objectivos desta comunicação como salientados por Christian Schneider (1993) no seu livro *Communication: nouvelle fonction stratégique de l'entreprise* passam pela **redução de antagonismos**, a já referida criação de uma **cultura comum** e a obtenção de **sinergias** entre os indivíduos de forma a orientar e motivar todos os colaboradores. Não nos devemos também esquecer que a “comunicação é como um processo de transmissão, enquanto a informação é o objecto desse processo” (Almeida, 2000: 22) como foi mencionado anteriormente.

Este processo prima assim pela complexidade ao envolver diferentes colaboradores, das chefias aos níveis inferiores, e diversos suportes (canais). Como mencionado anteriormente, a comunicação pode ser formal ou informal e variar na sua direcção tendo, no entanto, a mesma finalidade: fornecer informação e obter *feedback*.

Resumidamente, a Comunicação Interna “está para as empresas simultaneamente como uma necessidade, uma crença e uma vontade.” (Almeida, 2000: 41) Uma **necessidade** porque se torna essencial na coordenação de todas as actividades e colaboradores; uma **crença** uma vez que é vista como um imperativo pelo qual todos se devem reger e uma **vontade** porque simultaneamente deve ser pensada e gerida, zelando pelas trocas de informação entre todos os colaboradores.

Como se pode ver na ilustração 7, e seguindo os objectivos estabelecidos pelo Marketing Interno, os factores críticos de sucesso dentro da Comunicação Interna passam por:

- **Atrair** com a missão e cultura empresariais;

- **Reter** com mensagens de boas-vindas, com a partilha de sucessos e feitos;
- **Desenvolver** através de campanhas e sugestões, bem como formação.

Ilustração 7 - Factores Críticos de Sucesso na Gestão das Pessoas

FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DAS PESSOAS	
COMUNICAÇÃO INTERNA	
ATRAIR	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação para o exterior da Missão Cultural e Projecto de Empresa. • Divulgação da empresa junto das instituições de Ensino Superior e/ou Técnico-profissional. • ...
RETER	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformização do conceito de empresa. • Divulgação da Missão, Valores, Princípios Operativos, Padrões de Comportamento. • Integração dos pressupostos da comunicação interna na comunicação de Marketing e institucional. • Fomentar as relações interpessoais aos mais diversos níveis. • Incrementar o <i>role modeling</i> (comunicação pelo exemplo). • Acções de facilitação da comunicação ascendente, descendente, horizontal. • Facilitação de contextos propícios à comunicação. • Implementação da relação «Eu Fornecedor, Tu Cliente».
DESENVOLVER	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o heteroconhecimento. • Acções que facilitem uma política de porta aberta. • Rituais de acolhimento. • Boas-vindas no jornal de Empresa. • Políticas e regulamentos de Recursos Humanos. • Boas-vindas na <i>intranet</i>. • Comemoração do aniversário da Empresa. • Divulgação da história da Empresa. • Divulgação do organograma. • Divulgação dos sucessos da Empresa. • <i>Management by walking around</i>. • ...
	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o heteroconhecimento. • Acções que facilitem uma política de porta aberta. • Divulgação dos sucessos da Empresa. • Concursos/campanhas de criatividade e sugestões. • Trocas de experiências entre os diversos departamentos. • Formação de grupos de projecto interdepartamentais. • <i>Team building</i>. • ...

Fonte: Humanator (2001)

Facilmente se entende que há muitas e variadas formas de atrair, reter e desenvolver os colaboradores, sendo para isso necessário um plano de comunicação que se ajuste melhor a cada organização e aos seus próprios objectivos. É também importante ajustar o tipo de comunicação à sua função, funções essas que passo então a enumerar.

Segundo Lionel Brault (1993), a comunicação vai desempenhar sete funções fundamentais na organização:

- ✓ **Função Informativa** – com o objectivo de transmitir o conhecimento;
- ✓ **Função de Integração** – desenvolvendo o sentimento de inclusão já mencionado;

- ✓ **Função de Retroacção** – criando o diálogo entre todos os membros;
- ✓ **Função de Sinal** – transmitindo mensagens de forma homogénea;
- ✓ **Função Comportamental** – orientando todos os membros num só sentido;
- ✓ **Função de Mudança** – motivando as pessoas a entrar neste “ambiente” permitindo uma maior aceitação da mudança;
- ✓ **Função Imagem** – comunicando a imagem da organização.

Com todas estas importantes funções em mente, na Comunicação Interna devem ser tidos então em conta alguns factores que a condicionam, entre eles a **orientação estratégica** no alinhamento das políticas da organização, a **cultura e valores** que permitem esta integração, a própria **estrutura organizacional** que facilita ou não a criação de um fluxo de informação, as **atitudes e comportamentos** e o próprio **tipo de comunicação**, se mais formal ou informal.

De forma a garantir que estes factores não vão atrasar o processo de partilha de informação, a Comunicação Interna deve estar assim em sintonia com a Comunicação de Marketing e a Comunicação Institucional uma vez que “a gestão da Comunicação Interna assume um papel relevante no desenvolvimento da identidade da empresa” (Camara, 2010: 583) que por sua vez vai pautar o comportamento do indivíduo como falado anteriormente.

Um dos primeiros contactos com a Comunicação Interna dentro de uma organização vai ser então no **processo de acolhimento** onde se estabelece à partida um clima de confiança e se inclui o colaborador na nova cultura de que vai fazer parte através da Missão, Cultura e Projecto de Empresa. No entanto, muito antes do primeiro diálogo, a própria imagem física da empresa fala por si.

Começando pelo **logótipo**, temos à partida a criação de uma identidade visual que frequentemente vai evoluindo ao mesmo tempo que a organização, reflectindo as suas mudanças. Esta é a primeira manifestação exterior da empresa, identificando a sua personalidade e, ao mesmo tempo, distinguindo-a dos concorrentes.

Para Marie-Helene Westphalen (s.d), o logótipo deve ser avaliado a partir de quatro critérios:

- **Percepção:** que se distinga facilmente;
- **Compreensão:** que tenha um significado claro;
- **Memorização:** fazendo com que o observador se lembre;
- **Atribuição:** fazendo com que o observador o associe à empresa.

Um bom logótipo deve então ser um símbolo duradouro que tenha um efeito evocador no seu observador e esteja em sintonia com os valores que a empresa deseja passar. É também uma identidade adaptável que, através de um nome, símbolo, sistema de cores e código gráfico se diferencia das restantes.

De igual forma, o **nome e/ou sigla** aparecem para complementar o logótipo, funcionando como cartão-de-visita da organização, fornecendo-lhe de imediato uma identificação própria. Estes dois aspectos da imagem física vão ter uma representação gráfica nos mais diversos suportes, desde cartazes a envelopes, unificando e reforçando esta identidade por contraste com outras representações.

Para além da imagem física, é relevante referir outros meios de comunicação: a Comunicação Escrita, a Comunicação Oral e a Comunicação Audiovisual.

Em primeiro lugar, a **Comunicação Escrita** “permite difundir ordens, publicar resultados, estabelecer contactos ou mesmo motivar e conhecer melhor os colaboradores”. (Almeida, 2000: 77) Os seus suportes são muitos e variados, indo desde o relatório de reunião, ao panfleto e jornal interno, complementando o processo iniciado desde o momento do acolhimento. Cada um destes meios de comunicação serve de apoio às necessidades de afiliação dos indivíduos, criando um sentimento de participação ao partilharem das histórias, feitos e novidades do seu local de trabalho.

Muitas vezes estes órgãos vão além da mera função informativa, dinamizando a relação entre diferentes áreas das organizações que através da participação activa neste processo sentem fazer parte do grupo, vestindo assim a “camisola” da organização.

O jornal da empresa mais especificamente deve então ter no seu conteúdo “temas que interessam sem que a informação acerca da sua vida social [dos colaboradores] seja esquecida (informações acerca dos nascimentos, casamentos, reformas, óbitos, rubrica relativa às carreiras, etc.”. (Westphalen, (s.d): 94) O seu tom deve ser moderado e a

informação credível e objectiva, evitando a superinformação mas também a má informação. Dando palavra aos seus colaboradores cria-se desta forma um suporte de informação acessível a todos os elementos, criando-se um espírito de equipa onde todos se podem ver representados.

Passando à **Comunicação Oral**, algumas das suas vantagens prendem-se com a interactividade da troca de ideias, a personalização, o conhecimento e a elaboração de uma linguagem comum através de um conjunto de códigos e normas expressos que a fortalecem. Dentro desta comunicação impossível não mencionar as reuniões e seminários, a forma de obter um *feedback* imediato e que apela aos princípios de grupo pela interacção tendo em vista a concretização de um objectivo comum, assim como as entrevistas, conferências e visitas. Deste modo é possível ter uma comunicação mais imediata e não tão estandardizada, devendo-se ao mesmo tempo ter cuidado com a deformação da mensagem que com um grande número de interlocutores se pode afastar da sua forma original.

Por fim, a **Comunicação Audiovisual** contribuiu para estimular uma reacção e permitir uma maior memorização dos temas. Os seus suportes mais comuns vão ser então o filme e a teleconferência, permitindo uma interacção dos sentidos no caso do primeiro e o estabelecimento de um diálogo sem fronteiras físicas no caso do segundo.

É importante ainda realçar a importância das **Tecnologias da Informação** nestes meios de comunicação. Actualmente, como menciona Filipe Almeida (2002), “novas tecnologias e as novas forma de organização do trabalho possibilitam um maior envolvimento de todos os membros de uma organização nas actividades correntes e nas tomadas de decisão com vantagens claras para a melhoria do desempenho organizacional”.

Estão presentes neste aspecto a Intranet, E-mail ou a Internet, permitindo uma maior interactividade entre todos os membros da organização e uma maior multiplicidade na difusão da informação, qualquer que seja o meio utilizado. É assim possível à organização funcionar como um **modelo dinâmico** (Almeida: 2000) em que a comunicação se dissemina de forma mais rápida e eficiente, tornando-se também assim muito mais complexa mas também criando um novo conjunto de desafios a superar.

Percebe-se assim que os meios existentes de Comunicação Interna podem ser vários, competindo à organização definir quais são os mais apropriados não só para o público mas

também consoante a situação, mantendo o colaborador informado. Na Ilustração 8 podemos ver alguns exemplos de formas de reter os colaboradores consoante o meio de comunicação utilizado:

Ilustração 8 – Meios de retenção

ENTREVISTAS	REUNIÕES	ACÇÕES DE ORIENTAÇÃO	ACÇÕES DE DIVULGAÇÃO	MENSAGENS	ACÇÕES DE DIAGNÓSTICO
<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas estruturadas • Entrevistas semi-estruturadas • Entrevistas informais • Entrevistas de saída • Entrevistas de enquadramento • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões de diagnóstico • Reuniões informais • Reuniões de departamento • Reuniões funcionais • Reuniões de projecto • Conversas individuais • Coaching • Reuniões gerais • Confraternização: <ul style="list-style-type: none"> – Almoços / jantares – Aniversário da Empresa • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Fixação de posters • Folhetos • Dossiers explicativos • Comunicação pelo Exemplo • Correio Electrónico • Mailings internos ou para casa dos Colaboradores • Entrevistas de enquadramento • Rituais de acolhimento • Visita guiada pela Empresa ou departamento • Fixação de ficha de acolhimento • Boas-vindas no jornal da Empresa • Artigos no Jornal da Empresa • Vídeo conferência • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de actividade • Painéis de fixação ou luminosos • Quadro ou jornal com artigos recolhidos na imprensa • Fixação de posters • Folhetos • Dossiers explicativos • Correio Electrónico • Mailings internos ou para casa dos Colaboradores • Artigos no Jornal da Empresa • Cartões de bolso • Vídeo conferência • Vídeo institucional • Circuitos internos TV • Divulgação do logo, missão, valores, padrões de comportamento e princípios operativos • Vídeo conferência • Divulgação da história • Divulgação de sucessos • Divulgação do organograma • Concursos/campanhas • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensagem do presidente ou quadros superiores • Fixação de posters • Folhetos • Correio Electrónico • Vídeo conferência • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões de diagnóstico • Entrevistas • Inquéritos/sondagens • Caixa de sugestões • ...

Fonte: Humanator (2001)

Devemos também ter em conta que no processo de comunicação podemos ter dois modos de o fazer: a **comunicação verbal** e a **não verbal**. A primeira engloba grande parte das formas apresentadas até aqui, quer expressa por um código linguístico, falado ou escrito.

No entanto, não devemos ignorar as formas comunicativas expressas por, por exemplo, a linguagem corporal que podem ser cruciais no aprofundamento de uma mensagem ou na maior compreensão do verdadeiro significado que se quer comunicar. É assim necessário compreender que “emitir uma mensagem não significa necessariamente que esta seja entendida.” (Brault, 1993) Esta ideia de **partilha de significados** pode fazer a diferença numa mensagem tão simples como “Isto é urgente” que deve ser interpretada como “Para agora” mas caso não haja essa compreensão pode ser vista como “Para depois”. Resumidamente, “uma comunicação interna eficaz é aquela que vê a comunicação como

um comportamento de pôr em comum, um sistema interactivo simbólico, em que o sistema de trocas entre os intervenientes pressupõe um significado partilhado”. (Camara, 2010)

Em conclusão, o Homem procura uma “empresa que [...] preencha os seus objectivos pessoais e profissionais”(Camara, 2001: 498), ou seja, vai ser através desta nova vivência organizacional que o trabalhador vê as suas necessidades de inserção social satisfeitas. Não devemos então descurar este Cliente Interno, como referido anteriormente, uma vez que a comunicação é um serviço que se lhe presta. A gestão da comunicação deve ser feita com planeamento, garantindo que são utilizados os meios à disposição para manter o indivíduo informado mas evitando o excesso de comunicação que acaba por aniquilar a informação. Uma boa comunicação entre toda a organização é assim crucial quer interna – motivando os colaboradores que se sentem parte desta equipa – quer externamente – desenvolvendo-se a entidade da empresa e distinguindo-a assim das restantes.

Análise Empírica: a importância da Comunicação Interna na *Portugália Airlines*

Descrição

Neste capítulo apresenta-se a análise empírica executada com base no questionário efectuado junto da *Portugália Airlines*. Partindo da população de 525 colaboradores, extraiu-se uma amostra de 158 inquiridos, representando assim 30% da população.

O objectivo foi avaliar os diferentes meios de Comunicação Interna utilizados pela Companhia, partindo das opiniões retiradas deste questionário. Procurou-se avaliar o seu grau de importância com base no interesse demonstrado pelos inquiridos, quer pela frequência com que aproveitam estes meios como pelas suas próprias motivações para o fazer.

O capítulo começa pela definição do universo de referência e da amostra, continuando com a apresentação da metodologia seguida. Passa-se consecutivamente para a análise desses mesmos dados recolhidos e discussão desses resultados.

Método: Questionário

Como mencionado anteriormente, o processo de recolha de dados foi feito através de um questionário distribuído pela PGA via email e respondido *online*. Este método permite obter um grande número de respostas num curto espaço de tempo, garantindo o anonimato dos inquiridos que assim respondem de forma mais honesta às perguntas feitas. O email enviado em nome do Gabinete Jurídico e de Comunicação da Companhia teve então como propósito explicar o âmbito deste relatório, encorajando as pessoas a participar e assegurando-as que este processo seria, como indicado, anónimo, não ocupando muito do seu tempo na sua resposta. A este email seguiu-se outra mensagem no espaço de cinco dias, de forma a recordar os colaboradores que ainda não tinham tido oportunidade de responder.

O questionário realizado contém seis secções com perguntas fechadas que permitem uma escolha mais simples, ajudando na recolha de dados. Em algumas das perguntas foi também deixado espaço para os colaboradores deixarem a sua opinião como complemento à questão colocada. A resposta completa do questionário demora, em média, três minutos, de forma a evitar que o inquirido desista a meio do processo.

Na primeira secção, **Pessoal**, o inquirido respondia a perguntas sobre si próprio e o seu trabalho na Companhia, com o objectivo de se saber qual a sua faixa etária, género, área de trabalho e longevidade na PGA. Todas estas questões eram de carácter obrigatório.

Na segunda secção, **Intranet/Campus-PGA**, o inquirido respondia a questões relacionadas com o serviço de Intranet da Companhia. Foi perguntado com que frequência utilizava este meio de comunicação, quais os cinco conteúdos que costuma utilizar mais e que tipo de conteúdos gostaria também de ver neste serviço. Com esta secção é possível saber se este meio está a ser rentabilizado, abrindo-se também espaço para sugestões de conteúdos que sejam úteis para a PGA.

Na terceira secção, **Newsletter**, o inquirido respondia a perguntas relacionadas com a *Newsletter* da Companhia. Foi questionado se lia esta publicação, qual a motivação para o fazer, quais os artigos mais ou menos lidos, onde e de que forma costuma ler e também a opinião sobre a utilidade desta *Newsletter*. O objectivo desta área foi averiguar a rentabilidade deste projecto do Gabinete Jurídico e de Comunicação, sondando-se quais os artigos com que os colaboradores mais se identificam uma vez que este é um projecto em que eles são os clientes internos.

Na quarta secção, **Boletim de Segurança**, o inquirido respondia a questões sobre o Boletim criado pela área de Segurança da Companhia. À semelhança da *Newsletter*, procurou saber-se se os inquiridos lêem ou não esta publicação, porque o fazem e se o consideram útil ou não. Desta forma, é possível averiguar a utilidade do Boletim de Segurança junto dos colaboradores, medindo o seu impacto.

Na quinta secção, **Boletim de Qualidade**, o inquirido respondia mais uma vez a questões relacionados com a leitura desta publicação criada pela área de Qualidade da Companhia. Foram questionados sobre as motivações para ler este boletim e a sua utilidade para, mais uma vez, se procurar saber qual o seu impacto junto dos diferentes colaboradores.

Por fim, a sexta e última secção, **Meios de Comunicação**, tinha como objectivo medir os hábitos de comunicação dos inquiridos. Desta forma, pode-se averiguar se os colaboradores costumam ler/ver as notícias e quais os meios preferenciais para o fazer. Foi também perguntado como é que os colaboradores têm conhecimento das notícias da PGA e se costumam falar da Companhia fora do seu local de trabalho. Com estas questões é

possível avaliar se os utilizadores dos diferentes meios de comunicação interna têm interesse ou não na comunicação de forma generalizada e até que ponto se sentem envolvidos na Companhia. É também possível averiguar se os diferentes meios de comunicação interna estão a ser aproveitados pelas pessoas interessadas em saber mais sobre o seu local de trabalho ou se utilizam outros meios externos à Companhia para se manterem informados.

População e Amostra

A População da *Portugália Airlines* é composta por **525 colaboradores** dos quais 302 são homens e 223 são mulheres. A idade média dentro da Companhia é de 38 anos, sendo que a idade média dos homens é de 40 anos e das mulheres 36 anos. Adicionalmente, a antiguidade média dos colaboradores é de 9,6 anos.

Os colaboradores na PGA estão divididos por duas grandes áreas:

- **Direcção de Operações de Voo (DOV)** composta por 393 colaboradores e onde se inclui o Pessoal Navegante Técnico, o Pessoal Navegante de Cabine e os respectivos Serviços de Apoio;
- **Direcção de Manutenção e Engenharia (DME)** composto por 109 colaboradores e onde se inclui o Serviço de Manutenção e o Serviço de Engenharia.

Há ainda a realçar o grupo de **Serviços e Actividades de Suporte** composto por 23 colaboradores do qual fazem parte o Departamento de Recursos Humanos, o Departamento Jurídico e de Comunicação, o Departamento da Qualidade, o Departamento de Planeamento e Controlo de Gestão e por fim os Gabinetes de Segurança de Voo (*Safety*) e de Segurança (*Security*).

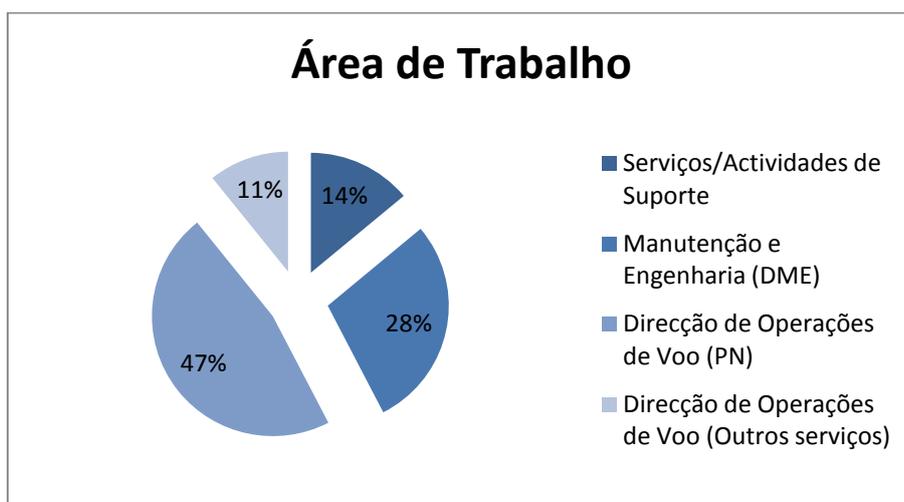
De forma a se aferir a hipótese formulada neste relatório - a Comunicação Interna cumpre os seus objectivos na PGA? – foi efectuado um questionário na Companhia a uma amostra que representa 30% da População.

Estes 158 inquiridos foram seleccionados de forma aleatória, permitindo assim uma generalização dos resultados e a possibilidade de medir o nível de confiança desses mesmos resultados obtidos.

Análise de Dados

Nesta secção irei analisar os resultados obtidos no questionário acima mencionado. Foi recolhido um total de 158 questionários, dentro dos quais, 22 pertencentes a Serviços/Actividades de Suporte, 45 à Manutenção e Engenharia, 74 à Direcção de Operações de Voo e 17 aos Serviços da Direcção de Operações de Voo, como se pode ver no gráfico 1.

Gráfico 1 – Em que área trabalha?



A maioria dos inquiridos é do sexo Masculino (62%) por oposição aos 38% do sexo Feminino (Gráfico 2) e a sua faixa etária está dividida entre os 18-34 (41%) e 35-55 (48%). Apenas 10% dos inquiridos pertence ao grupo de mais de 55 anos (Gráfico 3).

Gráfico 2 - Qual o seu género?

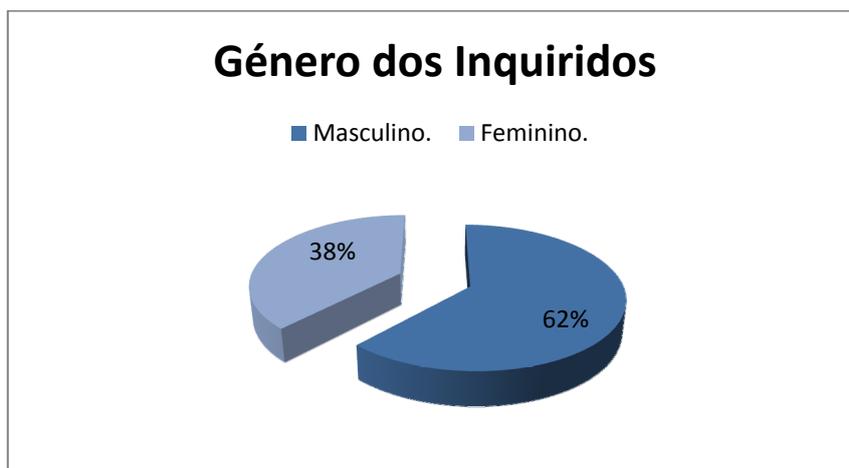
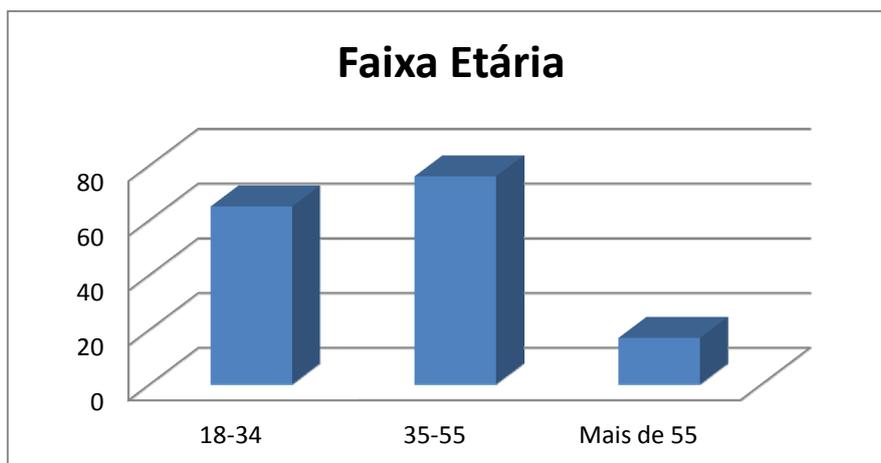
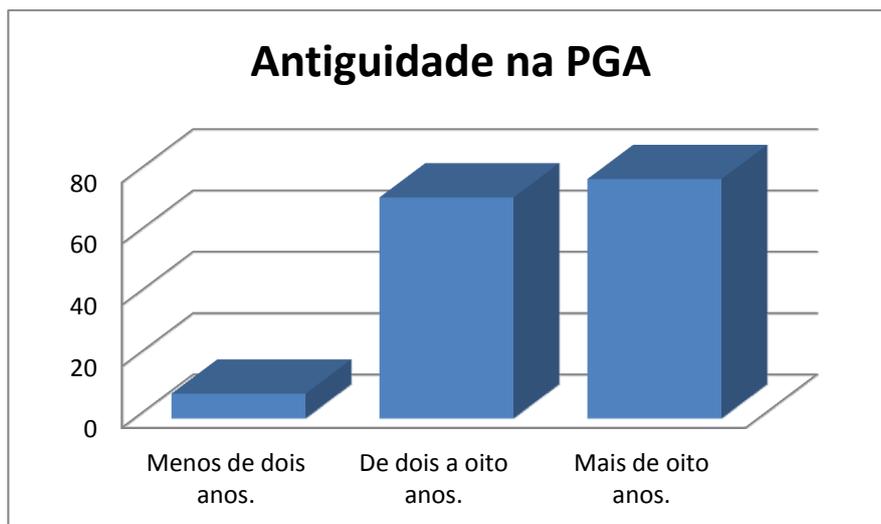


Gráfico 3 - Qual a sua faixa etária?



De igual forma, a maioria das pessoas trabalha na PGA entre 2 a 8 anos (46%) ou há mais de 8 anos (49%). Só 5% dos colaboradores questionados respondeu que trabalha na Companhia há menos de 2 anos.

Gráfico 4 - Há quanto tempo trabalha na PGA?



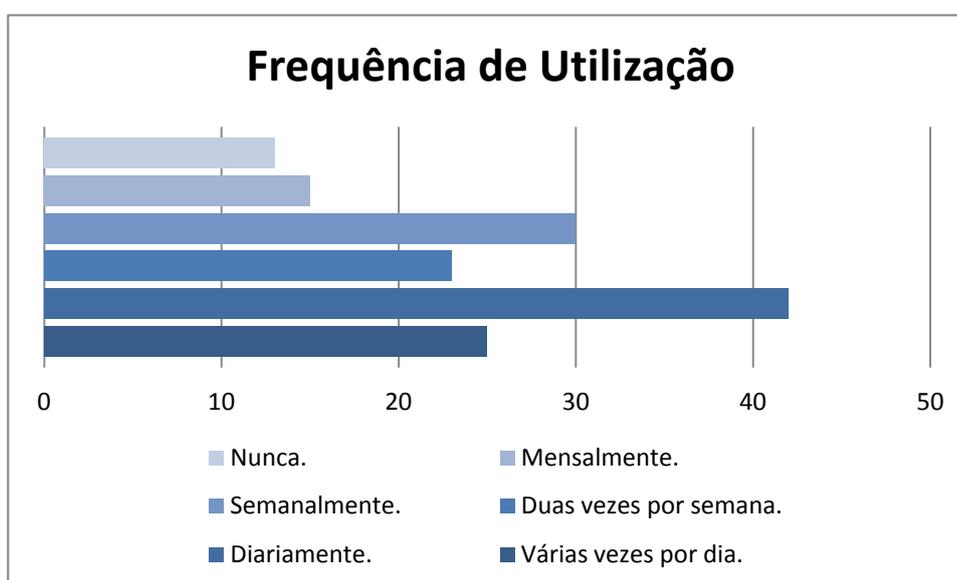
Com estes dados é assim possível verificar que esta amostra é bastante representativa da população, onde, como referido anteriormente, a grande maioria são homens com 40 anos e uma antiguidade média de 9,6 anos na Companhia.

Estando estabelecida a amostra recolhida junto da Companhia, passarei então a analisar os resultados obtidos a nível da Comunicação Interna, consoante as secções anteriormente estabelecidas. De seguida farei uma análise global dos dados recolhidos e apresentarei os ganhos com este relatório, assim como a conclusão da hipótese mencionada.

Intranet/Campus-PGA

No que toca à Intranet/Campus-PGA, 45% dos inquiridos responderam que utilizam este meio de Comunicação Interna várias vezes por dia ou diariamente. Em contrapartida, apenas 9% respondeu que nunca utiliza a Intranet, revelando assim que este é um meio de Comunicação Interna bastante aproveitado pelos colaboradores, mesmo aqueles que não estão frequentemente em frente ao computador como é o caso do Pessoal Navegante (Comandantes, Assistentes de Bordo, etc.). Este facto pode-se explicar com a renovação recente deste meio de comunicação, permitindo agora também um acesso remoto e incluindo várias áreas anteriormente inexistentes.

Gráfico 5 - Com que frequência utiliza o Campus?



Os seis conteúdos mais utilizados pelos colaboradores da Companhia foram então:

- Procedimentos (17%) – dividido por áreas de ocupação;
- Departamental (14%) – dividido por áreas de ocupação;
- Publicações (13%) – das Autoridades, DME e DOV;
- Comunicação (12%) – *Newsletter*, Relatórios e Contas, Normas Gráficas e Fotos de Eventos;
- Contactos (10%) – números de emergência e dos colaboradores com telefone, telemóvel, email, função, fotografia, etc;
- Documentos Institucionais (10%) – Certificados, Boletins, etc.

As cinco áreas menos utilizadas (com menos de 2% de respostas) foram BSC, Caixa de Sugestões, Catálogo de Economato, Ementa Semanal e Gestão de Salas. Os colaboradores foram ainda questionados sobre que conteúdos gostavam de ver na Intranet e a grande maioria (46%) mencionou Notícias, seguido de Dados Estatísticos (30%) como os favoritos enquanto Informação sobre Gabinetes e Novos Colaboradores apenas obtiveram 10% e 6% de votos, respectivamente. Importa ainda mencionar algumas sugestões dadas pelos colaboradores para esta área que seriam talvez interessantes de pôr em prática pela Companhia. Foram elas:

- “Mapa das escalas dos tripulantes para solicitar trocas.”;
- “Informações sobre os voos (Tripulantes, nº passageiros, configurações de cabine, etc.) ”;
- “Gestão informática das escalas (trocas, etc.) ”;
- “Comunicações internas da DOV”;
- “Escala dos voos, com o nome das pessoas e a possibilidade de pedir trocas”;
- “Todos os manuais e regulamentos em vigor”;
- “Anúncios particulares”;
- “Agenda/fórum”

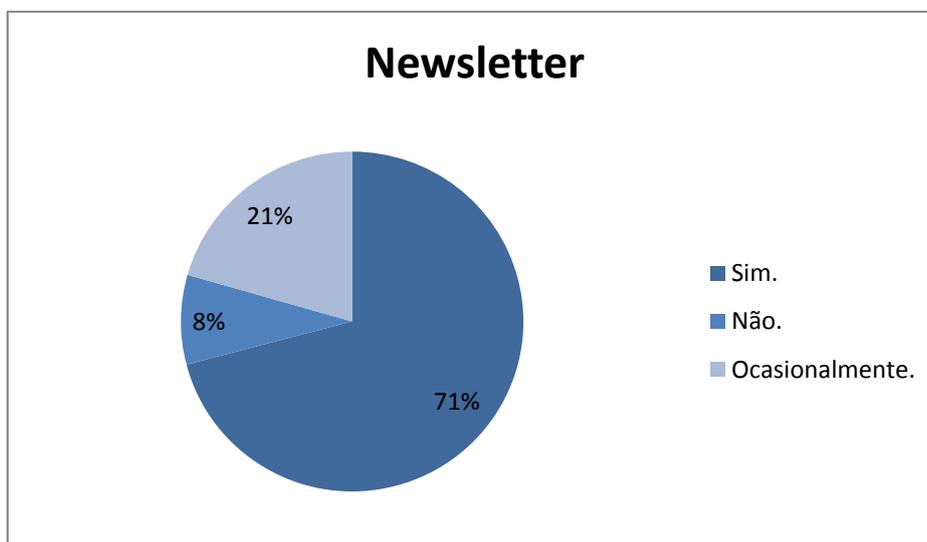
Em conclusão, verificamos que a Intranet/Campus-PGA é um meio de comunicação eficaz que pela sua variedade de conteúdos consegue ser bastante útil para um grande número de colaboradores e, como tal, é uma ferramenta onde se deve apostar no futuro para divulgação de informação pertinente. Particularmente as seis secções mais utilizadas, por, na sua maioria, possuírem dados concretos para áreas concretas, faz com que mais facilmente os seus utilizadores procurem utilizar este meio aglutinador.

Newsletter

Na secção seguinte foi recolhida informação sobre a *Newsletter* da Companhia, um dos meios de Comunicação Interna utilizados para divulgar informações sobre a PGA. Embora a sua publicação não seja fixa, é, para além dos meios de comunicação digital, uma das formas de propagandear as últimas novidades, com entrevistas a alguns colaboradores e várias fotografias ilustrativas de momentos importantes que se passaram na Companhia.

Questionados se liam ou não esta publicação, a grande maioria, como se pode ver no gráfico 6, respondeu afirmativamente. Apenas 8% dos inquiridos não lê a *Newsletter*, sendo este um número muito pouco significativo no cômputo geral.

Gráfico 6 - Costuma ler a Newsletter?



Facilmente se percebe que este é um importante meio de Comunicação Interna, servindo, como mencionado, de apoio às necessidades de afiliação dos indivíduos que vêm aqui as suas histórias e feitos partilhados com toda a Companhia, como se pode observar nas respostas dadas sobre as motivações para ler esta publicação:

- 52% lê para estar a par das novidades;
- 36% lê pelo interesse nos conteúdos:

Apenas 10% lê pelo hábito de o fazer, concluindo-se assim que este é efectivamente um importante veículo informacional dentro da PGA, como se pode ver no gráfico 7 em que 82% dos inquiridos a considera 'Muito Importante' ou 'Importante':

Gráfico 7 - Qual a sua opinião sobre a utilidade da Newsletter?



Em relação aos conteúdos preferidos dos colaboradores, Notícias (23%), “Em Destaque” (23%) e “Opinião PGA” (16%) foram os três conteúdos mais escolhidos. Mais uma vez se verifica que as Notícias são o mais procurado pelos inquiridos que desejam estar a par das novidades da Companhia e que valorizam também as opiniões dos seus colegas sobre diversos assuntos. Por outro lado, o Editorial (21%) com uma mensagem do Administrador Delegado da Companhia, “PGA People” (19%) com as últimas entradas de colaboradores, nascimentos, etc. e “Breves” (17%) foram os conteúdos seleccionados como menos lidos pelos colaboradores da PGA. Com isto se conclui que são mais valorizadas as informações pertinentes e actuais da Companhia que merecem um maior destaque em detrimento de outras mensagens.

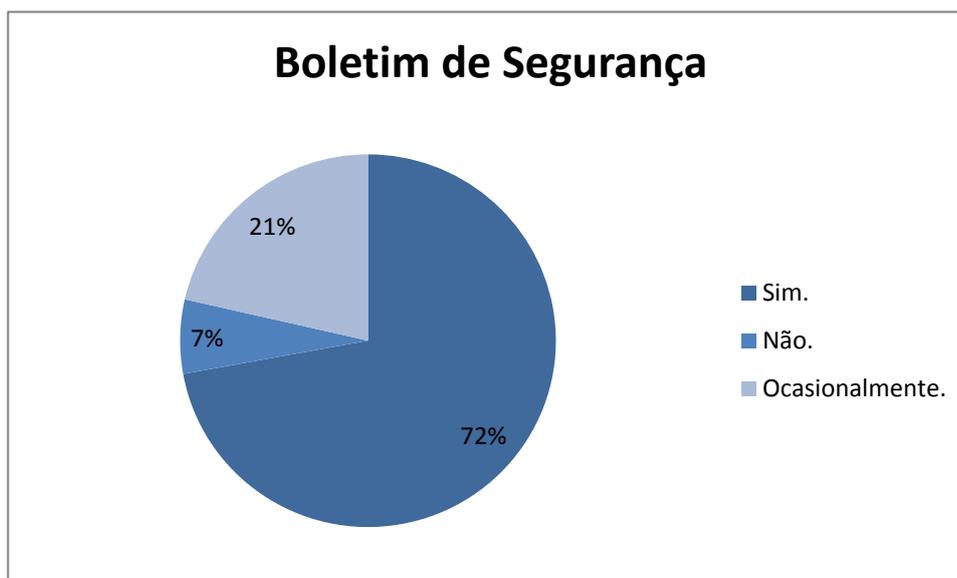
Nesta secção, foi possível ainda verificar que a grande maioria dos inquiridos (70%) lê a *Newsletter* no formato impresso em detrimento de no Campus-PGA, sendo que 50% o faz no trabalho e 39% em casa e/ou no trabalho, revelando assim uma prática mais tradicional de leitura deste meio de Comunicação Interna.

Concluindo, pela análise desta secção do questionário, verificamos que a *Newsletter* é um dos meios de Comunicação Interna preferenciais junto dos colaboradores da PGA, que a escolhem como fonte de notícias, mas não tanto pelo interesse nos seus conteúdos.

Boletim de Segurança

No que toca o Boletim de Segurança, as respostas dadas pelos inquiridos foram em muito semelhantes com as dadas sobre a *Newsletter*. Desta forma, também a grande maioria dos colaboradores (72%) afirmou lê-lo, por oposição aos 7% que afirmou não o ler como se pode observar no gráfico 8:

Gráfico 8 - Costuma ler o Boletim de Segurança?



Este Boletim de duas páginas, enviado electronicamente a todos os colaboradores, tem uma vertente mais descritiva com uma mensagem sobre um tema em particular relacionado com as últimas novidades nesta área e depois uma secção com as últimas notícias de problemas reais ocorridos em aeroportos ou durante voos, como por exemplo:

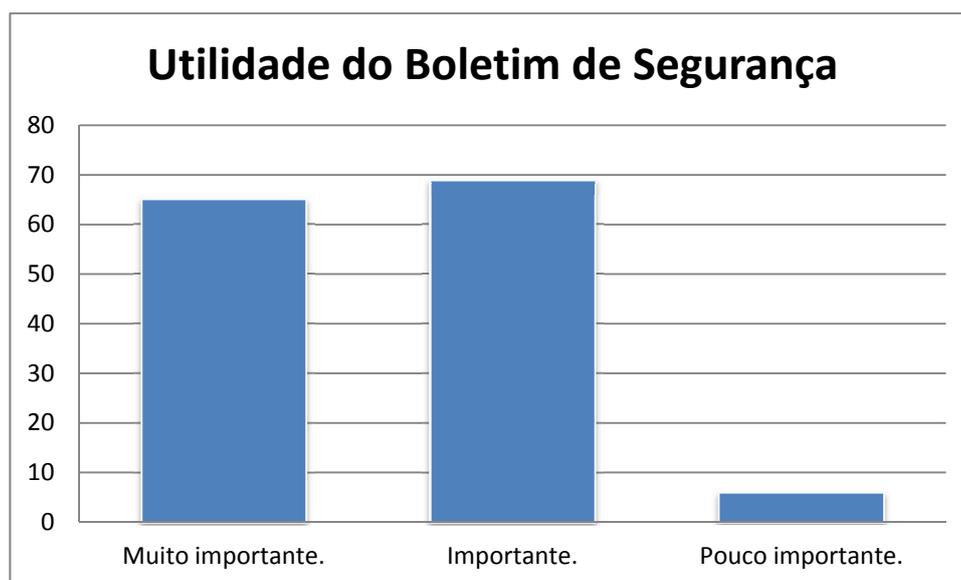
30 AGOSTO: BASTIA, CÓRSEGA

Um avião da Air France a voar da Tunísia para Paris, divergiu devido à descoberta de um aparelho electrónico estranho preso ao braço de uma cadeira.

Sendo um Boletim com um tema bastante específico e preocupações muito reais, compreende-se assim que 63% dos inquiridos tenha respondido que costuma lê-lo pelo interesse nos conteúdos, um valor muito significativa quando comparado com os 36% que deram esta resposta em relação à *Newsletter*. Os números invertem-se assim naqueles que respondem que o fazem para estar a par das novidades 32%, sendo que apenas 4% referiu que lê apenas pelo hábito de o fazer.

Assim se compreende que 95% dos inquiridos tenha considerado que o Boletim de Segurança é ‘Muito Importante’ e ‘Importante’, um claro acréscimo quando comparado com a *Newsletter* da Companhia. Apenas 5% respondeu que o considerava pouco importante, um número muito pouco significativo para o cômputo geral e que talvez esteja relacionado com a área de trabalho que pode não estar tão directamente relacionada com as questões de segurança específicas à aviação (por exemplo nos serviços).

Gráfico 9 - Qual a sua opinião sobre a utilidade do Boletim de Segurança?



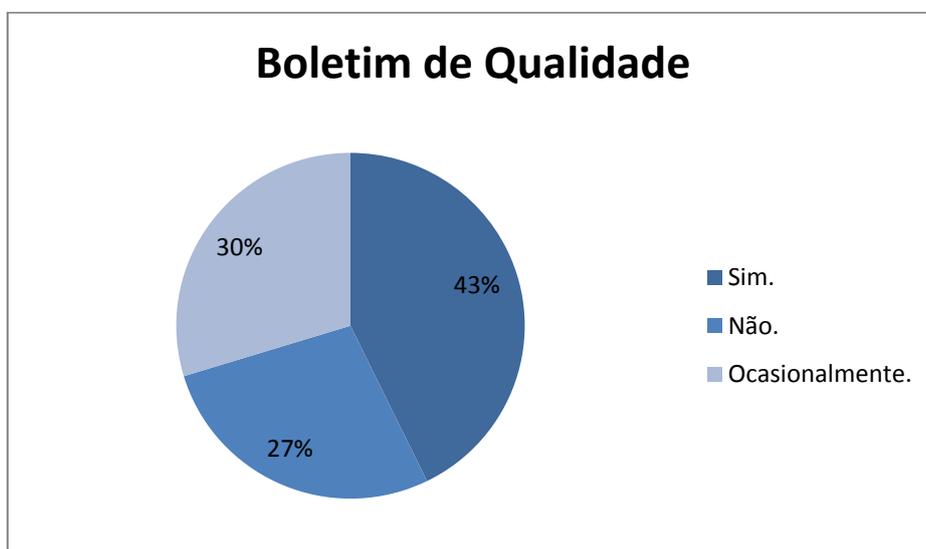
Podemos assim concluir que o Boletim de Segurança, ao estar dirigido a um público bastante específico e ao ter conteúdos muito relevantes para quem lida no dia-a-dia com este assunto, pode ganhar assim bastante importância junto dos colaboradores da PGA. Este é claramente um veículo informativo com qual as pessoas se identificam, espelhando assim preocupações reais que são partilhadas pela maioria dos seus membros e que através desta comunicação escrita vêm aqui os conteúdos que valorizam divulgados. Sendo também um boletim breve (duas páginas), não há o excesso de informação que por vezes pode afastar as pessoas que não têm tanta disponibilidade para o consultar, cingindo-se apenas a estas últimas novidades.

Boletim de Qualidade

Em ligeiro contraste com a *Newsletter* e o Boletim de Segurança, o Boletim de Qualidade não teve respostas tão unânimes. Quando questionados se costumam lê-lo, os inquiridos mostraram-se um pouco divididos, acabando as pessoas que responderam positivamente por representar menos de metade da amostra.

Como se pode ver no gráfico 10, somadas as respostas negativas (27%) com aqueles que lêem ocasionalmente (30%) e temos mais de metade da amostra a não usufruir tanto deste meio de Comunicação Interna.

Gráfico 10 - Costuma ler o Boletim de Qualidade?



Analisando de forma isolada pode-se afirmar que, mesmo assim, mais pessoas lêem o Boletim de Segurança do que aquelas que não o fazem mas, quando comparado com os valores anteriormente apresentados para outros meios de comunicação escrita, a diferença já é significativa. Assim, podemos ver que enquanto nos dois primeiros as respostas positivas rondavam os 70%, aqui a redução torna-se mais clara com apenas 43% a afirmarem que o lêem.

Também as motivações para ler este boletim vão variar ligeiramente com as do Boletim de Segurança e *Newsletter*. Embora com menos impacto, a maioria dos inquiridos (47%) seleccionou a resposta “pelo interesse nos conteúdos” como a razão que os leva a consultar esta publicação e de seguida “para estar a par das novidades” (43%). Como se pode ver com os três próximos gráficos, essa mudança é algo visível:

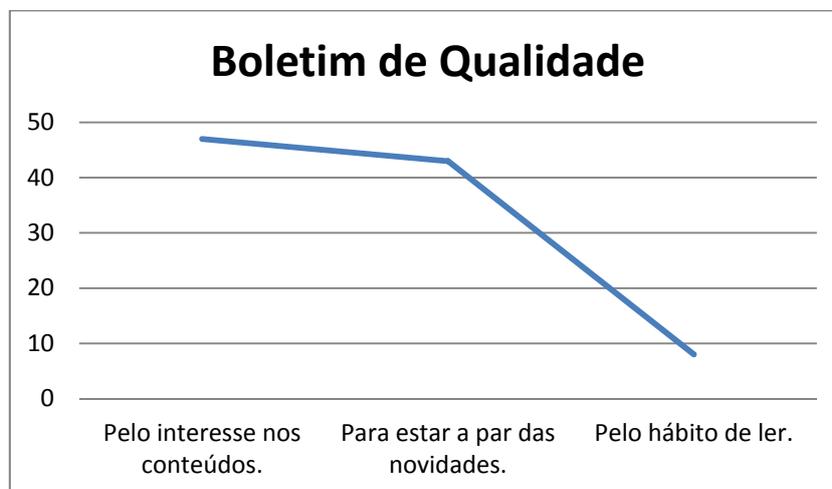
Gráfico 11 - Porque costuma ler a Newsletter?



Gráfico 12 - Porque costuma ler o Boletim de Segurança?



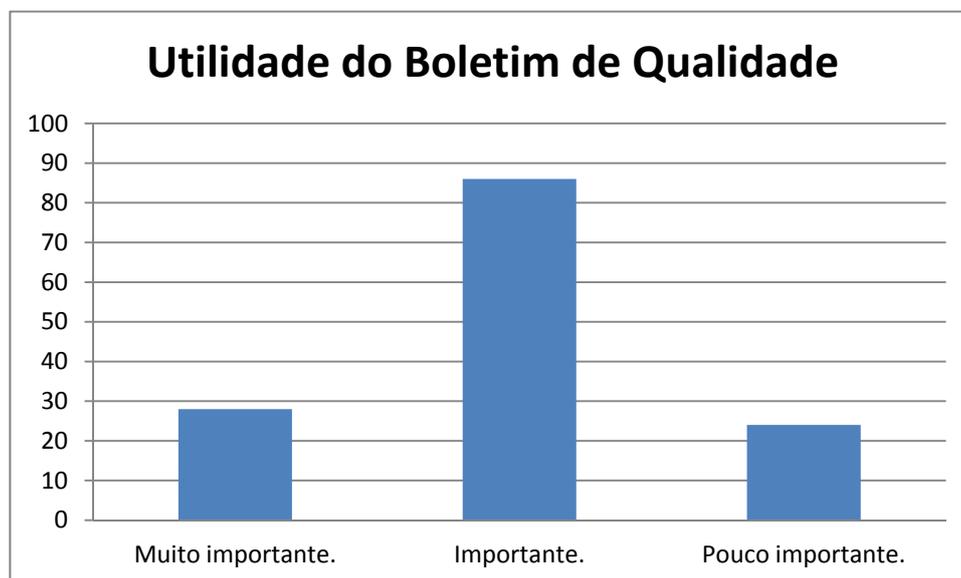
Gráfico 13 - Porque costuma ler o Boletim de Qualidade?



Pela comparação entre estes três meios de Comunicação Interna, verificamos assim que no primeiro o estar a par das novidades é a principal motivação para ler enquanto no segundo é claramente o verdadeiro interesse nos conteúdos. No entanto, como mencionado, no Boletim de Qualidade essa motivação divide-se entre estes dois factores, um claro indício também da divisão anteriormente falada entre as pessoas que lêem e aquelas que o fazem apenas ocasionalmente ou não o fazem mesmo. Esta diferença talvez se explique mais uma vez pelo conteúdo de cada publicação, no caso da *Newsletter* mais generalista e com o intuito de, claramente, relatar as últimas novidades da Companhia e no caso do Boletim de Segurança, como mencionado, por apelar a um grupo muito específico dentro desta área enquanto o Boletim de Qualidade ao estar mais direccionado para o assegurar da regulamentação não seja, aparentemente, tão proeminente.

No entanto, quando questionados sobre a utilidade do Boletim de Qualidade, as opiniões voltam a ser algo unânimes como as respostas dadas sobre a *Newsletter*. Mais uma vez, a grande maioria (72%) considera-o ‘Importante’ ou ‘Muito Importante’, em detrimento dos 17% que o classificam como Pouco Importante.

Gráfico 14 - Qual a sua opinião sobre a utilidade do Boletim de Qualidade?



Embora estes valores não atinjam os 92% que se obtiveram com o Boletim de Segurança é ainda assim algo significativo que a maioria dos inquiridos, embora não seja tão peremptória quando afirma que o lêem mesmo assim valorizam este meio de comunicação interna.

Meios de Comunicação

Na última secção do questionário efectuado aos colaboradores da *Portugália Airlines*, tratou-se das preferências generalizadas dos colaboradores no que toca aos Meios de Comunicação. O objectivo era então, como explicado, avaliar se de uma forma global os colaboradores eram pessoas interessadas ou não em estar a par das notícias, quais os meios preferenciais que utilizam e de que forma obtêm informação específica sobre a Companhia.

Gráfico 15 - Tem por hábito ler/ver notícias?

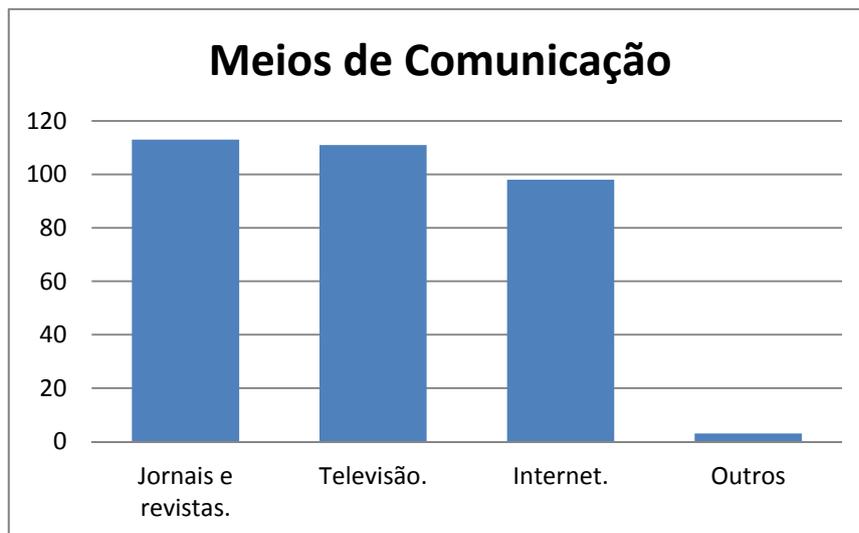


De forma bastante clara, 97% dos colaboradores, afirma que tem o hábito de ler ou ver as notícias. Apenas uma pessoa referiu que não possui esse hábito e três responderam que só ocasionalmente, como se pode ver no gráfico 15.

No que diz respeito aos meios preferenciais destes 97% para ler/ver notícias, as respostas foram relativamente equilibradas nas três principais escolhas: escrito (jornais e revistas), visual (televisão) ou digital (internet). Os dois primeiros meios mais tradicionais estiveram nos 34%, enquanto a internet não ultrapassou os 30%. Foram ainda mencionados três outros meios que, embora pouco significativos, são também importantes de revelar:

- Email pessoal;
- Rádio;
- Fóruns diversos.

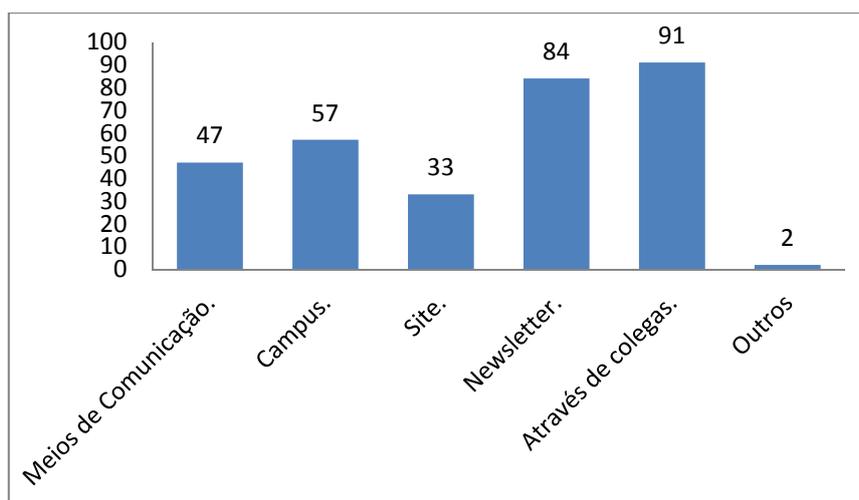
Gráfico 16 - Que meios utiliza?



No que toca especificamente à PGA perguntou-se aos colaboradores de que forma tomavam conhecimento das suas notícias, com o objectivo de aferir se, no seguimento das perguntas acima feitas, os inquiridos estavam efectivamente a utilizar os meios disponíveis.

Das cinco hipóteses colocadas à escolha dos colaboradores, houve duas com maior destaque, estando as três restantes relativamente divididas entre si. Foram elas:

Gráfico 17 - Como tem conhecimento das notícias da PGA?

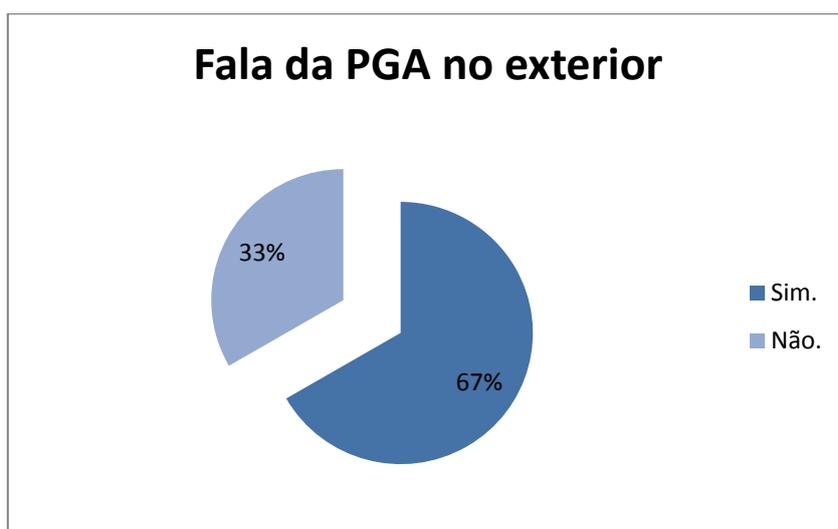


Como se pode ver pelo gráfico 17, 29% dos colaboradores respondeu que sabe das notícias da PGA através dos seus colegas, estando logo seguido pelos 27% que deram como resposta a *Newsletter*.

Os três restantes, Campus (18%), Meios de Comunicação (15%) e Site (10%) representam uma pequena parcela, mas não deixa de ser interessante verificar que os Meios de Comunicação generalistas tenham uma maior percentagem que o site da Companhia. Embora o site da PGA, criado há pouco mais de um ano, seja um meio de comunicação externa e, como tal, não figure neste estudo, nesta questão em particular é relevante uma vez que os colaboradores ainda assim o consultam, embora em menor escala do que os *media*. Mais uma vez, verificamos que a *Newsletter* é uma importante fonte de novidades para os colaboradores, embora neste caso em particular seja através da comunicação informal que se estabelecem as trocas de informações entre os colaboradores. Como mencionado anteriormente, este tipo de comunicação embora não se consiga restringir a canais específicos passíveis de ser analisados, vai ser de extrema importância no dia-a-dia da organização e dos seus colaboradores. Como se pôde ver no gráfico anterior 17 as notícias da Companhia são, para muitos dos inquiridos, obtidas através dos seus colegas.

Por fim, as duas últimas questões colocadas aos inquiridos estavam relacionadas com a ligação que os colaboradores têm com o seu local trabalho que, segundo M.-H Westphalen (s.d), pode ser avaliada pelo processo de falar ou não sobre a organização de que fazem parte, no exterior. Um colaborador motivado e que se sente parte integrante deste grupo tem uma maior tendência para falar sobre a “sua” organização no exterior, servindo como embaixador e representante.

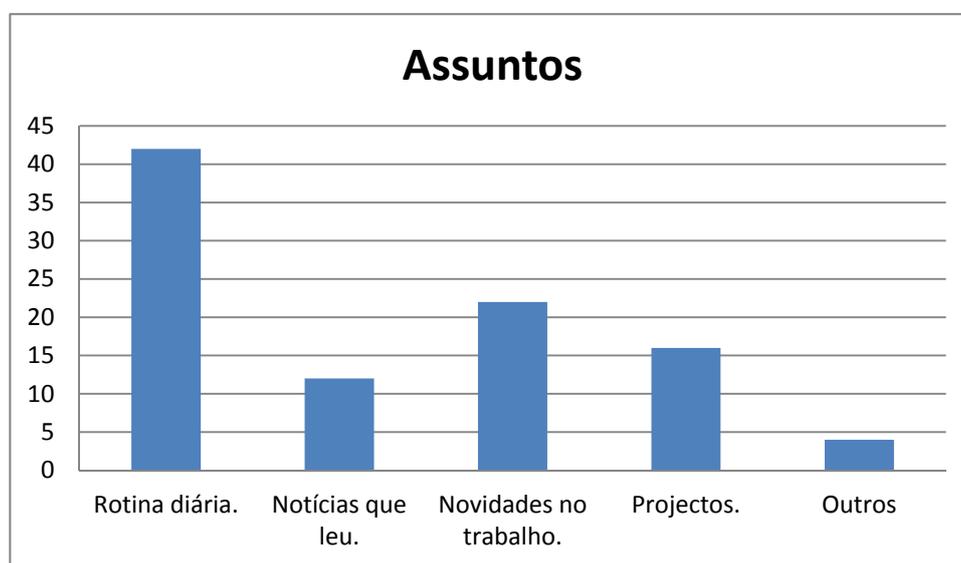
Gráfico 18 - Costuma falar da PGA fora do local de trabalho?



No caso da PGA, como se pode ver no gráfico 18, 67% dos inquiridos costuma falar sobre a Companhia fora do local de trabalho, por oposição aos 33% que responderam negativamente.

Desses 67%, os assuntos mais evidentes de que falam estão relacionados com a Rotina Diária (44%), seguido das Novidades no Trabalho (23%), Projectos (17%) e Notícias (13%). No que toca a Novos Colaboradores, nenhum dos inquiridos escolheu esta hipótese, embora 4% tenha escolhido a hipótese ‘Outros’ em que se incluem “Projectos” e “Documentos” como respostas adicionais.

Gráfico 19 - Sobre que assunto?



Podemos assim concluir desta análise que a maioria dos colaboradores tem por hábito discutir assuntos relacionados com o seu trabalho fora dele, quer seja sobre factos mais rotineiros, quer seja sobre aspectos mais concretos como projectos, mostrando o seu empenho e revelando que o trabalho na empresa é uma parte importante do seu dia-a-dia. No entanto, não deixa de ser importante referir que há ainda uma grande fatia da população estudada que respondeu negativamente, não se sentindo, possivelmente, assim tão empenhada ao ponto de o discutir, para além do necessário, no próprio local de trabalho.

Discussão dos Resultados

Uma vez analisados os dados resultantes do inquérito efectuado junto dos colaboradores da *Portugália Airlines*, volto agora à questão de partida deste relatório: a Comunicação Interna cumpre os seus objectivos na PGA?

Tendo por base, quer a revisão bibliográfica efectuada, quer o questionário realizado, a resposta a esta questão é, claramente afirmativa. Não só os autores apresentados defendem a importância de uma eficaz Comunicação Interna, como o próprio questionário revela que os colaboradores a procuram como parte necessária ao seu trabalho.

Começando então pela Comunicação Interna – a base deste estudo – e extrapolando para a Cultura Organizacional, irei assim interligar as ilações retiradas deste questionário com estes aspectos da organização de forma a provar a hipótese acima mencionada.

No que toca à Comunicação Interna que, como explicado, são os processos comunicativos que ajudam a desenvolver a entidade da empresa, neste caso em particular vão ser cruciais para **orientar e motivar os colaboradores** que vivem numa cultura organizacional muito particular: a da aviação.

Através de diferentes processos dos quais se destaca, por exemplo, a divulgação dos sucessos da Companhia na *Newsletter*, as trocas de experiências entre os diversos departamentos através do Boletim de Segurança ou as Boas-Vindas e Comemorações de datas significativas também na *Newsletter*, a PGA está a fomentar os factores críticos de sucesso na gestão das pessoas como foi apresentado anteriormente como forma de reter na organização os seus colaboradores.

A função da comunicação está então a desempenhar as utilidades referidas por Lionel Brault (1993), destacando-se em particular a **função de integração** e a **função informativa** que, como revelado pelos colaboradores, é uma das funções mais procuradas em qualquer dos meios de Comunicação Interna analisados. Em particular através do Campus-PGA que, por estar ainda num processo de crescimento tem maiores hipóteses de desenvolvimento, a função informativa está a ser bastante bem explorada com uma grande **variedade de conteúdos** importantes a diferentes áreas e **acesso facilitado a várias informações** anteriormente indisponíveis.

No entanto, é também significativo o número de colaboradores que ainda não utiliza ou raramente utiliza esta ferramenta (quase 20%), podendo-se daí concluir que ou não consideram este meio de comunicação útil para o seu dia-a-dia ou não encontram nele informações que os levaria a consultá-lo. Esta segunda hipótese ganha especial destaque se tivermos em conta que 46% dos inquiridos mostrou interesse na inclusão de notícias na Intranet, bem como de dados específicos a áreas, como é o caso do mapa de escalas sugerido por alguns.

Para além da Intranet, importa analisar também o papel da *Newsletter* na Comunicação Interna da Companhia que representa um importante meio de comunicação escrita ao:

- Servir de apoio às necessidades de afiliação;
- Apresentar temas do interesse de todos;
- Dar uma voz aos colaboradores.

Através de artigos como “Opinião PGA”, em que se procura o ponto de vista de diferentes colaboradores sobre um mesmo tema, ou com a informação “Em Destaque” que relata as últimas novidades da PGA, este meio de comunicação consegue desempenhar as principais funções destacadas por vários autores e com resultados visíveis nos 82% de inquiridos que a classificaram como ‘Muito Importante’ ou ‘Importante’, para além dos 71% que responderam que a liam.

No entanto, quando analisadas a motivação dos colaboradores para ler esta publicação, a maioria fá-lo para estar a par das novidades. Embora não se deva descurar a função informativa e a sua importância, estes valores são ainda assim pouco apelativos se tivermos em conta que apenas 36% demonstrou verdadeiro interesse nos conteúdos aqui presentes.

No que toca ao Boletim de Segurança, a percepção dos inquiridos já é ligeiramente mais positiva:

- 95% respondeu que o considera Muito Importante ou Importante;
- 63% respondeu que costuma ler pelo interesse nos conteúdos.

Dos diferentes meios de Comunicação Interna este é, tendo em conta estes valores, aquele que se destaca mais em termos de **eficácia na transmissão da mensagem**. O Boletim de Segurança consegue desta forma dinamizar a relação entre esta área em particular e as

restantes ao mesmo tempo que partilha as últimas histórias e novidades que interessam a toda a Companhia. A satisfação com a comunicação é então aqui avaliada por este clima comunicacional em que os colaboradores têm uma reacção bastante positiva a este meio de comunicação.

Estes resultados têm especial relevo se tivermos em conta que a informação disponibilizada neste boletim se foca numa área apenas da aviação e não ao seu universo generalizado. Com isto se demonstra que colaboradores de diferentes áreas estão interessados nos seus conteúdos não se cingindo apenas às informações referentes ao seu posto de trabalho mas antes à importância que estes conteúdos têm para toda a Companhia.

Analisando agora os resultados do Boletim de Qualidade, embora os seus leitores sejam significativamente mais reduzidos (43%), a sua importância é ainda assim reconhecida com 72% dos inquiridos a responder que o consideram ‘Muito Importante’ ou ‘Importante’. Em termos de motivações, estão algo divididas:

- 47% respondia que lê pelo interesse nos conteúdos;
- 43% respondia que li pela procura de novidades.

Resumindo, estes três meios de comunicação escrita, parte integrante da Comunicação Interna da Portugália Airlines, vão permitir junto dos colaboradores a criação de uma **cultura comum**. Desta forma assegura-se que todos os membros desta Companhia estão não só informados dos seus próprios projectos e tarefas mas também das restantes áreas. Ao mesmo tempo, têm também oportunidade para **expressar a sua própria opinião** em temas do interesse de todos.

De destacar também o papel das novas tecnologias nesta tarefa comunicacional, não só pelo Campus-PGA que divulga todas estas informações aos colaboradores, quer no seu local de trabalho quer pelo acesso remoto, mas também pelo email. **Acelera-se assim a comunicação** destas publicações que deixam de ter apenas um suporte escrito, ajudando a uma **partilha do conhecimento mais rápida e eficaz** entre todos os colaboradores.

A estes conceitos de rapidez e actualização adicionam-se também como vantagens das novas tecnologias a **segurança** na partilha de informações confidenciais, **colaboração**

entre várias áreas que desta forma apresentam as suas novidades e, claro, **redução de custos** ao não ser necessário investimentos tão grandes.

Embora nem todos estes meios de comunicação tenham atingido todo o seu potencial como pôde ser observado pelos baixos valores do Boletim de Qualidade, não deixa de ser importante realçar a presença destas três publicações. Mesmo duas delas sendo bastante específicas, o *feedback* dos seus leitores no geral é muito positivo. Verifica-se assim que independentemente de ser informação sobre a sua área de trabalho ou não, todos os colaboradores procuram estar informados sobre a Companhia.

Podemos assim constatar que a Comunicação Interna na Portugália Airlines consegue cumprir três grandes objectivos:

- Manter os colaboradores **informados e integrados** na Companhia;
- Fornecer informações actualizadas de forma **clara e objectiva**;
- Dar **voz** a diferentes pessoas.

Esta troca de ideias e abertura à comunicação vai ser particularmente evidente na secção do questionário dedicada aos meios de comunicação. Aqui, a resposta maioritária quando questionados de que forma tomavam conhecimento das notícias da Companhia foi “através de colegas”, um reflexo claro do ambiente comunicacional vivido na PGA, da sua Comunicação Organizacional.

Este processo informal de troca de conhecimentos, embora não seja passível de ser medido, resulta, em grande parte do processo comunicacional formal acima descrito. Informando todos os colaboradores das últimas novidades da Companhia, dando-lhes acesso a, por exemplo, os últimos dados e documentos, evita-se as chamadas barreiras comunicacionais anteriormente faladas. Ou seja, dando prioridade à comunicação, garante-se que a mensagem passada a todos os colaboradores seja uniforme e não feita à base de rumores. Ao mesmo tempo, tentam-se **diminuir as diferenças departamentais e hierárquicas, evita-se as sobrecargas de informações** provenientes de diferentes canais e, no fundo, **motiva-se os colaboradores** a partilharem desta mensagem comum e trabalharem para um objectivo único.

Concretizando estas finalidades da Comunicação Interna é assim alinhar os colaboradores com a visão da organização, isto é, na sua Comunicação Organizacional. Este processo é, como vimos, crucial internamente para envolver todos os elementos na prossecução das metas organizacionais mas também como **embaixadores da organização** para o exterior. Assim, da mesma forma que um trabalhador descontente pode criar obstáculos ao bom funcionamento da empresa, também para a imagem externa da empresa pode passar um aspecto negativo que influenciará os clientes externos.

De forma a garantir que tal não se verifique, é importante que a **Comunicação Interna esteja alinhada com a Cultura Organizacional** e vice-versa. Se recordarmos as definições da Cultura Organizacional prendem-se não só com identificação e definição das metas e fronteiras organizacionais mas também com a orientação das atitudes dos colaboradores e a estabilidade do sistema social. Estas duas vertentes vão ser possíveis através de um processo de integração, retenção e desenvolvimentos dos colaboradores que dela fazem parte.

Assim, a PGA ao divulgar a sua Missão, Princípios e Valores, os feitos e novidades ao mesmo tempo que mantém um **clima comunicacional aberto** está a reforçar os pressupostos apreendidos desde o momento de entrada na organização e actualizados para que todos os **membros se sintam parte integrante** deste processo.

Por outro lado, este acto de comunicação quer seja formalizado através da *Newsletter* ou da Intranet ou informal através de múltiplos canais e diferentes direcções, está, como referido, a **criar a imagem do que é a organização**. O resultado desta imagem advém das vivências entre os diferentes colaboradores, dos seus mapas interpretativos, tendo sempre por base não só os processos visíveis mas também os pressupostos básicos que definem a forma como o colaborador pense ou sente dependendo da situação a que é sujeito. O conjunto de todas estas vivências, quando uniformizadas por um clima comunicacional regulado, cria assim essa interpretação da organização e, por sua vez, a imagem que é transmitida ao exterior.

Ajudando a este processo, e numa breve nota sobre o **papel do líder na organização**, pode-se também incluir a forte presença do Administrator-Delegado da PGA. Em inúmeras ocasiões, com comunicações quer de uma forma escrita como por exemplo na *Newsletter*

ou sobre a forma de emails institucionais, ou através de pequenos discursos mais informais, o Administrador-Delegado da Companhia **motiva e lidera os colaboradores a partilhar da sua visão institucional**. Esta presença mostra a sua envolvência na organização, evitando-se assim a ideia de um líder autoritário que não valoriza os seus colaboradores mas antes de uma pessoa que está acessível, ouve e partilha das apreensões de todos os membros da PGA.

Quer seja **valorizando os diferentes feitos da Companhia**, só possíveis pelo esforço conjunto, quer transmitindo uma **mensagem de confiança no futuro da organização**, esta presença acaba por motivar também os colaboradores a encarar de uma forma positiva o seu trabalho ao sentirem que todos estão alinhados para um mesmo objectivo. Esta ideia é ainda reforçada para o exterior com a própria mensagem do Administrador-Delegado no site da Companhia, mostrando assim quer interna quer externamente que faz parte deste processo comunicacional da organização, tão importante para o seu sucesso.

Resumindo, a Comunicação Interna na Portugália Airlines está até ao presente momento a desempenhar o seu papel com sucesso, criando desta forma uma **forte Cultura Organizacional**. Como se pôde ver pelo questionário colocado aos colaboradores, ela está a unir diferentes componentes da organização por pôr em prática quatro grandes funções:

1. Transmitir informação e conhecimento;
2. Motivar e direccionar as pessoas a fazer algo;
3. Moldar atitudes e transmitindo convicções;
4. Orientando todos num mesmo sentido.

Quer sejam valores, normas ou outros códigos, toda esta informação é transmitida, partilhada e aprendida pelos colaboradores que desta forma se tornam parte integrante da Cultura Organizacional. Para esta adaptação a um novo conjunto de princípios e costumes, o acto comunicacional vai ser crucial, especialmente neste meio que tem tantas expressões, normas e protocolos diferentes da grande maioria das organizações.

Assim, só um colaborador informado que reconhece e se adapta aos diferentes padrões culturais é capaz de se adaptar à organização. Como mencionado, este papel de integração começa logo no **acolhimento**, o que na PGA não é excepção. O processo de acolhimento, orientado por um membro dos Recursos Humanos, permite assim ao colaborador sentir-se

bem-vindo nesta nova equipa e tomar conhecimento não só da sua história mas também da Missão, Estratégia para além do próprio local de trabalho, estabelecendo assim à partida um **clima de confiança**. Este processo, um suporte importante da Comunicação Interna, embora não possa ser avaliado quantitativamente, importa ser mencionado como reforço à hipótese colocada neste relatório e analisado de um ponto de vista qualitativo, uma vez que foi vivido aquando do início do estágio.

O processo de acolhimento na Portugália Airlines, efectuado por um membro dos Recursos Humanos e acompanhado não só de um *Power Point* ilustrativo mas também de um Manual de Acolhimento vai ser o primeiro contacto com a Companhia e uma peça fulcral na integração do colaborador.

Ilustração 9 - Mensagem de boas-vindas



A partir de agora faz parte de uma
Equipa de Sucesso!



Este acolhimento, dividido em duas partes, a primeira com a apresentação da Companhia e os Procedimentos Administrativos e a segunda com uma visita guiada às instalações permite assim uma apresentação da Cultura Organizacional pelo ambiente, os seus agentes, tradições e protocolos mas também uma identificação dos seus códigos, usos e costumes. Quebram-se desta forma as primeiras barreiras, abrindo-se assim portas a uma boa comunicação ao fazer o colaborador sentir-se parte integrante desta equipa, como é aliás o seu objectivo como se pode ver na Ilustração 10:



Objectivos

No final da sessão deverão ser capazes de:

- Identificar os aspectos mais importantes da história da PGA.
- Reconhecer a Missão, a Estratégia e os Objectivos Estratégicos da Companhia.
- Identificar as várias áreas no Organograma da Companhia.

Deste processo importa realçar algumas partes como bons exemplos da Comunicação Interna desta Companhia, nos quais se destaca:

- Apresentação da **História** (por exemplo: acordos, inaugurações, etc.);
- Exaltação dos **Feitos** (por exemplo: prémios, louvores e galardões);
- Comunicação da **Missão, Estratégia e Objectivos**
- Apresentação dos **Colaboradores** (idade, antiguidade e género) e da **Estrutura** quer dentro do grupo TAP, quer da PGA e dos seus diferentes departamentos;
- Apresentação dos **meios de Comunicação Interna**.

Todos estes pontos vão ser cruciais para criar a imagem da Cultura Organizacional onde o colaborador vai entrar, que, como menciona João Bilhim (2008) na sua definição das funções da cultura, se exprime assim a **identidade da organização** ao mesmo tempo que a distingue das restantes pela **definição das suas fronteiras**. De igual forma, permite uma **identificação com as metas organizacionais**, dando um sentido de identidade aos seus membros dentro da Companhia. Estes três factores criam logo à partida a ideia do que é a organização e do papel do colaborador nela, ao mesmo tempo que o mantém informado dos meios de comunicação que tem à sua disposição.

Na segunda parte deste processo de acolhimento, através da visita guiada às instalações da PGA é possível ficar a conhecer um pouco melhor a divisão orgânica desta organização ao mesmo tempo em que são apresentados os seus diferentes colaboradores.

Neste acolhimento em que se destaca a disponibilidade, interesse e entusiasmo das pessoas, o novo colaborador tem assim oportunidade não só de ficar a conhecer os seus colegas como também de ser a eles apresentados, dando assim um sentimento de boas-vindas que permite **reter o colaborador e fomentar as relações interpessoais** como mencionado no livro Humanator (2001) como alguns dos factores críticos de sucesso na gestão de pessoas dentro da organização.

Resumindo, sendo a Cultura Organizacional aprendida e partilhada pelos agentes sociais submetendo-se assim a um processo de adaptação social, é importante que logo através do primeiro contacto com a organização, o discurso permita ao colaborador sentir-se parte integrante desta organização, partilhando desta cultura que passa a ser a sua.

Regressando então ao papel da comunicação que parte deste processo de acolhimento e continua ao longo do dia-a-dia da organização, é possível como mencionado por Christian Schneider (1993):

- **Suprimir tensões** causadas pela falta de informação;
- Criar um **espírito de empresa** e de cultura de empresa;
- Criar um **clima de confiança** entre a organização e o seu público interno;
- **Compreender os problemas** da empresa e do seu funcionamento.

No que toca a este último ponto, ainda não mencionado neste relatório mas que também é visível na PGA, destaca-se aqui uma ferramenta interessante que permite aos colaboradores serem parte integrante nesta resolução de problemas e que representou uma das tarefas realizadas neste estágio, o projecto **Boas Práticas**.

A ideia deste projecto é receber sugestões dos funcionários que identifiquem um problema, sugerindo uma solução que contribua para os resultados globais da PGA, tendo os seguintes objectivos:

Ilustração 11 - Objectivos do Projecto Boas Práticas

Objectivos do Projecto

- ❖ Promover a focalização em práticas de aumento de eficiência, redução de custos com impacto positivo no resultado da empresa;
- ❖ Envolver os funcionários na gestão da empresa (Empowerment);
- ❖ Alinhar o capital intelectual da empresa com a visão, a missão e a estratégia e o desempenho organizacional;
- ❖ Traduzir a estratégia em acções;
- ❖ Premiar os bons resultados;
- ❖ Criar valor para o accionista;

Boaspraticas@pga.pt PCC, Cláudia Simões, Ago/16 3

Como se pode ver pelos objectivos deste projecto, a principal motivação, para além de se assentar no aumento de eficiência, prende-se em grande parte com o **envolvimento dos colaboradores** na organização, um reflexo claro da política comunicacional da PGA.

Desta forma, não só é possível integrar os colaboradores na estratégia geral da Companhia como se procura a sua opinião na resolução de possíveis problemas da organização. Adicionalmente, **fomenta-se a comunicação ascendente** ao serem comunicadas ideias da base para o topo, revelando uma preocupação em se ouvir todos os colaboradores que tenham ideias para partilhar.

Destaque ainda neste projecto ao plano comunicacional que, aproveitando as novas tecnologias, aliado a reuniões, à presença na *Newsletter* e a uma comunicação face-a-face, releva um esforço da PGA em juntar diferentes instrumentos da Comunicação Organizacional para atingir os objectivos propostos.

Ilustração 12 - Comunicação do Projecto Boas Práticas

COMUNICAÇÃO

Boas Práticas

- Email **semestral** a explicar e relembrar a natureza do projecto;
- Email **mensal** com status das iniciativas recebidas;
- Email **mensal** com informação variada (práticas de redução de custos, informação estatística, regulamento do programa e atribuição de prémios, etc)
- Reuniões **semanais** com os responsáveis das várias áreas, para fazer ponto de situação das iniciativas a seu cargo e analisar exequibilidade das novas iniciativas recebidas;
- Cada email recebido terá resposta;
- Iniciativas recebidas em formulário standard por email ou preenchido online (via intranet), mas com possibilidade de incluírem mais informação em anexo se necessário.
- Presença constante na Newsletter;
- *É responsabilidade dos responsáveis de área incentivar os colaboradores da área a apresentarem propostas de melhoria de processo, promover a análise no prazo máximo de 60 dias das propostas e a implementação de ideias a cargo das suas áreas*

Boaspraticas@pga.pt

PCG_Claudia Simões_Ago09 8

Estando identificado para quem se deseja comunicar e com que finalidade, foi possível escolher os canais mais apropriados para a divulgação. Assim, conjugando estas diferentes ferramentas consegue-se englobar um grande número de colaboradores e envolvê-los neste projecto, mantendo-os sempre informados do estado das iniciativas propostas. A PGA está assim a tomar partido das novas tecnologias mas também dos meios tradicionais anteriormente mencionados, sem esquecer a importância da comunicação informal para garantir uma maior motivação.

Resumindo, identificando-se então o **colaborador como um cliente interno** que deve ser celebrado e ouvido, beneficia-se de uma maior satisfação, de um maior envolvimento e, claro, de um **maior compromisso** para com a organização. Com este processo obtém-se assim uma dupla vitória: de um lado valoriza-se o colaborador, a sua opinião e sugestões fazendo com que este se sinta como uma peça crucial para a organização, preenchendo assim as suas necessidades de afiliação e realização pessoal. Por outro, obtém-se ideias e sugestões que irão melhorar o desempenho da Companhia, tudo isto através de um único projecto e de diferentes ferramentas comunicacionais.

Este projecto, bem como a *Newsletter*, o Campus-PGA, o Boletim de Segurança, o Boletim de Qualidade e, no geral, todas as formas de comunicação utilizadas internamente são

abrangidos por um mesmo processo: a **Comunicação Organizacional** da PGA. Independentemente do seu suporte, canal ou tipo, a Comunicação Organizacional estabelece o ponto de partida pelo qual deve ser guiada a comunicação interna e externa da Companhia, de forma a garantir que **toda a comunicação efectuada está em concordância com a realidade organizacional** e não o contrário.

Desta forma, torna-se clara a importância do Gabinete Jurídico e de Comunicação que deve servir como coordenador de todos estes processos, assegurando através desta centralização que a mensagem passada é uniforme e corresponde à realidade. Assim, como mencionado no livro Humanator (2001), garante-se que a imagem do que é a organização, atribuída pelo acto constante de comunicação seja a mesma que se comunica na Missão e nos Valores da Companhia. Esta identidade manifestada nas mais diversas formas vai pautar o comportamento dos diferentes indivíduos que reconhecem os diferentes mitos, dogmas e princípios como naturais e normais, agindo em conformidade com eles.

Adicionalmente, a existência deste Gabinete permite que os diferentes suportes existentes se mantenham, de forma mais ou menos regular, activos e a concretizar um importante objectivo: comunicar. Porque o acto de comunicação, como vimos pelo *feedback* do questionário, não deverá ser considerado secundário na organização uma vez que uma boa comunicação permite motivar os colaboradores que desta forma se sentem parte da equipa e, inevitavelmente, culmina num **augmentar da produtividade**.

Adicionalmente, também não nos devemos esquecer que este acto de comunicar, esta transferência e partilha de conhecimento, é também um **factor estratégico para garantir uma vantagem competitiva** num mercado que depende deste domínio da informação. Conseguindo então uma boa comunicação e uma forte coordenação entre toda a Companhia, não só se garante internamente uma **resposta eficaz** às mais variadas situações que se apresentam, como esta mesma resposta se traduz depois numa boa imagem externa: a de uma organização actualizada e que tem capacidade para se adaptar a diversos cenários que se coloquem à sua frente.

Como pudemos então analisar pelo impacto da *Newsletter* e Boletins da Companhia, a PGA está de uma forma eficiente a transferir e difundir conhecimento, evitando o que muitos autores consideram como um amadorismo no tratamento da Comunicação

Organizacional que, infelizmente, nos dias que correm ainda é evidente num elevado número de empresas e que deve ser a todo o custo evitado no caso desta companhia de aviação. Assegurando então a sua existência com profissionais dedicados a este processo de Comunicação Interna ganhar-se-á em termos de **eficiência e eficácia**, usufruindo-se das novas tecnologias que facilitam a partilha de informação não só aos colaboradores que partilham o mesmo ambiente de trabalho mas também àqueles que fisicamente estão mais afastados da organização.

Neste ponto, a Comunicação Interna vai ser particularmente eficaz, especialmente se tivermos em conta que a grande maioria destes 525 colaboradores que fazem parte da PGA não estão concentrados num único ambiente de trabalho. Assim, no Edifício 70 estão localizados os serviços e actividades de suporte que representam uma pequena fatia desta população, estando antes a grande maioria dos colaboradores divididos em duas áreas: a Manutenção no Hangar da Companhia e a Tripulação no Aeroporto. Tendo em conta que estas duas áreas representam quase 80% da PGA é crucial garantir que estão tão ou mais informados que os colaboradores que partilham o espaço com o Gabinete Jurídico e de Comunicação.

Esta tarefa está claramente a ser concretizada com êxito como pudemos observar pela taxa de resposta destas áreas em concreto da Companhia, um claro reflexo em como a comunicação institucional orientada pelo Gabinete Jurídico e de Comunicação está a atingir colaboradores das diferentes áreas mas que se sentem, independentemente da localização física, como membros activos da PGA.

Resumindo, os benefícios de uma forte Comunicação Interna, orientada pelo Gabinete Jurídico e de Comunicação da *Portugália Airlines* e as suas variadas ferramentas permite:

- Uma **partilha de conhecimento interdepartamental** fundamental para manter todos os colaboradores informados dos diferentes processos a decorrer, das novidades da Companhia e dos seus feitos;
- **Orientar e motivar os colaboradores** pela Missão e Objectivos Estratégicos caminhando assim num mesmo sentido e evitando a criação de barreiras que bloqueiem a sua concretização;

- Servir de **apoio às necessidades de afiliação**, garantindo assim um cliente interno satisfeito, envolvido e comprometido com os valores da Companhia, o que se traduz numa maior motivação e, claro, produtividade;
- **Definir a identidade organizacional** pelo acto comunicacional constante que permite ao indivíduo reger os seus comportamentos por ela e que se vai traduzir numa sólida imagem para o exterior;
- **Fomentar as relações interpessoais e interdepartamentais**, fazendo com que todos os colaboradores se sintam parte desta organização, desde o momento de entrada e ao longo da sua vida na organização através de processos de retenção e desenvolvimento;
- **Dar voz aos colaboradores** fazendo com que as suas opiniões e sugestões sejam ouvidas, uma vez que mais que informar pretende-se comunicar, assegurando assim a existência deste importante *feedback* (Camara: 2001);

Estando todos os processos orientados neste sentido espera-se assim que este cliente interno motivado e orientado com os objectivos estratégicos da Companhia proporcione assim um crescimento continuado da PGA.

Conclusão

O estudo da Comunicação Organizacional e o seu impacto no dia-a-dia dos trabalhadores e na própria Cultura Organizacional é, ainda hoje, inferior quando comparado com outras áreas de maior destaque como por exemplo o Marketing e Publicidade. Assim, cabe a estudos como este, provar a sua importância e de que forma as organizações poderão beneficiar com, neste caso em particular, um gabinete que faça esta gestão da comunicação.

No seguimento dos pressupostos recolhidos, foi possível observar que quer dentro da organização, quer em qualquer comportamento efectuado pelo indivíduo, está presente o acto de comunicar. Assim, é de extrema importância que este acto não se perca dentro das malhas da organização pela distância física ou por uma hierarquia muito forte, dois tipos de barreiras frequentes e que facilmente podem ser evitadas.

Como foi então demonstrado por vários autores, a comunicação é um conjunto de processos através dos quais se **cria, desenvolve e evolui a entidade da empresa**, tudo isto pela interpretação que os sujeitos dela fazem. Torna-se assim fulcral que esta imagem criada pelos indivíduos esteja em sintonia com a imagem que a própria organização deseja passar, quer interna, quer externamente. Uma das formas mais fortes de o fazer é então através da comunicação.

Começando pelo momento em que o colaborador entra na empresa até ao momento que dela sai, este cliente interno como foi definido em Humanator (2001) vai ser uma peça crucial no puzzle organizacional. Sentindo-se valorizado e vendo os seus objectivos pessoais e profissionais concretizados, atinge a satisfação e envolvimento necessários à criação de um **ambiente organizacional positivo**, onde a produtividade vai ser mais elevada.

Como foi verificado pelos estudos de Elton Mayo (1924) na chamada “Experiência de Hawthorne” a um grupo de trabalhadores de uma fábrica, os colaboradores que se sentem mais estimados e integrados socialmente são aqueles que melhor trabalham.

Nos dias de hoje, incentivar, por exemplo, a formação, criar campanhas onde são ouvidas diferentes opiniões ou enaltecer as vitórias e sucessos da organização são formas de manter os colaboradores em sintonia com a Cultura Organizacional. É neste processo que entra então a Comunicação Interna.

Quer seja pela comunicação verbal, escrita, pelos cartazes, reuniões ou rituais, o objectivo final de uma política de Comunicação Interna é a de **expor, transmitir e explicar** ao mesmo tempo que se obtém o *feedback* do colaborador. No caso da *Portugália Airlines*, esta comunicação interna reflecte-se de variadas formas, como foi observado durante o estágio efectuado e verificado pelo inquérito realizado aos colaboradores.

O planeamento da comunicação interna da Companhia a cargo do Gabinete Jurídico e de Comunicação é assim de extrema importância uma vez que vai ser a sua coordenação que vai **uniformizar a mensagem** passada nos mais diferentes suportes e pelas mais variadas iniciativas. Desta forma evita-se, por exemplo, o excesso de comunicação que ao provir de diferentes fontes e possivelmente com mudanças no seu significado, aniquila a informação.

Um gabinete específico para a comunicação permite também uma maior **continuidade** dos diferentes projectos, assegurando também a sua **qualidade**. É disto exemplo a *Newsletter* da Companhia, um dos meios de Comunicação Interna bastante apreciados pelos colaboradores e que exige uma certa regularidade para assegurar que todos os membros da PGA se encontram informados constantemente. De igual forma, esta gestão da comunicação, como foi mencionado anteriormente, garante que um novo funcionário, desde o momento que entra na organização, incorpore o chamado **mapa interpretativo**. No caso da *Portugália Airlines* em concreto, vai ser a coordenação entre gabinetes, supervisionada pelo Gabinete Jurídico e de Comunicação, que garante que este mapa interpretativo não só esteja de acordo com os princípios e valores da Companhia como pelos restantes membros da organização. Quer pelo manual de acolhimento fornecido pelos Recursos Humanos, quer pela Missão e Objectivos expostos pelo Departamento da Qualidade nos corredores, ou pelo Boletim de Segurança realizado pelo Gabinete de Segurança, todas estas formas de Comunicação Interna são supervisionadas pelo Gabinete Jurídico e de Comunicação, assegurando assim que a mensagem transmitida seja coincidente com a orientação da organização que se reflecte não só interna mas também externamente.

Adicionalmente, num ambiente organizacional tão específico como o de uma Companhia de Aviação em que existem áreas tão diversificadas como a Manutenção ou os Recursos Humanos, a comunicação interna serve um propósito mais avançado, um comportamento de pôr em comum pela **partilha de significados**.

A comunicação vai ser assim extremamente útil, não só por garantir que independentemente da área de trabalho todos os colaboradores estão a par das novidades, mas, e ainda mais importante, por assegurar que as diferentes directivas são por todos compreendidos de igual forma. Só assim será possível unir áreas tão diversas sobre a mesma cultura e os mesmos valores, dando um sentido de **identidade comum** a todos os seus membros.

Através deste estudo pôde-se ainda constatar algo que se retirou da literatura pesquisada: a importância da figura do chefe. Neste caso em específico em que existe o apoio e motivação do Administrador Delegado a comunicação pode fluir muito mais naturalmente. Ao promover e estimular a comunicação com, como foi mencionado, o editorial na *Newsletter* por exemplo, a Direcção mostra que está em sintonia com os seus colaboradores. Eliminando assim a barreira hierárquica e fomentando uma abertura e disponibilidade está também desta forma a reforçar a criação de um ambiente organizacional positivo que, como se viu, se torna um factor de **produtividade**.

Por fim, destaque para o impacto da comunicação na Cultura Organizacional. Como já foi explicado, a comunicação permite aos indivíduos dar-lhes um sentido de identidade ao se identificarem com as metas organizacionais. De igual forma, esta comunicação quando realizada com sucesso, permite aprofundar as **regras, valores e comportamentos**, ajudando assim à definição das fronteiras da organização e à estabilidade do sistema social. Estas funções interiorizadas pelos colaboradores através dos diferentes meios descritos até aqui ajudam assim à criação da Cultura Organizacional. O seu impacto vai então além da organização, permitindo mesmo distingui-la das demais.

Resumindo, a Comunicação Interna vai estar na base de diferentes processos que influenciam o indivíduo e, por sua vez, a organização. No caso da *Portugália Airlines* ela manifesta-se através de diferentes tipos mas sempre com as mesmas funções em mente: **expor, transmitir e explicar** ao mesmo tempo que se procura *feedback*.

O Gabinete Jurídico e de Comunicação actua assim em conjunto com outras áreas da Companhia, sempre alinhados sobre os mesmos princípios e fazendo com que a empresa seja entendida como um todo.

Para o futuro espera-se a continuidade destes projectos levados a cabo pelo Gabinete Jurídico e de Comunicação e que são claramente apreciados pelos colaboradores. É assim imprescindível que não se esqueça a **importância do colaborador como um cliente interno** a que deve ser dada tanto ou mais destaque como os clientes externos. Garantindo a sua satisfação, envolvimento e compromisso com a Companhia beneficia-se de uma maior motivação que se traduzirá numa boa **produtividade**.

Bibliografia

- Almeida, Filipe 2002, *Organizações, pessoas e novas tecnologias*. Coimbra: Quarteto
- Almeida, Vítor 2000, *A comunicação interna na empresa*. [S.I]: Praxis
- Bilhim, João 2008, *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Brault, Lionel 1993, *A comunicação da empresa para lá do modelo publicitário*. Mem Martins: CETOP
- Calvin, Morril 2008, “Culture and Organization Theory”. In *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*
- Câmara, Pedro B. da et al. 2001, *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: D. Quixote
- Câmara, Pedro B. da et al. 2010, *Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: D. Quixote
- Chilver, Joseph 1984, *People, communication and organization*. Oxford: Pergamon Press
- Davis, Keith, e Newstrom, John W 1981, *Organizational behavior: readings and exercises*. New York: McGraw-Hill
- Estrada, José et al. 2009, *Clima y cultura organizacional : dos componentes esenciales en la productividad laboral*
- Griffith, James D. et al.1973, “Formal Structure and Communication: An Examination of Two Models”. In *Sociological Methods and Research*, Volume 2, n.1
- Kunsh, Margarida 2007, *Comunicação Organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidade*
- Macmillan, Collier 1970, *The Management of People at Work*. London
- Nagata, Yoshiaki 1978, “9. Organizational behavior”. In *Social Science Information*

Pissara, João José da Silva 2009, *Geração de ideias mediada por computador*. Lisboa: Univ. Lusíada

Schneider, Christian 1993, *Communication: nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*. Paris: Delmas.

Srour, Robert Henry 1998, *Poder, cultura e ética nas organizações*. São Paulo: Editora Campos

Westphalen, M.-H (s.d), *A comunicação na empresa*. Porto: Rés

Zanluchi, Eliane et al. 2006, “Processos Comunicacionais Internos e Suas Implicações na Organização”. In *Revista de Administração Mackenzie*, Volume 7, n.1, p.115-135

Anexos

Questionário

A Comunicação na PGA

Perguntas marcadas com '*' são obrigatórias.

1. Pessoal - Nesta secção irá responder a perguntas sobre si próprio(a).

1. Qual a sua faixa etária?*

- 18-34
- 35-55
- Mais de 55

2. Qual o seu sexo?*

- Masculino.
- Feminino.

3. Há quanto tempo trabalha na PGA?*

- Menos de dois anos.
- De dois a oito anos.
- Mais de oito anos.

4. Em que área trabalha?*

- Serviços/Actividades de Suporte
- Manutenção e Engenharia (DME)
- Direcção de Operações de Voo (PN)
- Direcção de Operações de Voo (Outros serviços)

2. Intranet/Campus-PGA – Nesta secção irá responder a perguntas relacionadas com a Intranet/Campus da Companhia.

5. Com que frequência utiliza o Campus? *

- Várias vezes por dia.
- Diariamente.
- Duas vezes por semana.
- Semanalmente.
- Mensalmente.
- Nunca.

6. Quais os cinco tipos de conteúdos costuma consultar mais?

- BSC
- Caixa de Sugestões
- Catálogo de Economato
- Comunicação
- Contactos
- Departamental
- Documentos Institucionais
- Ementa Semanal
- Formação
- Gestão de Salas
- Meteorologia
- Procedimentos
- Publicações
- Relógio de Ponto

7. Que outro tipo de conteúdos gostaria que o Campus tivesse?

- Notícias.
- Dados estatísticos.
- Informação sobre Gabinetes.
- Novos colaboradores.
- Outros (Especificar)

3. *Newsletter* – Nesta secção irá responder a perguntas relacionadas com a *Newsletter* da Companhia.

8. Costuma ler a *Newsletter*?*

- Sim.
- Não.
- Ocasionalmente.

9. Se sim, porque costuma ler?

- Pelo interesse nos conteúdos.
- Para estar a par das novidades.
- Pelo hábito de ler.
- Outros (Especificar)

10. Quais os três artigos que gosta mais de ler?

- Editorial.
- Notícias.
- "Em Destaque".
- "Perfil PGA"
- "Breves"

- "Opinião PGA"
- "PGA People"

11. Quais os três artigos que costuma ler menos?

- Editorial.
- Notícias.
- "Em Destaque"
- "Perfil PGA"
- "Breves"
- "Opinião PGA"
- "PGA People"

12. Qual a sua opinião sobre a utilidade da *Newsletter*?*

- Muito importante.
- Importante.
- Pouco importante.

13. Costuma ler a *Newsletter* impressa ou online (Campus)?

- Impressa.
- Online.
- Ambos.

14. Onde costuma ler a *Newsletter*?

- Em casa.
- No trabalho.
- Em ambos os sítios.
- Outros (Especificar)

4. Boletim de Segurança – Nesta secção irá responder a perguntas relacionadas com o Boletim de Segurança da Companhia.

15. Costuma ler o Boletim de Segurança?*

- Sim.
- Não.
- Ocasionalmente.

16. Se sim, porque costuma ler?

- Pelo interesse nos conteúdos.
- Para estar a par das novidades.
- Pelo hábito de ler.
- Outros (Especificar)

17. Qual a sua opinião sobre a utilidade do Boletim de Segurança?*

- Muito importante.
- Importante.
- Pouco importante.

5. Boletim de Qualidade – Nesta secção irá responder a perguntas relacionadas com o Boletim de Qualidade da Companhia.

18. Costuma ler o Boletim de Qualidade?*

- Sim.
- Não.
- Ocasionalmente.

19. Se sim, porque costuma ler?

- Pelo interesse nos conteúdos.
- Para estar a par das novidades.

- Pelo hábito de ler.
- Outros (Especificar)

20. Qual a sua opinião sobre a utilidade do Boletim de Qualidade?*

- Muito importante.
- Importante.
- Pouco importante.

6. Meios de Comunicação – Nesta secção irá responder a perguntas relacionadas com os Meios de Comunicação que utiliza.

21. Tem por hábito ler/ver notícias?*

- Sim.
- Não.
- Ocasionalmente.

22. Que meios utiliza?

- Jornais e revistas.
- Televisão.
- Internet.
- Outros (Especificar)

23. Como tem conhecimento das notícias da PGA?*

- Meios de Comunicação.
- Campus.
- Site.
- Newsletter.
- Através de colegas.

Outros (Especificar)

24. Costuma falar da PGA fora do local de trabalho?*

Sim.

Não.

25. Sobre que assunto?

Rotina diária.

Novos colaboradores.

Notícias que leu.

Novidades no trabalho.

Projectos.

Outros (Especificar)