

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

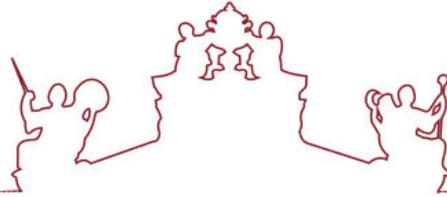
A Comunicação Interna Organizacional como Instrumento de Qualidade: O Caso do Setor de Enoturismo do Alentejo

Carolina Branquinho Fialho

Orientador(es) | Margarida Saraiva

Évora 2021





Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

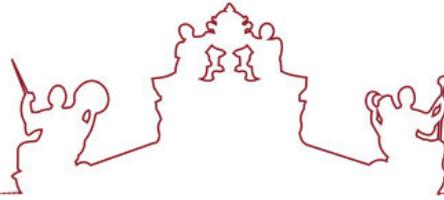
A Comunicação Interna Organizacional como Instrumento de Qualidade: O Caso do Setor de Enoturismo do Alentejo

Carolina Branquinho Fialho

Orientador(es) | Margarida Saraiva

Évora 2021





A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)

Vogais | Margarida Saraiva (Universidade de Évora) (Orientador)

Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)
(Arguente)

Évora 2021



Dedicatória

Dedico esta Dissertação aos meus Pais e ao meu Avô

*“O que eu faço é uma gota no meio de um oceano, mas, sem ela, o oceano será
menor”*

(Madre Teresa de Calcutá)

Resumo

Para que uma organização seja considerada de excelência é necessário que vários elementos estejam interligados, como é o caso da qualidade da sua comunicação interna, pois é através de uma comunicação eficaz que se pode alcançar os objetivos, assim como, a própria qualidade organizacional.

O presente estudo tem como objetivo principal analisar a Comunicação Interna como instrumento de qualidade, aplicada no setor de Enoturismo, através de um inquérito por questionário, junto de 54 trabalhadores ativos do setor do Enoturismo.

Sendo o sector do Enoturismo, um setor cada vez mais em destaque e de interesse social, cultural e económico, os resultados obtidos revelaram que nas organizações de Enoturismo, em geral, a comunicação entre os trabalhadores e superiores hierárquicos dos vários departamentos é satisfatória e que importância dada à comunicação interna promove a qualidade dos serviços prestados.

Palavras-chave:

Comunicação Interna, Eficácia, Qualidade, Enoturismo, Alentejo

Internal Organizational Communication as a Quality Instrument: The Case of the Alentejo Wine Tourism Sector

Abstract

For an organization to be considered to be of excellence it is necessary that several elements are interconnected, as is the case of the quality of its internal communication, as it is through effective communication that the objectives can be achieved, as well as the organizational quality itself.

The main objective of this study is to analyze Internal Communication as a quality instrument, applied in the wine tourism sector, through a questionnaire survey, among 54 active wine tourism workers.

As the wine tourism sector is an increasingly prominent and of social, cultural and economic interest, the results obtained revealed that in wine tourism organizations, in general, communication between workers and hierarchical superiors in the various departments is satisfactory and that importance given to internal communication promotes the quality of the services provided.

Keyword:

Internal Communication, Efficiency, Quality, Wine Tourism, Alentejo

Agradecimentos

Este percurso só foi concretizável graças ao apoio de determinadas pessoas que estiveram presentes nesta experiência que, embora árdua, foi tão enriquecedora.

Um agradecimento muito especial aos meus pais e avô, sem eles nada disto seria possível. Acreditaram sempre em mim ao depositar a máxima confiança no meu trabalho. Apoiaram-me e esforçaram-se para que nunca abdicasse desta oportunidade.

Ao meu namorado Patrick, por todo o apoio, preocupação e encorajamento que me prestou nos momentos mais difíceis que passei, pelo tempo que disponibilizou para me ouvir e pela força que me deu para não desistir.

Expresso também o meu agradecimento à minha melhor amiga Andreia Ribeiro por estar sempre disponível quando preciso e por todas as palavras de motivação que me dedicou durante esta dura etapa.

À minha orientadora, a Prof.^a Doutora Margarida Saraiva, um especial agradecimento pela sua disponibilidade, orientação e ensinamentos imprescindíveis para a conclusão deste projeto.

Às pessoas que deram o seu contributo respondendo aos questionários, pois tornaram esta dissertação realidade.

E a ti, minha estrela guia, que sei que estarias muito feliz por esta etapa que acabo de concluir.

ÍNDICE

Índice de Figuras.....	11
Índice de Quadros	11
Índice de Tabelas	11
Índice de Gráficos.....	12
1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	15
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos.....	17
1.3. Metodologia	18
1.4. Estrutura do Trabalho.....	18
2. A COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE QUALIDADE	20
2.1 A Importância da Comunicação Interna nas Organizações	23
2.1.1 Os Tipos de Comunicação Interna Organizacional.....	25
2.1.2 Os Objetivos da Comunicação Interna eficaz	28
2.1.3 Instrumentos e Meios de Comunicação Interna	31
2.1.4 Vantagens e Desvantagens da Comunicação Interna Organizacional.....	35
2.1.5 Barreiras à Comunicação Interna.....	36

2.2	Gestão da Qualidade e Comunicação	39
2.2.1	As Dimensões da Qualidade	41
2.2.2	Princípios da Gestão da Qualidade	42
2.2.3	A Qualidade da Comunicação nas Organizações.....	45
3.	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	48
3.1	Problemática em Estudo e Objetivos.....	48
3.2	Métodos de Investigação.....	49
3.2.1	Caracterização e Definição da População /Amostra.....	50
3.2.2	Variáveis do Estudo e Instrumento de Recolha de Dados	50
4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	54
4.1	Caracterização do Setor.....	54
4.2	Caracterização do Respondente.....	57
4.3	A Comunicação Interna Organizacional	63
4.4	A Qualidade para a Comunicação Interna.....	84
4.5	Discussão dos Resultados.....	97
5.	Considerações finais.....	100
5.1.	Limitações do Estudo	103
5.2.	Propostas de Investigação Futura.....	103

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 104

APÊNDICES CVII

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo básico da comunicação.....	21
Figura 2. IoIC Profession Map.....	29
Figura 3. Atividades Desenvolvidas pelas Unidades de Enoturismo em Portugal	55
Figura 4. Evolução da procura de Enoturismos	56

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Barreiras à Comunicação	38
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Estatísticas descritivas para caracterização da amostra: “Fator Idade”.....	58
Tabela 2. Principais resultados da "Caracterização do respondente".....	63
Tabela 3. Principais resultados da variável "Comunicação Interna"	82
Tabela 4. Principais resultados da variável "Qualidade"	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Frequências absolutas e percentagens por "Género"	57
Gráfico 2. Frequências absolutas por “Grupos de Idades”	58
Gráfico 3. Frequências absolutas por “Habilitações Literárias”	59
Gráfico 4. Frequência absolutas por “Cargo que ocupa na empresa”	60
Gráfico 5. Frequências e Percentagens por “Há quanto tempo (anos) trabalha na empresa”	61
Gráfico 6. Os trabalhadores têm por hábito comunicar e dialogar entre si	64
Gráfico 7. Os superiores demonstram compreender os problemas dos trabalhadores...	64
Gráfico 8. Os trabalhadores conhecem os diferentes meios de comunicações internas (email, internet, telefone, intranet, revistas, etc.)	65
Gráfico 9. Os trabalhadores utilizam os meios tecnológicos (internet, telefone, emails, etc.) necessários para o bom desempenho das suas tarefas	66
Gráfico 10. Os superiores costumam encorajar os trabalhadores para um melhor desempenho do seu trabalho	67
Gráfico 11. Os trabalhadores tendem a procurar informação segura e atualizada através dos meios de comunicações internas.....	67
Gráfico 12. A informação dentro da empresa é divulgada de uma forma eficaz	68
Gráfico 13. Os trabalhadores são estimulados e incentivados pelos seus superiores a tomar decisões dentro da empresa.....	69
Gráfico 14. Os superiores geralmente aceitam as opiniões dos trabalhadores para as suas decisões	69
Gráfico 15. Os superiores escutam atenciosamente os distintos pontos de vista antes de tirarem conclusões.....	70
Gráfico 16. Os trabalhadores partilham entre si as suas experiências e problemas dentro da empresa.....	71

Gráfico 17. Os trabalhadores têm facilidade em comunicar com os seus superiores hierárquicos	71
Gráfico 18. Os trabalhadores têm à sua disposição informações necessárias para o bom desempenho do seu trabalho	72
Gráfico 19. Os meios tecnológicos (emails, internet, telefone, etc) facilitam a comunicação entre os trabalhadores.....	73
Gráfico 20. Os trabalhadores são elogiados pelos seus superiores quando estes executam as suas tarefas normais com sucesso	73
Gráfico 21. Os trabalhadores realizam as tarefas que lhes compete por iniciativa própria	74
Gráfico 22. Os trabalhadores facilmente identificam problemas e resolvem-nos da melhor forma possível.....	75
Gráfico 23. As alterações feitas dentro da empresa são discutidas antes de serem colocadas	75
Gráfico 24. A comunicação na empresa incentiva os trabalhadores a alcançar os seus objetivos	76
Gráfico 25. A informação recebida sobre as políticas e objetivos da empresa é suficiente	77
Gráfico 26. A informação recebida sobre mudanças na empresa é suficiente	77
Gráfico 27. Os trabalhadores dos diferentes departamentos comunicam entre si.....	78
Gráfico 28. A comunicação entre os trabalhadores dos diferentes setores é eficaz.....	79
Gráfico 29. A empresa disponibiliza ações de formação que possibilita os trabalhadores atualizar os seus conhecimentos.....	79
Gráfico 30. A participação em cursos ou workshops fora da empresa é incentivada	80
Gráfico 31. A informação na empresa é clara	81
Gráfico 32. Ao receber um pedido de informação de outros departamentos/colegas, dentro do âmbito das minhas competências sei como responder.....	81
Gráfico 33. Ao receber um pedido de informação de outros departamentos/colegas, dentro do âmbito das minhas competências sei como encaminhar	82

Gráfico 34. O relacionamento com os meus colegas é bom	84
Gráfico 35. O relacionamento com os meus superiores hierárquicos é bom	85
Gráfico 36. A liderança eficaz resulta em recompensa e elogios.....	86
Gráfico 37. O respeito predomina tanto na relação com os superiores como na relação entre os colegas de trabalho	87
Gráfico 38. As novas tecnologias ajudam com a comunicação com os seus colegas....	87
Gráfico 39. A comunicação entre todos ajuda a manter um bom serviço prestado aos clientes.....	88
Gráfico 40. O serviço prestado terá mais credibilidade caso exista boa comunicação ..	89
Gráfico 41. A troca de informação influencia a atitude dos meus colegas no trabalho .	89
Gráfico 42. Os erros e as falhas cometidas dentro da empresa são transmitidos como mensagem a outros trabalhadores para que o mesmo erro ou falha não volte a ser cometido	90
Gráfico 43. Os trabalhadores, em geral, não têm receio de dizer as coisas que necessitam de ser ditas.....	91
Gráfico 44. Os trabalhadores, em geral, pronunciam-se claramente quando sentem que um plano ou ideia não funciona apropriadamente	91
Gráfico 45. Os trabalhadores, em geral, mantêm-se em silencio quando há discussões sobre assuntos controversos	92
Gráfico 46. Os trabalhadores preferem concordar com a opinião do grupo a que pertencem porque se sentem pouco autoconfiantes nas suas próprias sugestões.....	93
Gráfico 47. Os trabalhadores apresentam ideias para novos projetos que podem beneficiar a empresa.....	93
Gráfico 48. Os trabalhadores protegem informação organizacional confidencial porque se empenam no benefício da empresa	94
Gráfico 49. Fatores de Melhoria da Comunicação Interna no Setor de Enoturismo (nº de vezes).....	96

1. INTRODUÇÃO

A Comunicação é um elemento muito presente na vida do ser humano. Todos os seres humanos se comunicam, mesmo quando não verbalizam ou nada escrevem. Comunicam-se a nível pessoal, social, familiar político e organizacional.

A necessidade de comunicação é transferida também para as organizações, seja através da fala, da escrita, por meio de reuniões ou telefone, executando gestos, e escrevendo *e-mails*.

Esta investigação, sugere que a comunicação organizacional interna é essencial para o sucesso e eficácia das organizações, contribui para um aumento da produtividade dos colaboradores, promove a qualidade do serviço prestado ao cliente, reduz o absentismo e os conflitos no local de trabalho, melhora os níveis de satisfação e desempenho dos colaboradores.

A presente investigação pode ser proveitosa para as organizações que tenham vontade em entender como a comunicação interna funciona, e como a mesma é significativa para a organização, quando praticada de forma eficaz.

De acordo com Pereira (2003) para algumas organizações ainda é uma utopia, mas para outras já é indispensável a comunicação com os públicos estratégicos e a valorização da comunicação interna, pois pode contribuir para que atinjam objetivos num mercado altamente competitivo onde é valorizada a criatividade, a inovação e a perenidade.

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

A Comunicação que é concebida entre uma organização e os seus colaboradores, denominada de comunicação interna, pode ser considerada um dos requisitos para a aquisição do compromisso com a qualidade, ou ainda, um instrumento de promoção da qualidade.

Ainda que a Comunicação Interna seja um fator presumido, quer diretamente ou indiretamente, pelos principais sistemas e modelos de gestão da qualidade, como a série ISO (*International Organization for Standardization*) 9000, a sua importância como um meio para a promoção da qualidade merece estudos mais aprofundados, justificando assim a escolha do tema proposto para esta dissertação. De acordo com Marques (2010, p. 56) “a comunicação organizacional é indubitavelmente um aspeto crucial para o sucesso de qualquer organização, tenha ela fins lucrativos ou não, seja ela empresarial ou académica”.

O interesse em estudar esta temática provém do meu gosto e interesse pela área da comunicação nas organizações e como esta se processa, e pela importância da mesma, visto que, como referido anteriormente, para o sucesso organizacional a comunicação interna é um dos fatores mais relevantes.

O setor escolhido para esta dissertação pertence ao ramo do Turismo, mais especificamente, o Enoturismo, que é um setor cada vez com mais destaque e interesse a nível social, cultural e económico, no entanto os estudos na área são insuficientes para a importância que o setor possui, particularmente a nível do foco no colaborador.

O Enoturismo é uma das vertentes do turismo que está diretamente associada à utilização dos recursos vitivinícolas de uma região. Segundo o Turismo de Portugal, a oferta de Enoturismo no país, está presente em todo o território, sendo uma marca de identidade dos destinos que importa preservar, destacar e valorizar. Têm-se observado um aumento de oferta de produtos, equipamentos e serviços ligados ao setor do Enoturismo, com a finalidade e capacidade de atrair turistas para zonas onde o turismo não é tão frequente.

De acordo com o Instituto da Vinha e do Vinho, Portugal é o 8º maior exportador mundial de vinho engarrafado e o 11º produtor de vinho a nível mundial. O Alentejo, dispõe de 8 sub-regiões vitivinícolas: Portalegre, Borba, Redondo, Reguengos de Monsaraz, Vidigueira, Évora, Granja – Amareleja e Moura.

Segundo Veal (1992) se a questão ou o tema de estudo for do interesse pessoal do investigador, o projeto de investigação terá relevância e importância.

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

Os indivíduos detentores de boas competências de comunicação, têm grandes probabilidades de se destacarem e serem bem-sucedidos a nível profissional, assim como conseguem contribuir mais eficazmente para o funcionamento das equipas e das organizações (Rego, 2016).

Com o presente estudo pretende-se analisar a Comunicação Interna como instrumento da qualidade, aplicada no Setor do Enoturismo do Alentejo.

Sabendo que a Comunicação Interna tem um papel fulcral nas organizações e é decisiva para o sucesso organizacional, emerge, então, a **Questão de Partida** que irá orientar esta investigação: “De que forma se processa a comunicação interna eficaz como instrumento de qualidade”.

Para a elaboração do estudo, foram estruturados objetivos gerais e específicos, nomeadamente:

Objetivo geral:

Com o presente estudo, pretende-se analisar a Comunicação Interna como instrumento de qualidade, aplicada no setor de Enoturismo.

Objetivos Específicos:

- Perceber o funcionamento da Comunicação Interna no setor de Enoturismo;
- Analisar os aspetos positivos de uma Comunicação Interna eficaz entre os colaboradores e entre estes e a liderança nessas organizações;

- Identificar as barreiras e os obstáculos que impedem uma Comunicação Interna eficaz.

1.3. Metodologia

A metodologia é considerada uma das partes indispensáveis de qualquer investigação científica, possibilitando dar resposta as questões levantadas.

O presente estudo, determinou como ponto de partida o enquadramento teórico de alguns conceitos mais importantes e necessários para a compreensão da temática escolhida: Comunicação Interna Organizacional como instrumento de Qualidade.

O instrumento de recolha de dados será elaborado através de inquérito por questionário aplicado online, composto por perguntas fechadas e abertas. Quanto ao conteúdo, o instrumento de recolha de dados será adaptado dos questionários aplicados nas investigações de Gomes (2014) de Soares (2015) e do manual de exercícios do livro “Comunicação Pessoal e Organizacional” de Rego (2016).

A análise dos dados irá ser concebida estatisticamente, apresenta-se primeiramente uma análise estatística descritiva e posteriormente, uma análise de frequências absolutas, a transformação dos dados em percentagens (frequências relativas), análise estatística descritiva, tendo por base o cruzamento de múltiplos fatores.

1.4. Estrutura do Trabalho

A presente investigação, reparte-se em cinco capítulos, de forma a alcançar os objetivos propostos:

Capítulo I – Introdução: Neste capítulo, faz-se uma introdução ao estudo, onde é apresentado o enquadramento do tema e justificação da escolha, a formulação da problemática e dos objetivos, e a metodologia utilizada.

Capítulo II – Revisão da Literatura: Este capítulo é dedicado ao enquadramento teórico, através da revisão da principal bibliografia consultada e relevante para o estudo, sobre as temáticas da Comunicação Interna e Qualidade.

Capítulo III – Metodologia: Nesta parte, aborda-se a metodologia de investigação, onde se menciona o método de investigação utilizado, a caracterização e definição da população/amostra, as variáveis de estudo, o instrumento e as técnicas de recolha de dados.

Capítulo IV – Análise dos Dados e Discussão dos Resultados: Neste capítulo, procede-se ao tratamento dos dados e à discussão dos resultados alcançados.

Capítulo V – Conclusões: Para finalizar, este capítulo é prestado às conclusões finais e gerais do estudo, às limitações existentes no decorrer da investigação e á apresentação de perspectivas de desenvolvimento futuras, que possam interessar aos responsáveis e colaboradores do setor do Enoturismo.

2. A COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE QUALIDADE

As organizações, são constituídas por pessoas que estabelecem comunicação entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e execução de objetivos organizacionais. Logo, sem comunicação as organizações não sobreviveriam. Para Kunsch (2006) a organização é um fenômeno comunicacional contínuo, e tem que ser associada como parte inerente à essência das organizações.

Ribeiro (2008) citado por Gomes (2014) afirma que as organizações, enquanto entidades vivas e dinâmicas, devem deter de determinadas competências, tais como a capacidade de se renovarem, inovarem, de se adaptarem a mudanças quer a nível interno, quer a nível e externo, aprenderem, transformar informação em conhecimento, solucionar problemas e, por fim, adicionar valor.

A Comunicação é sempre associada à noção de transmissão de informação entre um ou mais indivíduos. De acordo com Almeida, Ramos, Monteiro & Sousa (2013) comunicar é uma palavra que deriva do latim e significa “pôr em comum”, “associar” ou “entrar em relação com...”.

Muitas vezes, se confundem os conceitos “informação” e “comunicação”, partindo do pressuposto que ao gerir a informação se gere a comunicação. Para Câmara, Guerra e Rodrigues (1997) independentemente da importância que a gestão da informação ocupa no meio empresarial atual, a comunicação interna, para dar solução à necessidade natural do homem em se comunicar e ser uma componente dinamizadora da identidade organizacional, deverá ser mais abrangente, assumindo um papel de partilha da informação, como um ato de “pôr em comum”.

A Figura 1 apresenta como é realizado o processo básico de comunicação

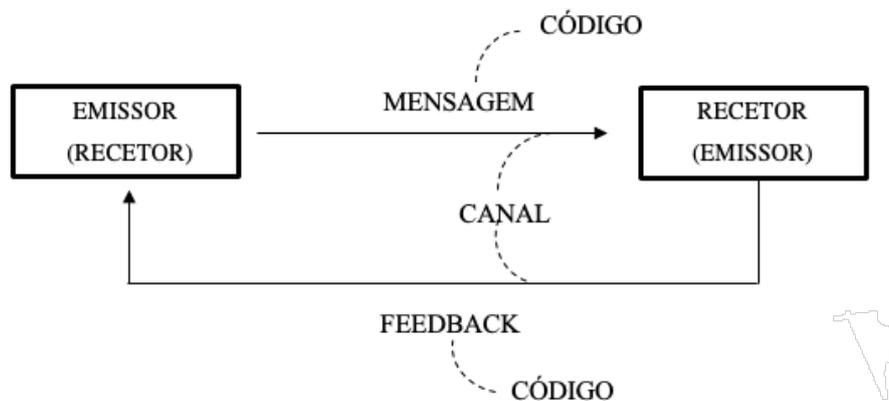


Figura 1. Modelo básico da comunicação

Fonte: Adaptado de Câmara et al.(1997, p.347)

Ruão (1999) afirma que o emissor é quem inicia o processo comunicativo, é o emissor que deve preparar a mensagem, convertendo-a num código capaz de ser entendido pelo receptor – a que se designa de codificação -, de forma a que o receptor lhe conceda um significado. O receptor, que se localiza na outra parte do procedimento, é o destinatário da mensagem e é ele que delimita o sucesso de qualquer comunicação. Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (1997) a resposta dada pelo receptor (agora emissor), denomina-se de *feedback*, ou retorno da informação, e esta permite o emissor inicial (agora receptor) analisar se a mensagem inicial foi recolhida ou entendida.

Segundo os mesmos autores (p.339):

“A comunicação interna não pode ser reduzida a um conjunto de canais através dos quais circula informação, mas deve antes ser entendida como um sistema de interações onde “emissor” e “receptor” se inter-influenciam e partilham de significados simbólicos. É através desta partilha de significados, em termos interpessoais, grupais e organizacionais que se desenvolvem nos empregados o conceito de que é a Empresa, o qual serve de referências para o seu comportamento.”

É essencial saber distinguir o conceito de comunicação do conceito de informação, para evitar que surjam erros nas organizações. Para Carvalho (2012) a informação está situada no mesmo limiar dos conteúdos que circulam nos fluxos comunicacionais, já a comunicação consiste num conceito mais vasto que não depende da informação.

A informação desempenha um papel fundamental nas organizações, desde a sua forma mais simples, como no caso do conteúdo das ordens de serviço ou os contactos informais, até às formas mais complexas, como a publicidade ou as relações públicas, o conhecimento das leis governamentais para o setor, da atuação da concorrência, dos desenvolvimentos tecnológicos, ou dos eventos a nível internacional (Ruão, 1999).

A informação tem, portanto, um valor acrescido e deve ser cuidadosamente adquirida, utilizada e gerida como qualquer outro elemento na organização. É desta forma que a comunicação ganha uma importância especial para a gestão de qualquer organização. A comunicação é um meio utilizado para alcançar determinados objetivos organizacionais, e uma vez que estamos inseridos num mercado cada vez mais competitivo, surge a necessidade de estudar a forma mais adequada de aplicar uma comunicação eficiente e convincente (Martins, 2018).

De acordo com Robbins (2002) a comunicação interna organizacional exerce quatro simples funções, mas essenciais numa organização:

- Controlo – visto que as organizações possuem hierarquias e normas a serem seguidas por todos;
- Motivação – com a função de demonstrar aos colaboradores como está a qualidade do seu trabalho dentro do ambiente organizacional e o que fazer para alcançar um bom desempenho;
- Expressão emocional – oferecendo a oportunidade de todos expressarem os seus sentimentos de forma a que as necessidades sociais possam ser satisfeitas;
- Informação – a comunicação terá, neste momento, um papel de simplificadora na tomada de decisões, proporcionando as informações que os indivíduos e o grupo necessitam para tomar decisões corretas.

É fundamental considerar que as funções acima mencionadas, possuem um grande valor no quotidiano de uma organização, uma vez que, para atingir o sucesso, os gestores necessitam ter controlo na equipa, incentivá-los ao esforço e estimulá-los, dar

oportunidades para que os indivíduos manifestem as suas ideias, sejam inovadores e criativos. Desta forma, é possível afirmar que as organizações funcionam exercendo uma ou mais destas quatro funções na sua gestão, com o intuito de garantir um bom desempenho do grupo (Robbins, 2002).

Assim, Filipe (2007) entende que, a Comunicação interna está diretamente relacionada com a troca de informação e ideias dentro de uma organização e que a mesma é benéfica, pois auxilia os colaboradores a exercer corretamente as suas tarefas, e também desenvolve um esclarecimento maior sobre a missão da organização e possibilita reagir e identificar rapidamente potenciais obstáculos.

2.1 A Importância da Comunicação Interna nas Organizações

A Comunicação é cada vez mais um elemento essencial dentro de uma organização, é através dela que são enviadas ações e informações importantes, que fazem com se sejam tomadas decisões. Uma má comunicação dentro de uma organização pode prejudicá-la não só a nível financeiro, como também pode formar um mau clima organizacional.

Segundo Nassar (2005) a comunicação reforça a identidade e a ambição corporativa, tornando-se indispensável no processo de criação de imagem de uma organização. O autor, relata também que no meio organizacional, a comunicação, procura construir diálogos com todos os públicos com quem a organização mantém uma relação, nomeadamente colaboradores, clientes, potenciais clientes, fornecedores, governo e a sociedade em geral.

A Comunicação interna, de acordo com Neiva (2018) é a parte principal do trabalho de uma organização. O público interno é considerado o microambiente da organização, ou seja, os colaboradores, os fornecedores, os acionistas, a administração, entre outros. São os colaboradores que fazem a estrutura da organização.

Para Martins (2018, p.12):

“(...)a comunicação interna é o meio de coesão entre todas as partes integrantes de uma Organização, o que permite aumentar o nível de motivação e conhecimento dos colaboradores, que gera uma maior produtividade e conseqüentemente sucesso da empresa.”

Silva (2010) indica ainda, que a comunicação interna descentraliza as ações de comunicação do departamento de Recursos Humanos, permite a integração entre famílias e a organização, e cria campanhas internas, através de jornais, televisão, *flyers* e cartazes, motivando ou informando os colaboradores da organização de uma forma mais ativa.

A Comunicação Interna Organizacional tem como principais objetivos segundo Melo (2006):

- Tornar os colaboradores da organização influentes, informados e integrados;
- Possibilitar o conhecimento das modificações sucedidas no ambiente laboral aos colaboradores das organizações;
- Determinar a presença dos colaboradores de uma organização no processamento dos negócios;
- Simplificar a comunicação organizacional, tornando-a sucinta e compreensível para os colaboradores e gestores de uma organização.

Araujo, Simanski & Quevedo (2012) defendem que a Comunicação interna, é um processo que humaniza as relações na organização, torna os colaboradores mais conscientes do seu papel, distingue o nível de conhecimento dos colaboradores sobre determinados temas de interesse, integra-os melhor no ambiente de trabalho e ajuda-os a alcançar os objetivos da organização.

Pode concluir-se, que a comunicação interna tem impacto nas organizações, nos domínios social, económico e de inovação, o que faz com que se transforme em fonte de vantagem competitiva, e se mantenha mais visível e essencial nas organizações.

2.1.1 Os Tipos de Comunicação Interna Organizacional

Como já abordado anteriormente, uma comunicação eficaz é benéfica em muitos aspetos, tanto para as relações pessoais como para obter negócios de sucesso. Não existem organizações sem comunicação. A má comunicação pode pôr em risco e prejudicar o sucesso organizacional.

Atualmente, as organizações dão muito valor a uma comunicação eficaz. Todos os indivíduos dentro de uma organização estabelecem um contacto ativo, quer seja pessoalmente, através de reuniões, *e-mails*, discussões e cartas. Existe cada vez mais, uma especial atenção à comunicação dentro das organizações por parte dos gestores e também dos colaboradores.

Segundo Carvalho (2012) é cada vez mais frequente que, nas organizações a comunicação seja analisada e considerada como um elemento chave, visto que, influencia e é influenciada pelos seus públicos. A comunicação, deve ser meticulosamente planeada e controlada, de forma a difundir a transmissão de informação essencial no plano mais adequado e no momento mais apropriado, pois o sistema que envolve as organizações é bastante complexo.

De acordo com Filipe (2007) é importante que haja envolvimento e participação de todos os níveis da organização para que a comunicação interna opere como um verdadeiro instrumento de gestão. A partilha de informação terá que ser ajustada e fiável, necessitará de utilizar diferentes meios em função dos seus objetivos e diferentes públicos, por fim, deverá ser fluída e optar por circular nos sentidos descendente e ascendente da organização.

Para Rocha (1999) a comunicação interna é como se fosse um *puzzle* organizacional. Para que uma organização funcione, não basta apenas pessoas encaixadas numa estrutura, é necessário que a informação circule por toda a organização.

Segundo Duterme (2002) as informações necessárias a transmitir numa organização são, grande parte das vezes, operacionais e funcionais, por vezes de ordem contextual:

- Associadas ao trabalho e aos procedimentos;
- Associadas aos regulamentos;
- Associadas ao contexto.

Existem dois tipos de comunicação organizacional interna, a comunicação formal e a comunicação informal. Estes dois canais de comunicação interna, são essenciais para que exista um fluxo de informação saudável dentro da organização.

Filipe (2007) indica que ao analisar um organigrama de uma organização e as relações hierárquicas que nela se constituem, consegue-se identificar facilmente o processo de comunicação formal. No organigrama, cada individuo representa o canal oficial de transmissão de mensagens. No caso da comunicação formal, a informação pode circular de várias formas, descendente (topo para a base), ascendente (base para o topo) ou horizontalmente. Já para Rego (2016) existe ainda o fluxo diagonal de comunicação.

Segundo Rego (2016) e Filipe (2007) no Fluxo *descendente*, as decisões organizacionais geralmente são deliberadas pela gestão de topo e posteriormente divulgadas às equipas das bases. Neste fluxo, cada elemento deverá entender a mensagem, aplicá-la, e por fim, divulgá-la aos outros membros. A comunicação descendente baseia-se essencialmente em instruções de trabalho, diretrizes, repreensões, elogios e outros *feedbacks*. Para que este tipo de comunicação seja eficaz, os níveis hierárquicos superiores deverão anunciar as informações de forma transparente e ter a preocupação de elucidar os motivos que os levam à solicitação da colaboração e atenção dos subordinados.

O Fluxo *ascendente* é o que deriva dos subordinados para os superiores hierárquicos. Fundamenta-se em pedidos de esclarecimento, caixas de sugestões, reclamações, solicitações, propostas e relatórios. É importante para os gestores de topo ter conhecimento das opiniões dos seus colaboradores para solucionar problemas e tomar

decisões sensatas. Para garantir a eficácia deste tipo de comunicação, é indispensável que o clima organizacional seja favorável à livre expressão de mensagens, e que haja consciência que o mau planeamento é sentido com maior facilidade pelos colaboradores, logo será possível reduzir eventuais barreiras sociais e o estatuto beneficiará a manifestação natural dos colaboradores (Rego, 2016; Filipe, 2007).

Ainda segundo os mesmos autores, o Fluxo *horizontal/lateral* ocorre entre indivíduos do mesmo nível hierárquico. Segundo Filipe (2007) este género de comunicação auxilia os colaboradores a coordenar tarefas entre si, e na partilha de informação, sendo também empregue para solucionar problemas de difícil resolução. Stoner & Freeman (1999) mencionam que a comunicação lateral é a comunicação utilizada entre departamentos de uma organização e proporciona um canal direto para a coordenação e resolução dos problemas.

De acordo com Rego (2016) existe ainda mais um fluxo de comunicação, sendo que é o menos frequente do ponto de vista formal, denominado de Fluxo *diagonal*. Este fluxo é essencial quando os indivíduos não conseguem comunicar com eficácia através de outros canais. Os meios de comunicação eletrónica têm facilitado o progresso deste fluxo de comunicação.

Em suma, a comunicação formal é composta por um conjunto de fluxos de informação respeitantes ao trabalho e às obrigações organizacionais.

O outro tipo de Comunicação Organizacional interna é a Comunicação informal, que está evidente em todas as organizações, acabando, por vezes, a superar a própria Comunicação formal. A Comunicação informal engloba informações que representam formas de poder e de atividade não oficiais nas organizações (Filipe, 2007).

Para Araujo, Simanski & Quevedo (2012) a comunicação informal ou de boatos é composta por vários níveis de comunicação informal, geralmente formados por indivíduos informados, mas que sentem desprezo pela hierarquia.

Corrado (1994) afirma que as organizações comunicam de forma eficiente quando os colaboradores se comunicam de forma informal com os escalões superiores, inferiores e

do mesmo nível da organização, e quando os colaboradores, gerentes e diretores contam a mesma história da organização para clientes, acionistas, entre outros.

Neste tipo de comunicação, os colaboradores comunicam-se apenas casualmente entre si, falando sobre diversos assuntos de índole pessoal. Alguns superiores hierárquicos, revelam alguma apreensão sobre o fluxo de Comunicação informal por suporem que a sua autoridade dentro da organização pode ser fragilizada, outros, aproveitam para fazer transitar mensagens informais. A Comunicação informal é impossível de banir, e, por esse motivo, algumas organizações tendem a diminuir o seu impacto, certificando-se que a informação oficial será constante.

2.1.2 Os Objetivos da Comunicação Interna eficaz

Para que numa organização, a eficácia da comunicação interna funcione realmente, é necessário que os gestores e os colaboradores estejam alinhados e demonstrem interesse em colaborar ativamente na organização. Este alinhamento de comunicação entre os colaboradores traz benefícios à organização, na medida em que ajuda a alcançar os objetivos propostos.

De acordo com Kalla (2005) a comunicação interna possibilita e aumenta a circulação de informações importantes para os colaboradores da organização, promovendo o espírito de cooperação, facilitando o trabalho em comum, incrementando o sentido coletivo e criando um ambiente organizacional agradável, contribuindo ainda para melhorar a relação entre a organização e o colaborador.

O mapa de comunicação interna criado pelo *Institute of Internal Communication* (2020) tem o propósito de auxiliar os profissionais da área e líderes a compreender e decifrar o poder que a comunicação tem no seio das organizações. Este mapa, demonstra no seu núcleo, aquele que é o principal objetivo da comunicação interna: informar, envolver, e conectar os colaboradores. No mapa, também se encontram as seis essenciais áreas profissionais de competência e conhecimento, e os nove comportamentos, que dão oportunidade aos profissionais de realizarem as suas tarefas com eficácia. (ver figura 2).

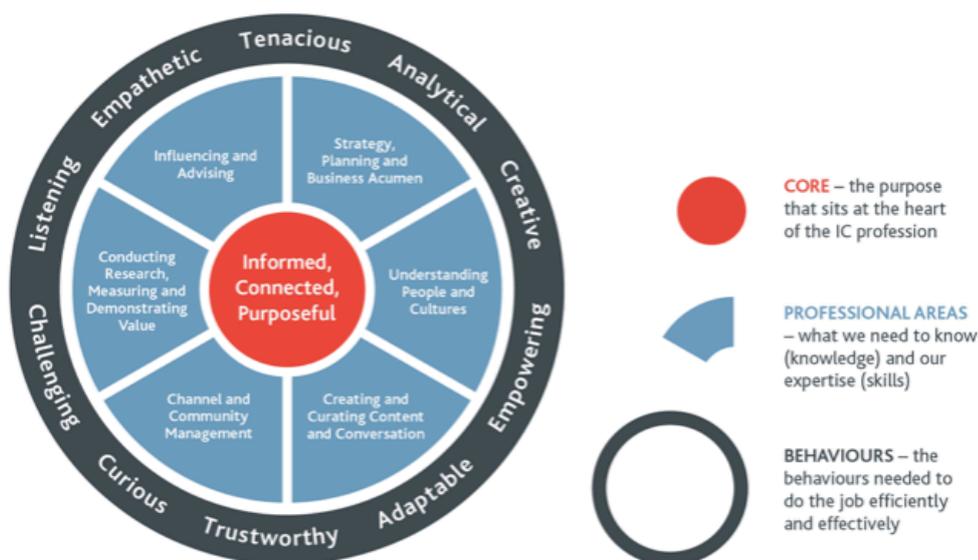


Figura 2. IoIC Profession Map

Fonte: <https://www.ioic.org.uk/professional-development/ioic-profession-map-2>

Segundo este mapa, as seis áreas profissionais são a Estratégia organizacional e planeamento; Pessoas e compreensão cultural; Mensagem, *storytelling* e *design*; Ferramentas, tecnologia e digital; *Coaching* e apoio, e ouvir e medir a eficácia. Para que estas funções sejam executadas com excelência, os profissionais necessitam ser detentores de determinadas competências como o sentido analítico, pensamento criativo, influenciador, colaborativo, capacidade de resposta, desafiante, curioso, ouvinte ativo, empático e curioso.

Com a análise deste mapa, os líderes das organizações têm uma maior perceção se os objetivos delimitados para as organizações estão alinhados com o objetivo da comunicação interna e com os novos desafios. O mesmo, serve também como um guia para os profissionais da área da comunicação interna observarem as suas competências e se estas estão ao nível das atuais exigências do mercado.

D'Alemeida & Libaert (2000) indicam também que a comunicação interna possui seis objetivos:

- Restabelecer a confiança através da identidade da organização: Neste ponto, é importante que o projeto de empresa seja reconhecido e que haja um diagnóstico da comunicação interna na empresa. Para que seja concretizado, os colaboradores têm que conhecer a identidade da organização e saber se estão em harmonia com a mesma.
- Fomentar a noção da organização por todos: Este objetivo, permite que seja implementado o espírito de cooperação em equipa e que seja desenvolvido um sentimento de pertença pela organização. Proporciona a que os vários departamentos estejam interligados e articulados, principalmente com a Gestão de Recursos Humanos.
- Comunicar adequadamente a cada colaborador de acordo com as suas necessidades de informação: Este objetivo salienta a influência do papel da comunicação nos processos de recrutamento, socialização e conexão dos colaboradores. Verifica-se neste objetivo, a pertinência da classificação dos públicos internos.
- Implementar a imagem da comunicação perto dos superiores hierárquicos/chefias: Ao ser implementada perto dos quadros superiores, a comunicação interna faz com que toda a organização tenha um maior envolvimento com a mesma, assim como mais responsabilidade e atenção dos superiores, que através do seu exercício de transmissão de informação, facilitam os fluxos, criando mais eficiência, rapidez e eficácia na circulação da comunicação.
- Beneficiar recursos de manifestação dos colaboradores: Este objetivo, está relacionado com a relevância dos meios *Bottom-up*, como, compreender e ouvir as carências dos colaboradores e qualificá-los corretamente no interior da realidade organizacional, assim como criar atuações voltadas para determinadas questões.

- Apresentar sucessos e iniciativas conquistadas: Este ponto, espelha como é importante as organizações atuarem em uniformidade relativamente as atividades em que estão envolvidas, e também a importância da agilização da comunicação interna com os outros elementos que compõem a comunicação, que possam contribuir na estrutura da imagem organizacional.

Para que as organizações atinjam o crescimento e cultura organizacional, é essencial que exista um sistema de comunicação eficaz. As várias formas de comunicação detêm de determinadas características que influenciam peculiarmente o planejamento organizacional e o planejamento administrativo estratégico, sendo assim, é fundamental que as organizações as estudem muito bem (Jacomini, 2011).

A existência de uma comunicação interna eficaz é consequência de um aumento de produtividade através das capacidades dos colaboradores, diminui a energia despendida em conflitos originados da falta de informação, e o período de tempo de trabalho aumenta, pois, os colaboradores desistiram de desperdiçar tempo com boatos e rumores.

2.1.3 Instrumentos e Meios de Comunicação Interna

A Comunicação interna organizacional possui de um vasto leque de instrumentos e meios de comunicação, que estabelecem os conteúdos comunicacionais constituídos entre os colaboradores e as organizações. Os instrumentos de comunicação interna são categorizados relativamente à sua forma e suporte, estes podem ser orais, visuais, escritos e audiovisuais.

Os tipos de comunicação existentes, são a comunicação verbal e a comunicação não verbal.

- **Comunicação oral**

A comunicação oral é um tipo de comunicação, eficiente, rápido e recíproco de transmitir informações aos colaboradores e às chefias. Clampitt (1991) mostra alguns instrumentos de comunicação oral, que podem ser utilizados na comunicação interna.

- Discurso: é um meio de comunicação oral descendente, que oferece para além de um contato direto entre os interlocutores, o relacionamento pessoal entre estes;
- Face-a-face: é considerado o meio de comunicação mais abundante, pois abrange referências vocais, visuais, gestos corporais, linguagem e odor. Porém, é um meio que pode causar equívocos, visto que transmite emoções e sentimentos. Este instrumento pode surgir de uma forma de conversa informal ou conversa formal individual;
- Reunião: é um meio que engloba as chefias e os colaboradores e estabelece a comunicação em ambos os sentidos;
- Telefone: este instrumento possibilita a transmissão de informação por meio de voz e de sinais sonoros, acabando por ser mais pobre, pois não engloba a transmissão de informação visual.

- **Comunicação não-verbal**

A comunicação não-verbal caracteriza-se por ser silenciosa, traduzindo-se em expressões faciais, gestos, contato visual, tom de voz, modo de vestir, entre outros. Segundo Carvalho (2012) a utilização adequada de uma mensagem não verbal é um agente muito importante para uma comunicação com eficácia.

De acordo com Goleman (1998, cit. in Cunha et al. 2007) as mensagens não-verbais podem ser propositadas ou não.

Existem também mensagens não-verbais que os indivíduos não conseguem controlar, como é o caso das expressões faciais, a ansiedade, o nervosismo, a postura corporal. A maioria das vezes, as pessoas sentem dificuldade em ocultar algumas emoções ou expressões, acabando por não corresponderem à mensagem que tencionam passar.

Dentro do meio de comunicação não-verbal, existem alguns instrumentos como:

Comunicação escrita

Este instrumento de comunicação é bastante rico e serve como prova do que foi comunicado oralmente. Porém, comparece de alguns inconvenientes, pois pode haver tendência para sobrecarregar os colaboradores com informações escritas (Carvalho, 2012).

Relativamente aos instrumentos de comunicação escrita, Westphalen (1992) e Rego (2016) descrevem múltiplos instrumentos de comunicação escrita, como:

- Cartas: o principal propósito deste meio de comunicação traduz-se na explicação de situações e intenções, aviso de uma operação particular aos colaboradores da organização ou propagação de projetos relevantes para a organização;
- Cartas de Integração: têm como propósito integrar os colaboradores nas atividades da organização, fazendo com que se sintam incluídos e ambientados;
- Relatórios/Folhetos: o objetivo deste meio é de informar rapidamente os colaboradores sobre os pontos de vista e ideias da direção (campanhas temáticas, segurança, qualidade).

Segundo Ventura (2012) o instrumento mais utilizado pela grande parte das organizações, é a escrita, os manuais de acolhimento, *intranet*, comunicações informativas, *newsletters* ou o *e-mail*.

Comunicação audiovisual

Este instrumento de comunicação é composto por imagens e palavras. Hoje em dia, é cada vez mais utilizado este instrumento de comunicação nas organizações, para a realização de vídeos institucionais, que transmitam a visão das organizações aos colaboradores, clientes e fornecedores.

“(…) para além dos “anúncios pelo microfone”, por vezes utilizados para mensagens em tempo real, pensa-se, sobretudo, no vídeo. Este é, na maior parte das vezes, utilizado como substituto ou complemento “moderno” do jornal da empresa (à exceção do seu emprego generalizado como meio de vigilância, bem entendido).” (Duterme, 2002, p.31)

Outros dois instrumentos que participam do meio de comunicação audiovisual, são a videoconferência e a teleconferência.

Comunicação eletrónica

Este meio de comunicação veio permutar os convencionais e comuns meios de comunicação interna utilizados pelas organizações. O correio eletrónico (*e-mail*) é o mais conhecido meio de comunicação eletrónica. Existem ainda as redes sociais, atualmente apareceram para conferir uma nova dinâmica à comunicação interna. O uso das redes sociais possibilita uma maior interação entre os colaboradores e a organização, e entre os próprios colaboradores (Almeida, 2003).

Intranet

A *Intranet* é um instrumento de comunicação interna, que se encontra no campo das novas tecnologias. Este meio é também muito utilizado, hoje em dia, pelas organizações. A tecnologia utilizada neste meio de comunicação interna é semelhante ao da Internet.

Apenas os colaboradores das organizações têm acesso à *Intranet*. A utilização desta rede tem associadas variadas vantagens, como a centralização dos sistemas operativos, informação atualizada em diferentes sistemas, disponibilização rápida em toda a organização. Engloba também o correio eletrónico, gestão de informação, conversas online e automação de processos (Titoce, 2012).

Este instrumento de comunicação interna é também muito benéfico, pois permite que os colaboradores se possam reunir em tempo real, mesmo que estejam geograficamente distantes (nacional ou internacionalmente).

2.1.4 Vantagens e Desvantagens da Comunicação Interna Organizacional

A comunicação é sem dúvida essencial para o sucesso de uma organização, embora muitas vezes existam alguns obstáculos que dificultam este processo de comunicação que dão origem ao ruído, desencadeando interpretações prejudiciais, que conduzem a desentendimentos ou conflitos que põem uma organização em risco em determinados fatores.

Passerini (2013) afirma que a má comunicação pode gerar consequências, pois só existe comunicação se houver compreensão. Druker (1992) cit in. Passerini (2013) afirma que, pelo menos 60% de todos os problemas administrativos são originados por uma lacuna na comunicação.

A comunicação interna, como qualquer outro tipo de comunicação, possui de vantagens e desvantagens associadas. É nas vantagens que se encontram os benefícios resultantes de uma comunicação interna aplicada corretamente, a longo prazo. Porém, se a comunicação interna não acompanhar os critérios, que permitem o desenvolvimento da organização, troca de informações e solução de problemas para que todos acedam a tudo o que envolva o local de trabalho, pode tornar-se numa desvantagem (Martins, 2018).

Nassar (2005) enumera variadas vantagens e desvantagens presentes na comunicação interna organizacional:

- **Vantagens**

Compartilhar dados de sucesso; Conhecer os produtos da organização; Conhecer os novos colegas de trabalho; Acompanhar as mudanças da organização; Conhecer novas oportunidades de carreira na organização; Conhecer a cultura e valores da organização; Proximidade entre membros da organização; Informalismos; Gere uma maior competitividade; Favorece o bom ambiente na organização; Quebra de “boatos” internos;

Conhecimento das prioridades da empresa; Incentivar a comunicação; Incentivar a credibilidade; Interatividade; Maior produtividade.

- **Desvantagens**

Barreiras à comunicação; Alfabetização; Procura de informação inexistente; Inovação das novas tecnologias; Comodismo; Informações desatualizadas; Estimula interpretações erradas, caso não seja objetiva.

Ao analisar esta listagem, pode-se observar que existem mais vantagens na comunicação interna organizacional, que desvantagens. Conclui-se que a comunicação interna é um instrumento eficiente e benéfico para as organizações, no geral, que permite alinhar os interesses dos colaboradores a um objetivo comum: o sucesso organizacional.

2.1.5 Barreiras à Comunicação Interna

A comunicação está constantemente presente na vida dos indivíduos, quer seja nível pessoal como profissional. Uma comunicação eficiente é um elemento crucial em qualquer local de trabalho, e saber transmitir uma informação, garantindo que esta vai ser corretamente entendida por quem a recebe é fundamental nas relações profissionais.

A existência de barreiras/obstáculos na comunicação interna, intercedem nos resultados e ambiente de uma organização.

Em vários momentos, a comunicação não é interpretada adequadamente, provavelmente pela ausência de planificação, gerando assim, o ruído e a mensagem passa de uma circunstância eficiente para ineficiente. Existem bastantes origens de ruído que influenciam todos os meios que formam o ciclo comunicacional (Carvalho, 2012).

O emissor e o recetor devem estar atentos aos variados tipos de ruído e saber identificá-los, para que, quando surjam estas situações, saibam solucionar ou adotar estratégias, que auxiliem no controlo ou eliminação de ruídos.

De acordo com Cunha et al. (2007) os fatores de ruído devem-se a diferentes quadros de referência, percepção seletiva e afetiva, não saber ouvir, ausência de confiança, juízos

de valor, preconceitos, falta de credibilidade da fonte, diferenças culturais, sobrecarga da comunicação, fornecimento e recebimento de *feedback*, entre outros.

Para Kunsch (1997) existem quatro interferências na comunicação:

- Pessoais – a personalidade, estado de espírito, valores, emoções e o modo de agir de cada indivíduo perante contextos distintos, são fatores que podem dificultar ou facilitar o processo comunicativo nas organizações;
- Administrativas/democráticas – originam da forma como as organizações procedem e processam as informações. Podem surgir complicações em relações de poder, autoridade de *status* e posse de informações;
- Comunicações incompletas e parciais – são as informações que chegam aos indivíduos modificadas, de difícil entendimento, acabando por criar dúvidas aos recetores;
- Informação em excesso – por fim, uma das barreiras mais ocorrente nas organizações, devido à falta de seleção de informação, sobrecarregando os indivíduos com excesso de informação, dando origem a reuniões dispensáveis e a um aumento de meios impressos, eletrônicos e telemáticos.

Para além das interferências referidas acima, Kunsch (1997) acrescenta ainda algumas barreiras gerais de comunicação organizacional:

- Psicológicas - mensagens distorcidas originadas por preconceitos ou estereótipos;
- Fisiológicas – são referentes a problemas genéticos do indivíduo ou de más formações dos órgãos vitais que permitem a dicção;
- Semânticas – proveem do uso inadequado de uma linguagem desconhecida pelo recetor;
- Mecânica ou físicas – ruídos decorrentes de mecanismos de transmissão do ambiente, equipamentos desapropriados, que podem dificultar, ou até mesmo

impedir, a receção da mensagem exigida. Neste caso, a comunicação é bloqueada por fatores físicos.

Almeida, Ramos, Monteiro & Sousa (2013) afirmam que as barreiras de comunicação podem ocorrer aos níveis do processo: emissor, recetor, mensagem, canal e contexto (ver quadro 1).

Emissor e Recetor	Mensagem	Comunicação	Contexto
<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de formulação da mensagem; - Falta de perícia na matéria; - Dificuldade de compreensão da mensagem; - Linguagem verbal/não-verbal; - Estado emocional e problemas pessoais; - Atitudes e expectativas; - Culturas, crenças e valores do grupo; - Hábito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Código; - O peso das palavras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de meios utilizados; - Ruído; - Avarias no canal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Local e hora; - Interferências externas ou interrupções; - Papeis desempenhados; - Estilo de liderança; - Cultura Organizacional.

Quadro 1. Barreiras à Comunicação

Fonte: Adaptado de Almeida et al. (2013, p.145-152)

A maioria dos problemas de comunicação surgem por falhas na compreensão das mensagens. Para que estas situações diminuam, pode-se melhorar o *feedback* no processo de comunicação. Uma mensagem que seja bem entendida e compreendida, melhora a precisão da comunicação e pode aprofundar as relações interpessoais.

Para conseguir melhorar a compreensão, Almeida et al. (2013) sugerem que se faça um conjunto de questões específicas ou que se peça ao interlocutor para repetir os pontos essenciais da comunicação. É importante também adequar a linguagem ao interlocutor, optando por palavras adequadas ao nível cultural e competências do interlocutor, bem como dominar as emoções, pois estas podem alterar o significado das mensagens. O ser humano tem maiores probabilidades de cometer erros e de se expressar de um modo menos claro sob o domínio de fortes emoções (Almeida, Ramos, Monteiro & Sousa, 2013).

Os mesmos autores, referem ainda que uma escuta ativa é imprescindível para que se ultrapassem algumas barreiras na comunicação interna.

Alguns conselhos para uma escuta ativa segundo os autores, são: Parar de falar enquanto o outro fala, para poder escutar o que o outro diz; Por o interlocutor à vontade, criando um ambiente permissivo; Demonstrar ao interlocutor interesse sobre o que o ele tem para dizer, adotando uma postura apropriada – ligeiramente inclinado, observar com interesse – sem fazer outra coisa ao mesmo tempo (atender o telefone, escrever, abrir o *e-mail*); Não distrair o interlocutor com movimentos (brincar com uma caneta, fazer desenhos); Vestir a pele do interlocutor e entender o seu ponto de vista; Ser paciente, não interrompendo e permitindo silêncio para que o interlocutor possa pensar; Dominar os sentimentos e emoções; Não interpretar as palavras do interlocutor (não criticar, não argumentar) para que este não se coloque na defensiva e bloqueie a comunicação; Reformular o que o interlocutor disse parafraseando – isto permitirá mostrar ao interlocutor, que se está a ouvir o seu discurso e que se compreendeu o que foi dito.

Assim sendo, saber transmitir uma mensagem através de meios adequados e saber reunir todas as condições para garantir que esta vai ser corretamente entendida por quem a recebe, é um ponto fulcral nas relações profissionais. Como já foi referido a comunicação interna eficaz, é um fator importante que melhora a qualidade do serviço, pois é através dela que fluem as mensagens responsáveis por manter os serviços a funcionar adequadamente.

No ponto seguinte, irá retratar-se a temática da qualidade, analisando as suas dimensões e princípios e como esta é importante nas organizações e influencia diretamente a Comunicação Interna.

2.2 Gestão da Qualidade e Comunicação

Atualmente, a qualidade tem uma grande importância para todas as organizações que pretendem sobreviver num mercado cada vez mais competitivo, e é um componente essencial em todos os serviços, pois conduz à satisfação do cliente, e consecutivamente, à valorização do capital da organização.

Para Filipe (2007) o desafio de precisar as pormenorizações da qualidade nas prestações de serviços, valoriza a importância dos profissionais de comunicação para uma observação constante das necessidades dos clientes. Desta forma, existem inúmeros fatores que ganham destaque, quando se fala de qualidade dos serviços, nomeadamente o profissionalismo e o nível de habilitações dos colaboradores; a credibilidade e a confiança transmitida; o comportamento, atitude e acessibilidade.

Alguns autores das áreas da comunicação e qualidade, como (Brum, 2005; Crosby, 1992; Feigenbaum, 1991; Ferreira, 2004; Thornhill et al. 1996; Troutt et al. 1995) reconhecem qual a importância do processo de promoção da qualidade através da comunicação. Encontrar uma definição para qualidade não é simples, pois pode-se considerar um termo muito particular.

De acordo com Ferreira (2004) dominar o processo de comunicação é fundamental para o sucesso de qualquer programa de qualidade. Para Troutt et al. (1995) existem poucas hipóteses de um programa de qualidade ter sucesso, se a comunicação não for considerada um elemento chave no seu processo de implementação. Para obter um compromisso em relação à qualidade, um dos requisitos está associado à efetividade dos sistemas de comunicação com os colaboradores (Thornhill et al. 1996).

Feigenbaum (1991) sempre incitou sobre a importância dos programas de controlo da qualidade total, assegurando que a promoção desses programas solicita a fixação de uma comunicação clara, eficaz e suportada em todos os grupos, que exercem as suas funções no controlo da qualidade.

Crosby (1988) propõe catorze etapas para a implementação de um programa de melhoria da qualidade, nestas etapas, é dado ênfase à comunicação na etapa denominada de “conscientização”. Esta fase, é considerada pelo autor, como essencial para a implementação daquele género de programa e esclarece que está interligada com a orientação que deve ser fornecida aos colaboradores no que diz respeito à melhoria da qualidade. Salaria ainda que, essas diretrizes, devem ser executadas e transmitidas através de matérias de comunicação, como folhetos, cartazes, filmes, entre outros, não devendo ser utilizadas com o intuito de rápida motivação e manipulação dos indivíduos, mas sim como um procedimento de partilha de informação. Crosby (1988) refere que o

grande benefício da comunicação é fazer com que as chefias e colaboradores conquistem o hábito de discutir sobre a qualidade em termos positivos.

Parafraseando Brum (2005) a relação entre qualidade e comunicação é utilizada desde as concepções primárias do movimento da qualidade. Aponta as primeiras iniciativas em torno da gestão da qualidade e, conseqüentemente, da comunicação interna. Até aos dias de hoje, as organizações foram adquirindo novas formas de comunicar com o seu público interno.

2.2.1 As Dimensões da Qualidade

Para que exista um bom funcionamento das sociedades, é importante considerar a qualidade como uma formalidade essencial, ainda que a evolvente económica condicione, de certa forma, a escolha de produtos ou serviços tendo em conta o seu valor económico e não a sua qualidade. De acordo com Feigenbaum (1991) é a qualidade que tem a competência para fidelizar os clientes.

Segundo Hoyle (1994) desta forma, as indústrias têm manifestado uma maior eficiência no desenvolvimento de produtos ou serviços de qualidade e esta categoriza-se em três dimensões:

- Qualidade de produto – O grau de confiança imposto em produtos/dispositivos tecnológicos que envolvem bastantes complexidades e funcionalidades é elevado, visto que estão sujeitos a muitas exigências a nível desempenho (Feigenbaum, 1991). No entanto, não é aconselhável considerar que o nível atual de qualidade é satisfatório, mas pensar sempre em progredir e melhorar cada vez mais;
- Qualidade da organização – Os produtos ou serviços com qualidade, podem não certificar por si só a existência de procedimentos bem aplicados durante a engenharia e produção (Hoyle, 1994). Existem indústrias, que são penalizadas monetariamente derivado às práticas de qualidade inferior aplicadas nos procedimentos de engenharia e produção, acabando, por terem que efetuar sacrifícios adicionais para garantir bons resultados (Crosby, 1996);

- Qualidade do negócio – a sociedade, tem cada vez mais interesse na atividade comercial das organizações, devido a questões sociais, ambientais, políticas ou de segurança (Hoyle, 1994). O cliente final, acaba por não ser o único com interesses na qualidade do produto/serviço. As preocupações supracitadas, geram um bom ativo comercial, progridem a imagem organizacional, os consumidores sentem-se mais confiantes e os impactos a níveis financeiros são mais positivos, imediatos e contínuos.

Quintino & Saraiva (2010) consideram a qualidade um objetivo estratégico compensador, quando este é assumido progressivamente por um grande grupo de profissionais confiantes, empenhados e intervenientes, no sentido de atingirem elevados níveis de desempenho e, sempre, com a percepção que o seu ponto a atingir deverá ser o cliente.

Os autores, afirmam ainda, que uma vez conseguido o objetivo, este incita na comunidade uma sensação de credibilidade nos serviços, bem como de satisfação das suas necessidades, tanto como das suas expectativas, levando a que as entidades prestadoras sejam acreditadas pelos utilizadores do sistema, contruindo assim, um fator de sucesso através da imagem transmitida pela criação de valor.

Segundo Pires (2012) a instabilidade do mercado, obriga as organizações a que exista um controlo contante dos seus produtos e serviços, fazendo com que se modifiquem e moldem a novas necessidades, expectativas e exigências. Consequentemente, se as organizações não obtiverem a intenção de se adaptarem ou aperfeiçoarem os seus produtos/serviços de acordo com a atual concorrência, arriscarão a vir a ter que aumentar os custos ou até mesmo perder o mercado.

2.2.2 Princípios da Gestão da Qualidade

A qualidade é um conceito comum entre todos, no entanto, é decretado de diferentes formas, devido à sua particularidade de percepção por partes dos distintos públicos e as suas relações de importância, expectativa e necessidade em relação a certos serviços e produtos.

Citando Lobos (1991, p. 16) “qualidade é tudo o que alguém faz ao longo de um processo para garantir que um cliente, fora ou dentro da organização, obtenha exatamente aquilo que deseja”.

Para Azambuja (1996) as características detidas pela qualidade estão divididas por as seguintes secções:

- Tecnológicas: características mecânicas, elétricas, químicas, físicas, entre outras;
- Contratuais: são aquelas oficializadas entre as partes envolvidas, como certificados de garantia;
- Continuidade ao longo do tempo: confiabilidade e disponibilidade;
- Éticas: relacionadas com juízo de apreciação referente à condição humana;
- Psicológicas: características subjetivas, que variam de pessoa para pessoa.

Pires (2012) afirma que o êxito da organização, depende da gestão e do desempenho em executar tarefas dos colaboradores, e que para gerir e direccionar com sucesso é necessário que a organização seja corretamente organizada. Dentro desta gestão, está incluída a adequada gestão da qualidade.

Em concordância com a notória norma ISO 9000:2015 trataram-se os oito princípios da gestão da qualidade:

- **Foco no cliente**

As organizações estão dependentes dos seus clientes, por isso é essencial medir o grau de satisfação dos clientes para saber agir em diversas situações. É importante entender quais as suas necessidades atuais e futuras, e que estas estejam alinhadas com as principais exigências, para que se possam surpreender positivamente quanto às suas expectativas

- **Liderança**

A função do líder é criar condições para que os colaboradores e a organização atinjam os objetivos e haja um alinhamento em comum em toda a organização. Precisam gerar condições internas benéficas e um empenhamento de toda a organização para cumprir os objetivos pré-estabelecidos. Devem ser definidas a visão, missão e os valores da organização, assim como devem aclarar as metas, objetivos e incrementar estratégias.

- **Envolvimento das pessoas/colaboradores**

O empenhamento dos indivíduos é favorável para a organização e para a própria realização pessoal. O conhecimento e a experiência de cada pessoa é necessário e acrescenta valor.

- **Abordagem por processos**

É mais fácil atingir os objetivos da organização utilizando uma gestão eficiente das atividades e dos recursos articulados. Os clientes internos e externos da organização, devem ser identificados com exatidão para possibilitar o alcance do melhoramento dos recursos da organização (indivíduos, matérias, métodos, equipamentos, entre outros).

- **Abordagem da gestão como um sistema**

Uma forma de alcançar os objetivos definidos com facilidade e com eficácia, é orientar de forma interligada o grupo de processos identificados de forma rigorosa.

- **Melhoria contínua**

As organizações precisam oferecer recursos, instrumentos, oportunidades e motivar os indivíduos de forma a gerar a melhoria continua do seu próprio desempenho global. Para cumprir este ponto, os colaboradores e a organização devem aperfeiçoar as suas tarefas concebendo a satisfação dos seus requisitos.

- **Abordagem à tomada de decisões baseada em fatos**

É importante aprimorar o desempenho e a quota de mercado, com a utilização de instrumentos e tecnologias e tentar reduzir os custos e aumentar a produtividade, pois os factos podem derivar de análises lógicas de dados de conhecimentos e é com base neles que são tomadas muitas decisões.

- **Relações mutuamente favoráveis com fornecedores**

Se existir uma relação recíproca de benefício entre os fornecedores e a organização, há muitas probabilidades de as partes abrangentes gerarem valor, mais propriamente, ocasionarem confiança mútua, respeito e compromisso.

Ao se analisar os oito pontos principais da gestão da qualidade, pode-se depreender em alguns, que existe uma relação significativa entre a comunicação organizacional e a norma ISO 9000:2015. A norma, refere diretamente ao tratar o tema responsabilidade da direção, a importância da comunicação interna nas organizações.

Apesar dos sólidos conhecimentos da vantagem dos sistemas e modelos de gestão da qualidade e dos seus potenciais benefícios, nem todas as organizações que os têm adotado afirmam desfrutar inteiramente dos mesmos. Um dos principais motivos para o insucesso das iniciativas de gestão de qualidade representadas nas organizações, poderá estar ligado com a pouca atenção dada aos processos de comunicação interna necessários. Se um programa de qualidade está efetivamente dependente da participação dos colaboradores, certamente não irá prosperar sem uma comunicação eficaz com o público interno (Ferreira, 2004).

2.2.3 A Qualidade da Comunicação nas Organizações

A qualidade possui um papel organizacional cujos objetivos específicos têm que estar alinhados com os objetivos gerais da própria organização, garantindo que os cumprimentos dos objetivos de qualidade permitam à organização alcançar níveis melhores de desempenho, bem como melhores resultados (Filipe, 2007).

Segundo o autor, ao analisar o sistema de gestão da qualidade de uma organização, existem três elementos essenciais que têm que estar associados. Estes três elementos compõem os autênticos alicerces deste mesmo sistema, são eles a Política da Qualidade, que integra um grupo de orientações, objetivos gerais e compromissos de uma organização em matéria de qualidade; a Gestão da Qualidade, baseada na apropriação do conceito e alinhamento da gestão global que conduzem a organização a cumprir a política de qualidade e, por fim, o Sistema da Qualidade, que consiste no conjunto da estrutura organizacional, das responsabilidades, dos processos, dos procedimentos e dos recursos para implementar a gestão da qualidade.

Para Carneiro (2012) integrar um grupo de colaboradores com os objetivos da qualidade pode ser um desafio, visto que a generalidade não entende como os processos são de grande importância e, assim, não se conseguem agregar nele, não se motivam a cooperar com o sistema da qualidade. O autor afirma ainda que, praticar qualidade verdadeiramente, é uma tarefa difícil, que inclui mudanças na cultura organizacional, mais propriamente quando se trata do comprometimento da direção, gestores e colaboradores, em partes iguais e horizontais, para o sistema de gestão da qualidade.

Desta forma, para que todo o processo do sistema de gestão da qualidade seja entendido pelos colaboradores de uma forma ampla, para que haja comprometimento, é fundamental que a organização tenha um projeto de comunicação interna bem pensado. Pois, um dos motivos para o insucesso das iniciativas de gestão da qualidade é a pouca atenção dada aos processos de comunicação.

Brum (2005) diz que, se não existir comunicação interna, uma organização dificilmente conseguirá certificações de qualidade, pois é necessário que o público interno tenha todas as informações pertinentes, para encarar os desafios lançados por um projeto de gestão pela qualidade total.

Segundo Ferreira (2004) os profissionais responsáveis pelos processos de qualidade, aprenderam desde muito cedo a reconhecer dois fatos importantes, que a comunicação é a chave principal para o sucesso dos planos de qualidade e que a comunicação é um processo trabalhoso que pode e precisa ser aprendido.

Parafraseando o autor, consegue-se deduzir a eficácia de um programa de qualidade através da observação da sua comunicação interna e externa. Quando existe um programa de qualidade, o primeiro sinal que o indica, é a intensidade do fluxo de comunicação em todos os sentidos, assim se consegue examinar a importância da comunicação.

As organizações são coagidas, por exigências regulares dos clientes, bem como por uma competição excessivamente hostil causada por organizações da mesma área de negócio, estando, por outro lado, a serem reprimidas a uma forte pressão de inovação a nível tecnológico, motivada por fabricantes das novas tecnologias, pela necessidade de preservar a competitividade permanente e melhorar os produtos e serviços prestados ao cliente (Filipe, 2007).

Andrade, Rietow e Moraes (2007) atentam que, as organizações residem na Época da Qualidade e que o termo Qualidade provém de um conceito mais vasto, global e apto para analisar os diferentes procedimentos e fatos que contribuíram para a construção deste mesmo conceito.

É frequente ouvirmos e utilizarmos a palavra “qualidade”, porém, utilizamo-la com distintos significados. Podemos interpretar a qualidade como algo subjetivo na medida em que cada um de nós lhe atribui um significado diferente, embora exista algo em comum daquilo que o conceito pode significar nas diferentes possíveis utilizações que dele possamos realizar (Filipe, 2007).

Posteriormente à explicação das temáticas relacionadas com a comunicação interna organizacional e com a qualidade, procede-se à análise das pesquisas bibliográficas e à seleção das mais pertinentes para o estudo pretendido. Em seguida, emerge o capítulo da metodologia de investigação que menciona método de investigação utilizado – dados secundários e dados primários.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O presente capítulo é bastante relevante para a investigação, pois traça o método de como o estudo foi efetuado, as etapas que o processo percorreu, as variáveis, a escolha da amostra e o instrumento de recolha de dados utilizado.

3.1 Problemática em Estudo e Objetivos

Após a revisão da literatura, pode entender-se que a comunicação interna desempenha um papel de grande importância num ambiente de gestão de qualidade, pois é através da troca eficaz das mensagens que se consegue oferecer serviços internos e externos que satisfaçam as necessidades dos clientes e colaboradores e consequentemente chegar ao sucesso organizacional. Perante esta relação identificada anteriormente, foi determinada a seguinte questão de partida, que orienta esta investigação: “De que forma se processa a comunicação interna eficaz como instrumento de qualidade”

Segundo Fortin (2009) o objetivo demonstra o propósito do investigador ao longo do seu trabalho, através da justificação das variáveis utilizadas, da amostra e da temática da investigação, ou seja, é neste momento que se revela a intensão do cerne da investigação.

Identificada a problemática do estudo e esclarecida a Questão de Partida da presente Investigação, foi definido o objetivo geral deste estudo, que consiste em analisar a Comunicação Interna como instrumento de qualidade, aplicada no setor de Enoturismo.

A partir desta intenção foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- Perceber o funcionamento da Comunicação Interna no setor de Enoturismo;
- Analisar os aspetos positivos de uma Comunicação Interna eficaz entre os colaboradores e entre estes e a liderança nessas organizações;
- Identificar as barreiras e os obstáculos que impedem uma Comunicação Interna eficaz.

3.2 Métodos de Investigação

Os métodos de investigação relacionam-se com o planeamento de um estudo científico que reúne a recolha e análise de dados (Acevedo e Nohara, 2009).

Para Fortin (2009) o método qualitativo valoriza a subjetividade, o investigador é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto das investigações, o principal objetivo do método qualitativo é criar informações detalhadas e ilustrativas. O mesmo, está relacionado com a parte teórica da investigação.

A pesquisa quantitativa, procura quantificar os dados e recorre à análise estatística, através da aplicação de questionários e/ou entrevistas (Fortin, 2009). Freixo (2011) salienta que o método quantitativo, pertence a uma investigação cujo objetivo é descrever, analisar relações entre variáveis e observar as alterações executadas na variável dependente, após a manipulação da variável independente.

Na presente investigação utilizou-se uma metodologia mista, ou seja, o recurso a instrumentos de pesquisa, que ocasionam dados de natureza qualitativa e quantitativa.

Quanto à natureza das investigações, de acordo com Acevedo & Nohara (2009) podem ser categorizadas como:

- Exploratórias: possibilita uma maior proximidade entre o investigador e a área temática procurada, pois pretende fenómenos ainda pouco estudados;
- Explicativas: tal como o nome indica, explica a razão dos fenómenos aprimorando o conhecimento de uma determinada realidade;
- Descritivas: reconhece as características de uma população no que se expõe à manifestação de um determinado fenómeno.

Pode-se classificar a presente investigação com uma natureza exploratória e descritiva, uma vez que o seu objetivo passa por analisar e entender melhor o fenómeno, delimitar com precisão a problemática, elucidar os motivos do seu aparecimento e identificar as características de uma população no fenómeno com poucas pesquisas, como

é o caso da comunicação interna no setor do Enoturismo na perspectiva dos seus colaboradores.

3.2.1 Caracterização e Definição da População /Amostra

Segundo Pérez (2001) a amostra consiste numa parte da população que é investigada, visto que é impraticável analisar a toda a população existente.

Também se pode designar o termo população de universo, esta compõe uma parcela de indivíduos inseridos numa área de amostragem restrita no espaço e no tempo, que apresenta uma ou mais características, sobre as quais se irão realizar conclusões (Hill & Hill, 2012).

O questionário foi direcionado aos trabalhadores ativos do setor do Enoturismo. A amostra a considerar será o setor de Enoturismo da região Alentejo, contando com um total de 54 respostas.

Posto isto, esta dissertação baseia-se no setor do Enoturismo, que pertence ao setor do turismo, que em comparação tem dimensões maiores. No nosso País, e consecutivamente no mundo, o setor do turismo tem demonstrado ter maior destaque, não só para o crescimento do próprio país, mas também para a conjuntura económica que este se encontra. Nos últimos anos, o setor do turismo, tem sido considerado como o grande impulsionador económico de Portugal, por isso é de extrema importância que este seja gerido nas melhores condições.

O facto de residir numa região onde existem bastantes Enoturismos, e o território geográfico ser maioritariamente composto por vinhas, influenciou também a escolha quanto ao setor que pretendia aplicar o meu estudo.

3.2.2 Variáveis do Estudo e Instrumento de Recolha de Dados

Para investigar as temáticas da Comunicação Interna e da qualidade é essencial comparar os conceitos teóricos que não são observáveis, sendo determinadas para o efeito variáveis, que auxiliam na análise dos efetivos aspetos (Fortin, 2009).

Com esta dissertação, propôs-se estudar as variáveis da Comunicação Interna Organizacional e da Qualidade para a Comunicação Interna. A técnica utilizada para a recolha de informação foi o inquérito por questionário.

Parafraseando Quintino (2009) a criação de um questionário com qualidade pode ser uma função árdua, visto que, deve ser um instrumento apto a gerar a informação necessária e fundamental para dar solução aos objetivos propostos, aplicando-se questões essenciais aos colaboradores.

O questionário foi concebido numa página *online*, utilizando a ferramenta Google forms: <https://forms.gle/wCNCchkkktxP7JTV9>. O mesmo, foi alinhado e executado de acordo com os objetivos da investigação, e por fim, divulgado *online*. (Ver apêndice 2).

Antes do envio do questionário, este foi submetido a uma pré-testagem, para a conclusão da elaboração do instrumento de recolha de dados e foram realizadas distintas interpretações, através de vários respondentes com diferentes características e não vinculados a organizações.

Algumas das fases que se devem refletir ao efetuar o pré-teste, devem passar por certificar se os termos/expressões utilizadas são adequados e de compreensão fácil, se os inquiridos entendem a interpretação das perguntas, se a sequência das questões é adequada, se com as questões se conseguem obter informações desejadas, se o questionário é muito extenso e se incita o desinteresse ao ser preenchido (Acevedo & Nohara, 2009).

Quanto ao conteúdo, o instrumento de recolha de dados foi adaptado dos questionários aplicados nas investigações de Gomes (2014), de Soares (2015), e do manual de exercícios do livro “Comunicação Pessoal e Organizacional” de Rego (2016).

Com base no referido questionário, produziu-se um inquérito designado por “A Comunicação Interna como instrumento de Qualidade”, que é composto por um excerto introdutório, onde é exposto o objetivo do estudo. A estrutura do questionário foi composta por três secções:

- 1ª Secção – Comunicação Interna Organizacional;
- 2ª Secção – Qualidade para a Comunicação Interna;
- 3ª Secção – Dados sócio- demográficos.

A primeira parte do questionário é constituída por 28 perguntas de resposta fechada sobre o tema da Comunicação Interna organizacional. A segunda parte possui 15 perguntas de resposta fechada, que abordam a temática da qualidade na organização e 1 de resposta aberta (16 no total), em que se solicita uma opinião dos respondentes, onde se pretende saber quais os aspetos que poderiam ser melhorados para que a comunicação interna na organização pudesse ser mais eficaz. Para finalizar, a última e terceira parte do questionário é composta por 5 perguntas (3 fechadas e 2 abertas), onde se aplicam questões que autenticam a caracterização do respondente, onde se dispõem perguntas relacionadas com a idade, género, tempo que ocupa na empresa, cargo que ocupa na empresa e habilitações literárias.

Para Freixo (2011) as questões abertas sugerem que o respondente construa uma resposta como entender, ou seja, exprimem-se e respondem pelas suas próprias palavras. Já as questões fechadas induzem ao respondente a escolha de opções que vai de encontro à sua opinião.

No questionário foi utilizada a escala de Likert, constituída por cinco escalões:

1. Discordo Totalmente;
2. Discordo Parcialmente;
3. Nem Concordo Nem Discordo;
4. Concordo Parcialmente;
5. Concordo Totalmente.

A escala de Likert possibilita mensurar atitudes de forma mais ampla do que outros tipos de escalas existentes. Appolinário (2007) considera a escala de Likert como um tipo de escala de disposição, onde o respondente demonstra o seu grau de concordância ou discordância, dependendo da questão.

Para realçar as vantagens da realização de um questionário online, Larose e Tsai (2014) cit in Brites (2015) afirmam que os questionários online são mais procurados, pois são de mais fácil acesso e menos dispendiosos, quer na sua realização como na recolha dos dados, e também pela qualidade dos dados e apresentação gráfica. Porém, os métodos de investigação aumentaram e inovaram com o aparecimento dos questionários online, mas apresentam baixos índices de resposta por parte dos indivíduos (Sauerman e Roach, 2013).

Uma vez recolhidos os dados do questionário, procedeu-se ao tratamento dos mesmos baseando-se na análise estatística para que se cheguem às ilações desta investigação. Os programas informáticos utilizados foram o Microsoft Excel e o software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 24.0.

No capítulo seguinte será concretizada a análise dos dados, mais precisamente a caracterização da amostra e o resultante tratamento das perguntas do questionário.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a recolha dos dados e obtenção de resultados, torna-se essencial realizar a sua análise e interpretação, pois são estas o foco de todo o trabalho de investigação.

Numa primeira fase, elabora-se uma análise estatística descritiva, cujo conteúdo se debate pelo tratamento de duas matérias – a comunicação interna nas organizações e a qualidade para a comunicação interna – começando primeiramente pela análise dos dados sócio demográficos (caracterização do respondente).

Segue-se com uma análise de frequências absolutas, a modificação dos dados em percentagens (frequências relativas), uma análise estatística descritiva, tendo por base o cruzamento de vários fatores.

Para finalizar, pretende-se através do instrumento de recolha de dados interligar os objetivos propostos com a teoria estudar e observar a sua relação. O que permite tirar conclusões e obter respostas sobre a comunicação interna como instrumento de qualidade nas organizações, mais propriamente no setor do Enoturismo.

4.1 Caracterização do Setor

Portugal possui uma forte tradição vitivinícola, e os seus vinhos de excelente qualidade são reconhecidos em todo o mundo e vencedores de numerosos prémios conquistados em concursos internacionais. Uma das forma de conhecer e apreciar os vinhos portugueses, é visitar as regiões onde são produzidos.

As regiões onde se encontra o maior número de espaços dedicados ao Enoturismo são o Douro e o Alentejo. Os Enoturismo são geralmente unidades de produção vinícola que recebem visitantes, seja para conhecer as vinhas, as adegas, provas de vinhos ou até mesmo para estadias.

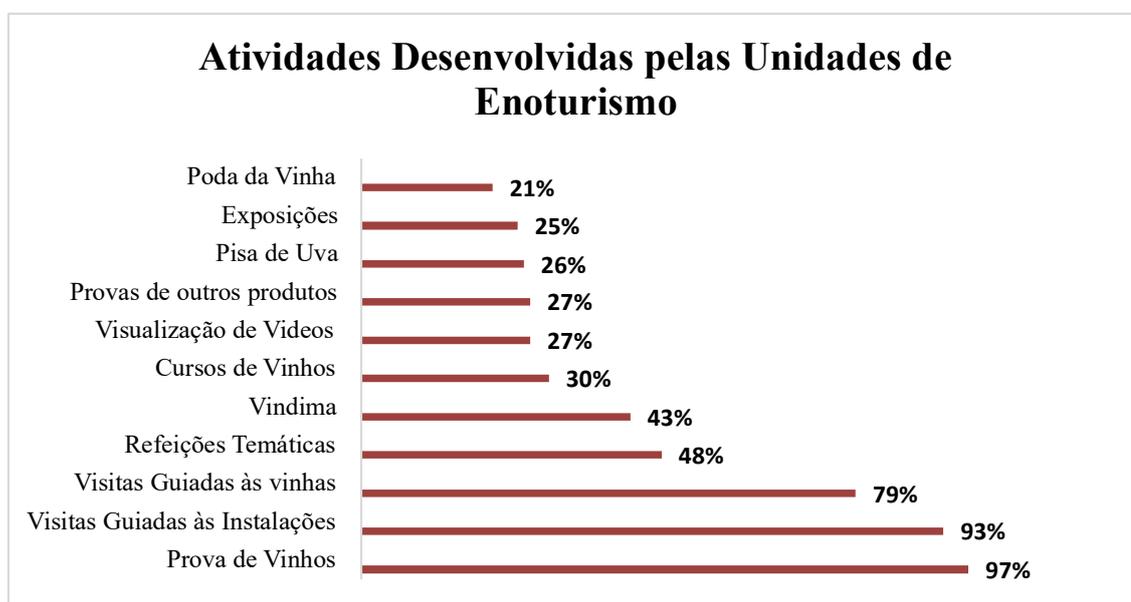
O setor vitivinícola português tem uma grande relevância tanto pelo valor económico que gera, como pela população que ocupa e pelo papel que executa a nível social e a nível de conservação do meio ambiental.

Segundo o Instituto da Vinha e do Vinho (2018) Portugal é o 3º País a nível mundial com maior variedade de castas autóctones, é o 8º maior exportador mundial de vinho engarrafado e o 9º país no mundo com maior área de vinha. Portugal possui na sua totalidade mais de 190 mil hectares de vinha dispersos pelo território.

A região vitivinícola demarcada do Alentejo inclui 8-subregiões, das quais: Portalegre, Borba, Redondo, Reguengos de Monsaraz, Vidigueira, Évora, Granja-Amareleja e Moura (IVV, 2018).

O turismo de Portugal, apresenta-nos também alguns dados relevantes e interessantes sobre a caracterização do setor de Enoturismo em Portugal.

Figura 3. Atividades Desenvolvidas pelas Unidades de Enoturismo em Portugal

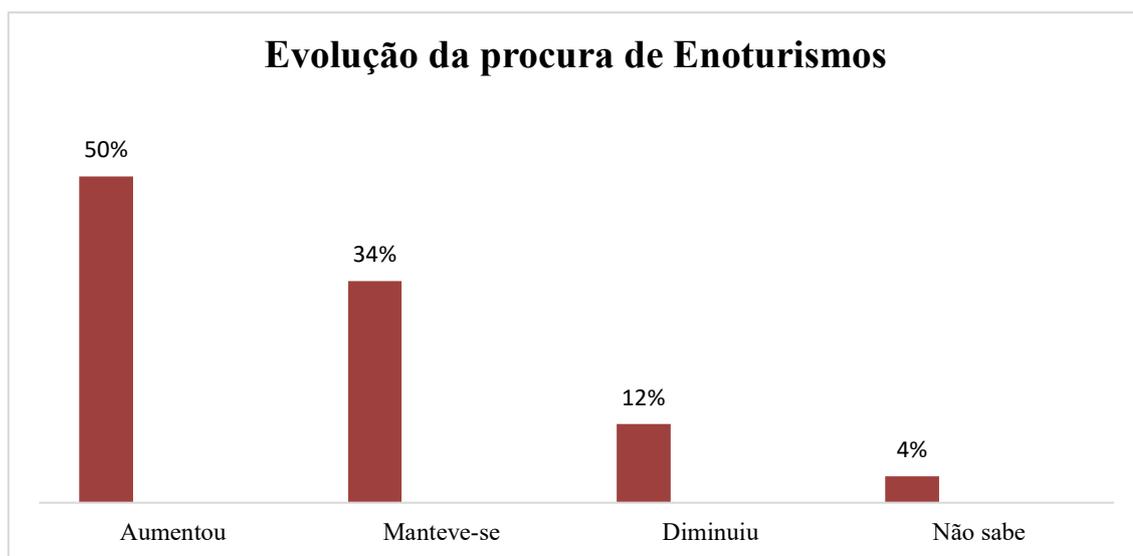


Fonte: Adaptado de “O Enoturismo em Portugal – caracterização da oferta e da procura” (2014)

Podemos verificar que, as atividades mais desenvolvidas pelas unidades de Enoturismo em Portugal são, a realização de provas de vinhos (97%) e as visitas guiadas às instalações (93%) e às vinhas (79%).

Em termos da evolução da procura pelos Enoturismos em Portugal, de acordo com o inquérito realizado pelo Turismo de Portugal às instituições de Enoturismo, 84% das unidades respondeu que a procura aumentou (50%) ou manteve-se (34%) em relação ao ano de 2013.

Figura 4. Evolução da procura de Enoturismos



Fonte: Adaptado de “O Enoturismo em Portugal – caracterização da oferta e da procura” (2014)

Finalizando, de acordo com os dados recolhidos do Turismo de Portugal sobre os recursos humanos das unidades de Enoturismo de Portugal, o número médio total de colaboradores nas unidades de Enoturismo é de oito, sendo a média cinco em regime fixo e quatro em regime sazonal. Nas unidades com mais de dez colaboradores, o número médio é de vinte e oito afetos às atividades de Enoturismo, sendo em média dezassete colaboradores em regime fixo e doze colaboradores em regime sazonal.

Os dados mencionados acima, foram retirados de um inquérito de caracterização das unidades de Enoturismo efetuado no Continente e Regiões Autónomas em 2014, através de uma plataforma o-nline, onde 339 unidades de Enoturismo foram inquiridas e a taxa de resposta obtida foi de 38%.

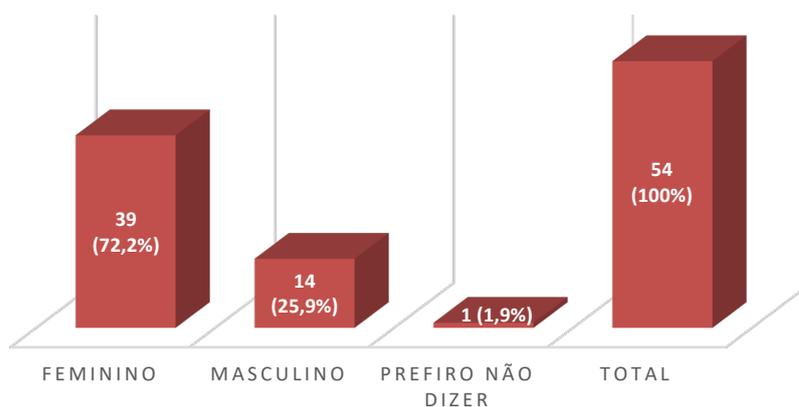
4.2 Caracterização do Respondente

Neste ponto procedeu-se à caracterização sociodemográfica dos respondentes, onde se apresentam os dados de nível pessoal, tais como a idade, género e habilitações literárias e a nível profissional, tais como o cargo que ocupa na empresa e há quanto tempo trabalha na empresa. Neste estudo de investigação obteve-se um total 54 respondentes do setor de Enoturismo no Alentejo como respondentes. No decorrer da exposição dos dados obtidos, apresentam-se as frequências em valores absolutos e em valores relativos (percentagens).

- **GÉNERO**

Relativamente ao género dos respondentes, verifica-se que num total de 54 inquiridos, 72,2% (n=39) são mulheres e 25,9% (n=14) são homens e 1,9% (n=1) respondente preferiu não dizer o seu género, como é perceptível no Gráfico 1. Conclui-se que o género feminino faz parte da maioria dos respondentes.

Gráfico 1. Frequências absolutas e Percentagens por "Género"



Fonte: Elaboração própria

- **IDADE**

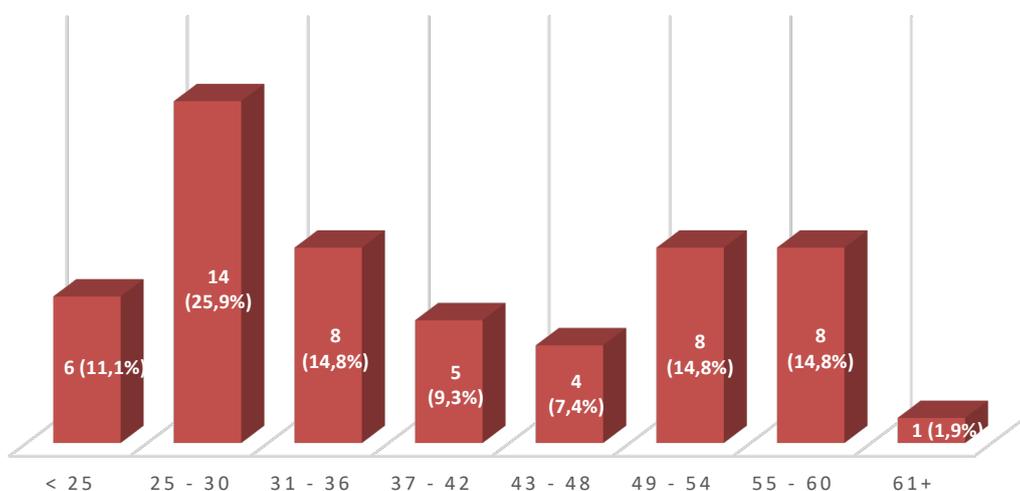
A variável da faixa etária (idade) foi categorizada em 8 escalões para facilitar o tratamento de dados. A média de idades aproxima-se dos 38,2 anos, com a mediana dos respondentes com idade inferior a 35,5 anos. Quanto à idade mínima é 19 anos e o valor máximo 61 anos. O escalão modal é dos “25-30”, tal como se pode observar pelo Gráfico n.º 2 dado que é a classe de maior frequência (14 trabalhadores), sendo a moda (a maior frequência) a idade dos 26 anos. A tabelas 1 e o gráfico 2 apresentam esses dados.

Tabela 1. Estatísticas descritivas para caracterização da amostra: “Fator Idade”

N	Valid	54
	Missing	0
Mean		38,2
Median		35,5
Mode		26
Std. Deviation		12,512
Variance		156,543
Minimum		19
Maximum		61
Percentiles	25	26,00
	50	35,50
	75	50,00

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2. Frequências absolutas e Percentagens por “Grupos de Idades”



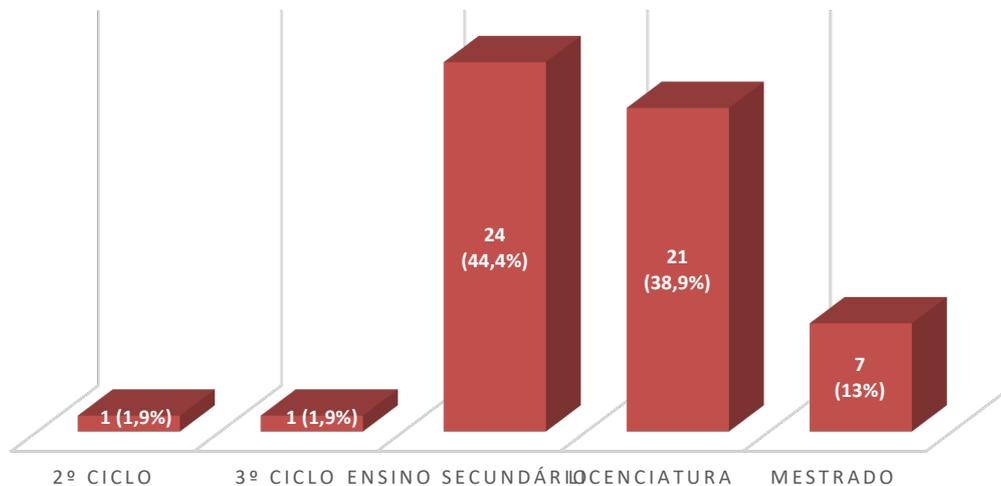
Fonte: Elaboração própria

- **HABILITAÇÕES LITERÁRIAS**

O gráfico 3 demonstra que a maioria dos inquiridos 44,4% (n= 24) afirma ter o 12º ano de Escolaridade (Ensino Secundário), seguindo-se os Licenciados com 38,9% (n=21), mestrado com 13% (n=7) e apenas 1,9% (n=1) dos respondentes têm o 2º Ciclo (5º e 6º ano) e 3º Ciclo (7º ao 9º ano) respetivamente.

A maioria dos respondentes tem um grau maior de habilitações (Licenciatura e 12º ano), o que representa que 83,3% são colaboradores altamente qualificados ou qualificados. Também se verifica que os colaboradores com 2º e 3º ciclo são apenas 1 em cada Habilitação Literária, demonstrado que cada vez mais as organizações procuram profissionais com maiores níveis de habilitações.

Gráfico 3. Frequências absolutas e Percentagens por “Habilitações Literárias”

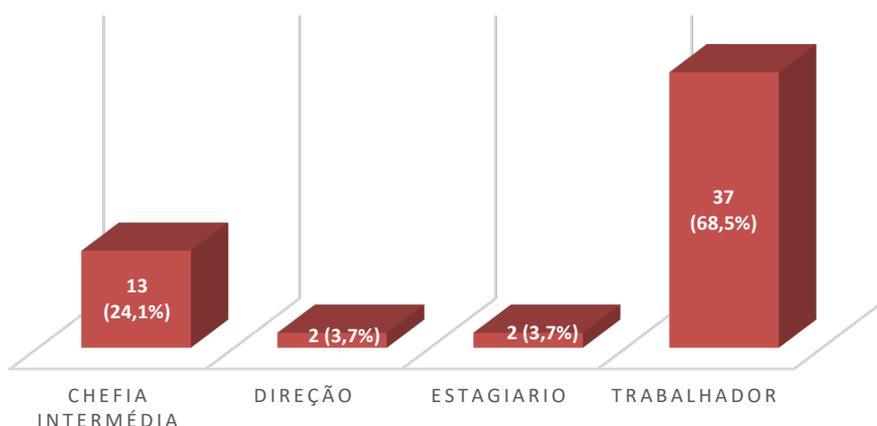


Fonte: Elaboração própria

- **CARGO QUE OCUPA NA EMPRESA**

Relativamente ao cargo que ocupa na empresa, a maioria dos respondentes (68,5% - n=37) são trabalhadores, 24,1% (n=13) pertencem às chefias intermédias, e os cargos de Direção 3,7% (n=2) e Estagiário (n=2) com 3,7% simultaneamente (ver gráfico 4).

Gráfico 4. Frequência absolutas e Percentagens por “Cargo que ocupa na empresa”

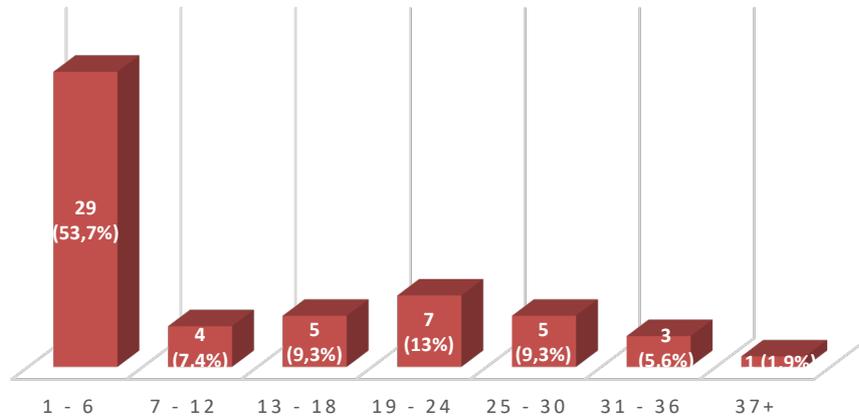


Fonte: Elaboração própria

- **HÁ QUANTO TEMPO (ANOS) TRABALHA NA EMPRESA**

Em relação a esta variável, esta foi ordenada por 7 escalões, de forma a facilitar o tratamento dos dados. O gráfico 5 possibilita analisar que a maioria dos respondentes trabalha na sua empresa entre o “1-6 anos”, que corresponde a 53,7% (n=29), em seguida o escalão entre os “19-24 anos”, que equivale a 13% (n=7) de colaboradores. Por fim, com mais 37 anos na empresa, apresenta-se apenas 1 colaborador que corresponde a 1,9%.

Gráfico 5. Frequências absolutas e Percentagens por “Há quanto tempo (anos) trabalha na empresa”



Fonte: Elaboração própria

- **Cruzamento das Variáveis da caracterização do Respondente**

Neste ponto, pretende-se realizar o cruzamento das variáveis mais importantes dos dados sociodemográficos (caracterização do respondente).

Perante os dados obtidos, verifica-se que:

- 1) Os respondentes do género feminino possuem mais qualificações que os respondentes do género masculino. Nos primeiros, existe uma percentagem elevada de respondentes que possuem o grau de licenciado (31,50% de respostas) e Ensino Secundário (29,60% das respostas), já nos indivíduos do género masculino predomina as habilitações de Ensino Secundário/12º ano (14,80% das respostas). De referir ainda, que o único (1,9% das respostas) inquirido que optou por não divulgar o seu género, possui o grau de licenciado.
- 2) Que a maioria dos inquiridos com idades compreendidas entre “25-30” anos de idade possui licenciatura (13% das respostas) e que com o Ensino Secundário, o escalão de idades predominante é “55-60” anos de idade (11,10% das respostas),

respetivamente com 9,30% de respostas, estão indivíduos com “31-36” e “49-54” anos de idade.

- 3) A maioria dos respondentes, ambos do género feminino (n=20) e masculino (n=9) trabalha na sua empresa entre os “1-6” anos, dando um total de 53,70% das respostas. Entre os “19-24” anos de trabalho, encontram-se respondentes do género feminino com (13%) e apenas um (1,9%) dos inquiridos trabalha na empresa há mais de 37 anos.
- 4) Sobre os anos de trabalho dos colaboradores na empresa do setor de Enoturismo, verifica-se que os colaboradores que trabalham à “1-6” anos na empresa, possuem maioritariamente entre os “25-30” anos de idade (24,10% das respostas), os colaboradores que trabalham há “19-24” anos detêm de “49-54” anos de idade (5,60% das respostas), por fim, o colaborador (1,90%) que trabalha há mais de 37 anos na empresa têm entre os “55-60” anos de idade.
- 5) Os cargos com maiores números de respostas são de “Trabalhadores” do género feminino (51,90% das respostas) e do gé masculino (16,70% das respostas), em seguida as “Chefias Intermédias” lideradas pelo género feminino (14,80% das respostas; n=8) e com menos respostas está o cargo de “Direção” com apenas 1,9% das respostas respetivamente no género feminino e masculino. Os conjuntos de idade com maior frequência perante estes cargos são entre os “25-30” anos de idade com 26% das respostas
- 6) A maioria dos “trabalhadores” possui o Ensino Secundário (33,30% das respostas) ao invés das “chefias intermédias” em que a maioria tem a licenciatura (11,10% das respostas). Nos cargos de “Direção” existe um colaborador com licenciatura (1,9% das respostas) e outro colaborador com o Ensino Secundário (1,9% das respostas).
- 7) Nas classes entre os “1-6” anos de trabalho na empresa os cargos com maiores respostas é o de “trabalhadores” (37% das respostas) e de “Chefias Intermédias” (13% das respostas). Existem ainda dois “estagiários” 3,70% das respostas, correspondendo a um total de 53,70% dos trabalhadores neste escalão
- 8) Dos 1 aos 6 anos existem 29,60% das respostas com grau de licenciatura e 13% das respostas com Ensino Secundário. (ver apêndice 1)

Em seguida, apresenta-se a tabela 2 com os principais resultados da caracterização do respondente,

Tabela 2. Principais resultados da "Caracterização do respondente"

Caracterização Pessoal	
Gênero	Maioria do gênero feminino
Idade	Maioria "25-30" anos de idade
Habilitações Literárias	Maioria Ensino Secundário
Caracterização Profissional	
Cargo que ocupa na empresa	Trabalhador
Há quanto tempo (anos) trabalha na empresa	"1-6" anos

Fonte: Elaboração própria

4.3 A Comunicação Interna Organizacional

A Comunicação Interna é considerada um conjunto de ações realizadas por meio de diversos canais, com o objetivo de aproximar e comprometer os colaboradores de uma organização. Nada mais é que uma forma de unir todas as informações e transmiti-las internamente. Devido à comunicação interna, todos os colaboradores têm acesso ao que acontece no cotidiano da empresa. É a partilha de valores, ideias e objetivos em geral.

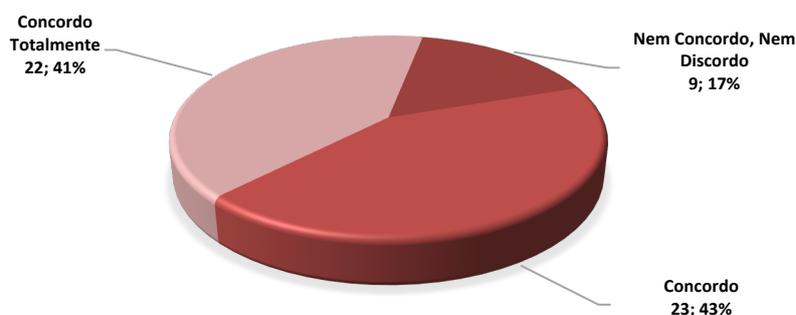
Em seguida, passa-se a descrever as questões realizadas no questionário, relativamente a esta variável.

Questão 1: Os Trabalhadores têm por hábito comunicar e dialogar entre si

Relativamente ao hábito de comunicar e de dialogar entre si, a maioria dos respondentes concorda que os colaboradores costumam comunicar e dialogar entre si, ou que 40,7% (n=22) dos respondentes concordam totalmente com esta afirmação e 42,6% (n=23) apenas concordam, dando um total de 83,3% das respostas. Salienta-se ainda que

16,7% (n=9) dos respondentes não têm uma opinião definida quanto a esta questão. Conclui-se, que existe um bom relacionamento entre a maioria dos colaboradores no setor do Enoturismo (ver gráfico 6).

Gráfico 6. Os trabalhadores têm por hábito comunicar e dialogar entre si

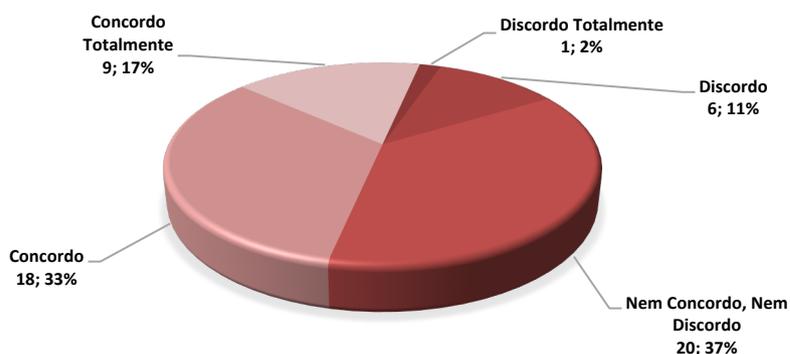


Fonte: Elaboração própria

Questão 2: Os superiores demonstram compreender os problemas dos trabalhadores

Considerando a questão supracitada, confere-se que existe uma homogeneidade entre a maioria dos respondentes, ou que 33,3% (n= 18) dos respondentes estão de acordo com esta afirmação e 16,7% (n=9) concordam totalmente, cumprindo 50% das respostas. Revela-se ainda que 37% (n=20) dos respondentes não manifestam a sua opinião nesta afirmação. Pode-se concluir que, a maioria dos trabalhadores reconhece que os seus superiores revelam compreender os seus problemas (ver gráfico 7).

Gráfico 7. Os superiores demonstram compreender os problemas dos trabalhadores

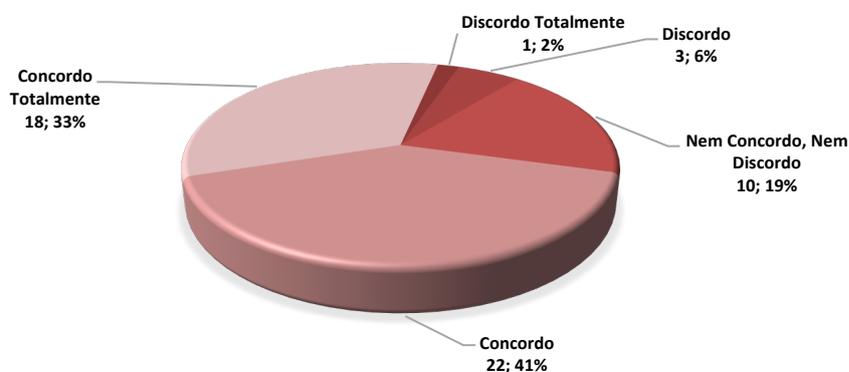


Fonte: Elaboração própria

Questão 3: Os trabalhadores conhecem os diferentes meios de comunicação interna (email, internet, telefone, intranet, revistas, etc.)

Sobre a questão de os trabalhadores conhecerem os diferentes meios de comunicação internas (email, internet, telefone, intranet, revistas, etc), os resultados demonstram que 40,7% (n= 22) dos inquiridos concorda com a questão e 33,3% (n=18) concorda totalmente, o que significa que a generalidade dos colaboradores (74%), conhece os diferentes meios de comunicação interna. Contudo, 18,5% (n=10) dos respondentes não manifesta opinião quanto a esta questão, o que pode significar que esta percentagem de colaboradores não conhece, ou não tem acesso a estes meios de comunicação interna (ver gráfico 8).

Gráfico 8. Os trabalhadores conhecem os diferentes meios de comunicação interna (email, internet, telefone, intranet, revistas, etc.)



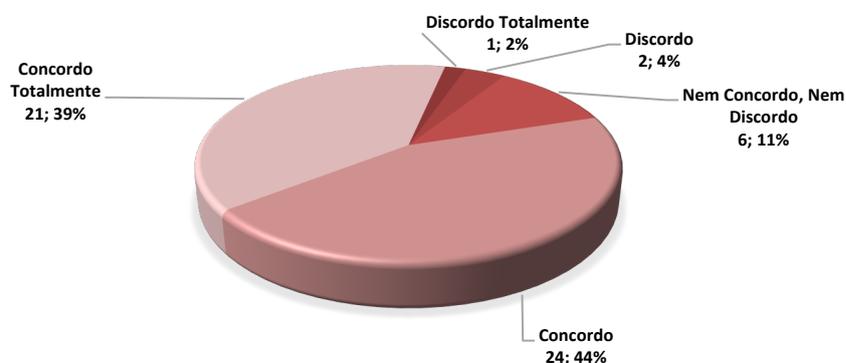
Fonte: Elaboração própria

Questão 4: Os trabalhadores utilizam os meios tecnológicos (internet, telefone, emails, etc.) necessários para o bom desempenho das suas tarefas

Como se pode observar a maioria dos respondentes estão de acordo relativamente a esta questão, considerando que utilizam os meios tecnológicos necessários para o bom

desempenho das suas funções. Analisando o gráfico 9, 44,4% (n= 24) dos respondentes concordam com esta afirmação e 38,9% (n=21) dos respondentes concordam totalmente, dando um total de 61,7% das respostas. Depreende-se que a maioria dos respondentes utilizam os meios tecnológicos necessários para poderem concretizar as suas tarefas com sucesso.

Gráfico 9. Os trabalhadores utilizam os meios tecnológicos (internet, telefone, emails, etc.) necessários para o bom desempenho das suas tarefas

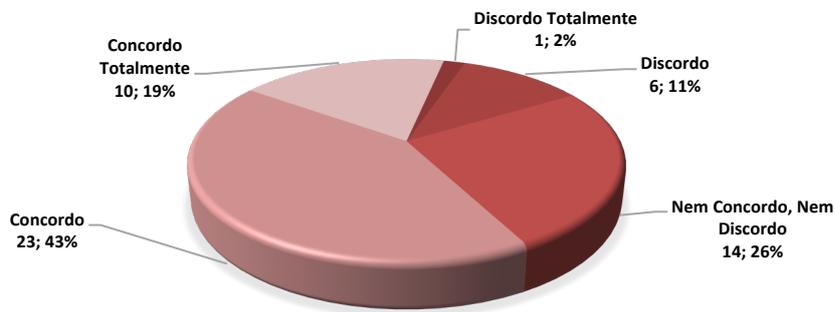


Fonte: Elaboração própria

Questão 5: Os superiores costumam encorajar os trabalhadores para um melhor desempenho do seu trabalho

Os colaboradores que responderam ao questionário aludem que os superiores têm o hábito de os encorajar para um melhor desempenho do seu trabalho. 42,6% (n=23) responderam que concordam com a afirmação e 18,5% (n=10) concordam totalmente, dando um total de 61,1% dos respondentes que concordam com esta questão (ver gráfico 10). Deduz-se que nas organizações de Enoturismo, os superiores demonstram interesse em motivar os seus colaboradores para obter bons resultados.

Gráfico 10. Os superiores costumam encorajar os trabalhadores para um melhor desempenho do seu trabalho

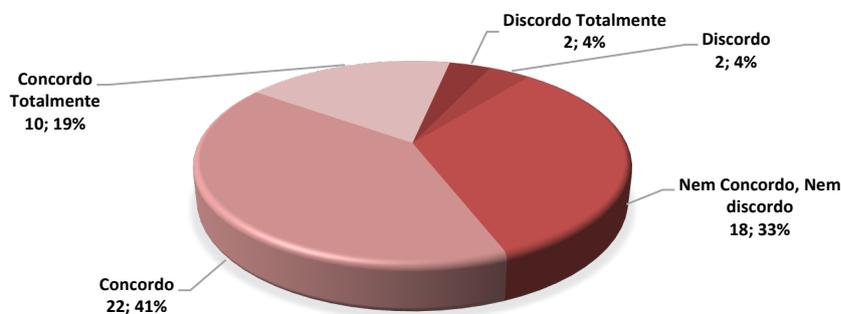


Fonte: Elaboração própria

Questão 6: Os trabalhadores tendem a procurar informação segura e atualizada através dos meios de comunicação interna

Observa-se no gráfico 11, que a maioria dos colaboradores tem interesse em procurar informação segura e atualizada através dos meios de comunicação interna, concordando 22 (40,7%) dos respondentes e 10 (19%) concordando totalmente. Estes resultados demonstram que os respondentes se preocupam em estar devidamente informados através dos meios de comunicação que tem disponíveis.

Gráfico 11. Os trabalhadores tendem a procurar informação segura e atualizada através dos meios de comunicação interna

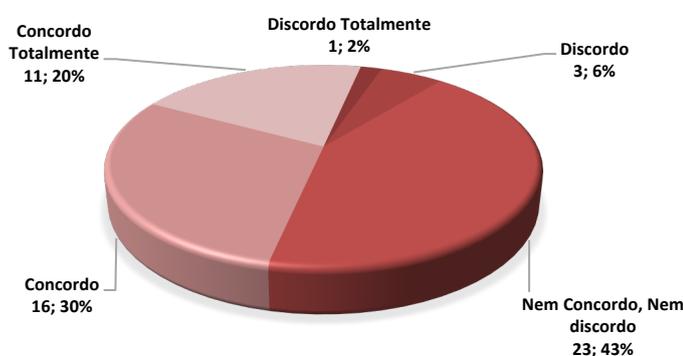


Fonte: Elaboração própria

Questão 7: A informação dentro da empresa é divulgada de uma forma eficaz

Relativamente à questão, revela que 29,6% (n=16) dos respondentes concordam e 20% (n=11) concorda totalmente, que a comunicação dentro da empresa é divulgada de forma eficaz. Contudo, 42,6% (n=23) nem concorda nem discorda com a afirmação, o que pode indicar que nem todos os colaboradores respondentes concordam com a afirmação (ver gráfico 12)

Gráfico 12. A informação dentro da empresa é divulgada de uma forma eficaz

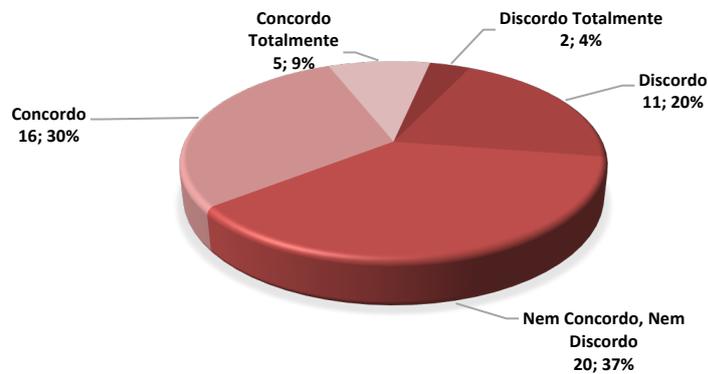


Fonte: Elaboração própria

Questão 8: Os trabalhadores são estimulados e incentivados pelos seus superiores a tomar decisões dentro da empresa

A maioria dos respondentes encontra-se hesitante quanto a esta questão, visto que 37% (n=20) nem concorda nem discorda desta afirmação. Conclui-se que, os trabalhadores inquiridos demonstram estar abertos aos estímulos e incentivos praticados pelos seus superiores a tomar decisões dentro da organização (ver gráfico 13).

Gráfico 13. Os trabalhadores são estimulados e incentivados pelos seus superiores a tomar decisões dentro da empresa

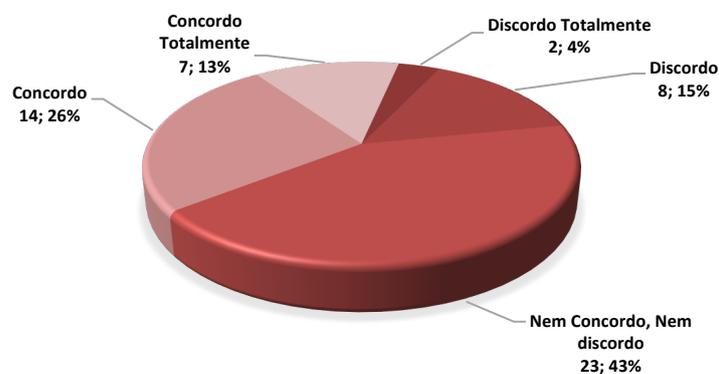


Fonte: Elaboração própria

Questão 9: Os superiores geralmente aceitam as opiniões dos trabalhadores para as suas decisões

Em relação à presente questão, verifica-se que 25,9% (n=14) dos trabalhadores concordam e 13% (n=7) concordam totalmente com o facto dos superiores geralmente consentirem as opiniões dos colaboradores para as suas tomadas de decisão, totalizando 38,9% das respostas. Ressalta-se também, que 42,6% não concorda nem discorda com a questão (ver gráfico 14). Portanto, a maioria dos superiores tem em conta as apreciações dos colaboradores para a tomada de decisões.

Gráfico 14. Os superiores geralmente aceitam as opiniões dos trabalhadores para as suas decisões

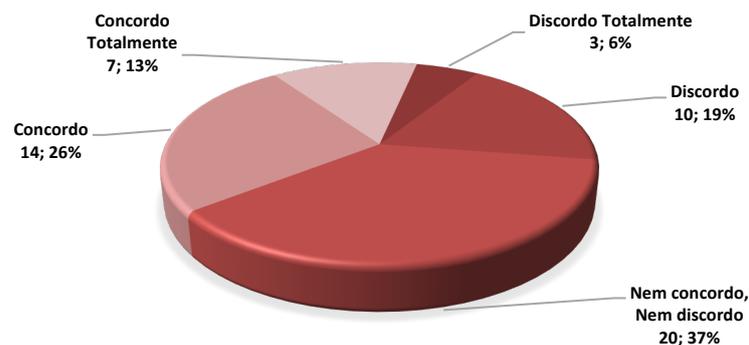


Fonte: Elaboração própria

Questão 10: Os superiores escutam atenciosamente os distintos pontos de vista antes de tirarem conclusões

Podemos verificar que existe um consenso entre a maioria dos trabalhadores que responderam à questão, considerando que os superiores ouvem com atenção os pontos de vista díspares antes de tirarem conclusões, 25,9% (n=14) concordam e 13% (n=7) concorda totalmente, perfazendo 38,9% das respostas. Evidencia-se que, 37% dos inquiridos não exteriorizam a sua apreciação nesta afirmação. Portanto, conclui-se que os superiores atentam nos distintos pontos de vista antes de tirarem conclusões (ver gráfico 15).

Gráfico 15. Os superiores escutam atenciosamente os distintos pontos de vista antes de tirarem conclusões

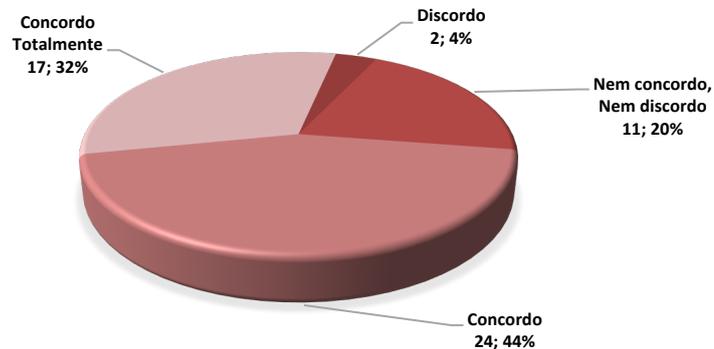


Fonte: Elaboração própria

Questão 11: Os trabalhadores partilham entre si as suas experiências e problemas dentro da empresa

Uma parte significativa dos respondentes concorda (24 – 44%) e 32% (n=17) concorda totalmente, dos 54 que deram resposta à questão enunciada. Os 24 reproduzem 44% daqueles que responderam, perfazendo como acordantes da afirmação 75,9%, de maneira que se pode observar no gráfico 16. Estes dados, dão-nos a informação de que os trabalhadores comunicam entre si e partilham os desafios que enfrentam diariamente (ver gráfico 16).

Gráfico 16. Os trabalhadores partilham entre si as suas experiências e problemas dentro da empresa

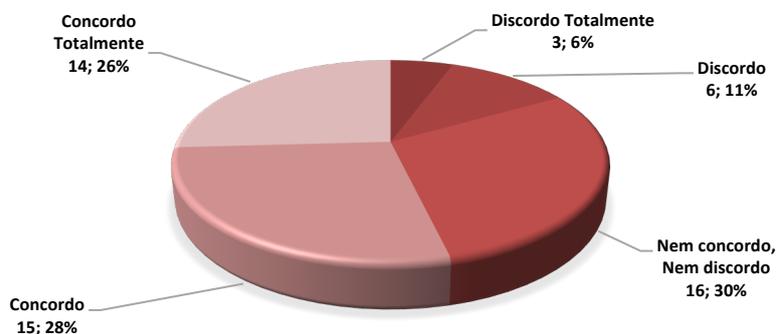


Fonte: Elaboração própria

Questão 12: Os trabalhadores têm facilidade em comunicar com os seus superiores hierárquicos

Podemos constatar de acordo com o gráfico 17, que a maioria dos respondentes comunica facilmente com os seus superiores hierárquicos, concordando 27,8% (n=15) dos respondentes e 25,9% (n=14) concordando totalmente. Percebe-se que nas empresas do setor de Enoturismo existe um bom clima laboral e um bom relacionamento entre superiores hierárquicos e trabalhadores.

Gráfico 17. Os trabalhadores têm facilidade em comunicar com os seus superiores hierárquicos

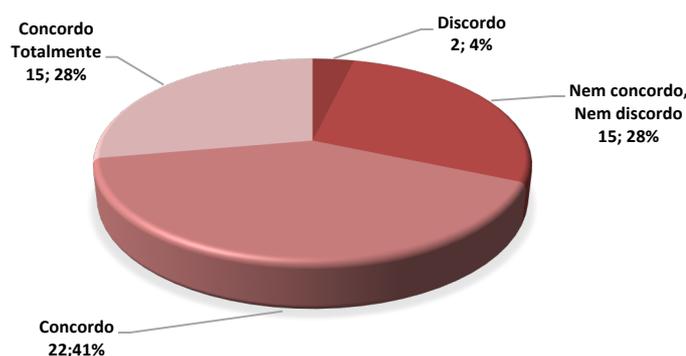


Fonte: Elaboração própria

Questão 13: Os trabalhadores têm à sua disposição informações necessárias para o bom desempenho do seu trabalho

Da análise efetuada ao gráfico 18, identifica-se que a maioria dos respondentes estão de acordo com a afirmação. Dos 54 respondentes, 22 (41%) concordam e 15 (28%) concordam totalmente, dando uma percentagem de 68,5% dos respondentes. Salienta-se ainda que 15 (28%) não concorda nem discorda com a afirmação. Conclui-se assim que a maioria dos trabalhadores têm à sua disposição informações necessárias para o bom desempenho do seu trabalho.

Gráfico 18. Os trabalhadores têm à sua disposição informações necessárias para o bom desempenho do seu trabalho

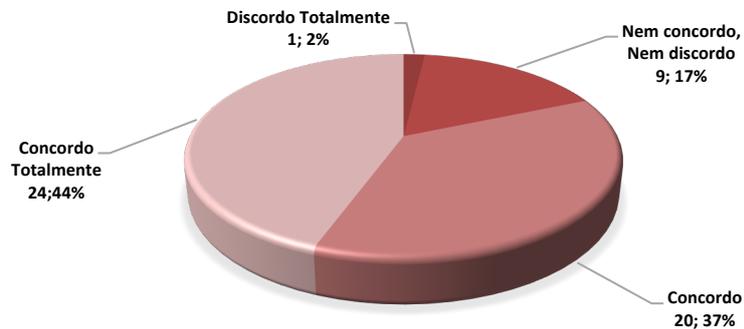


Fonte: Elaboração própria

Questão 14: Os meios tecnológicos (emails, internet, telefone, etc.) facilitam a comunicação entre os trabalhadores

A maioria dos respondentes está de acordo que os meios tecnológicos facilitam a comunicação entre os trabalhadores, 44,4% (n=24) dos respondentes concorda totalmente e 37% (n=20) concorda com a afirmação, ou seja, os respondentes pensam que os meios de comunicação tecnológicos ajudam a que a comunicação entre trabalhadores seja mais eficaz (ver gráfico 19).

Gráfico 19. Os meios tecnológicos (emails, internet, telefone, etc) facilitam a comunicação entre os trabalhadores

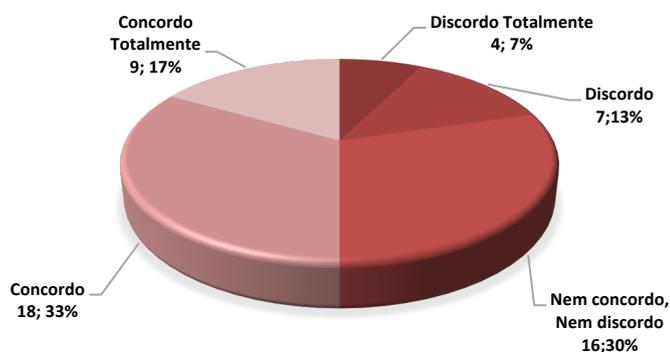


Fonte: Elaboração própria

Questão 15: Os trabalhadores são elogiados pelos seus superiores quando estes executam as suas tarefas normais com sucesso

Ao analisar-se o gráfico 15, contesta-se que a grande parte dos colaboradores concorda que os trabalhadores são enaltecidos pelos seus superiores quando efetuam as suas tarefas com sucesso (33,3% - 18), 16,7% (n=9) concorda totalmente, totalizando 50% das respostas concordantes. Evidencia-se ainda, que 29,6% dos respondentes, não concorda nem discorda com a questão, o que demonstra que 16 dos respondentes não manifestam opinião quanto à afirmação.

Gráfico 20. Os trabalhadores são elogiados pelos seus superiores quando estes executam as suas tarefas normais com sucesso

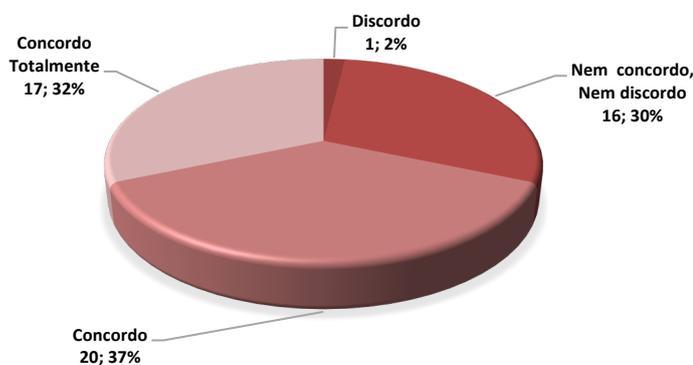


Fonte: Elaboração própria

Questão 16: Os trabalhadores realizam as tarefas que lhes compete por iniciativa própria

Desta questão representada no gráfico 21, 20 (37%) dos respondentes concorda com a afirmação e 17 (32%) dos respondentes concorda totalmente, dando um total de 37 respostas concordantes num universo de 54 respostas, portanto, a maioria dos colaboradores respondentes não precisam de incentivos e ordens para realizar as tarefas inerentes à sua profissão

Gráfico 21. Os trabalhadores realizam as tarefas que lhes compete por iniciativa própria

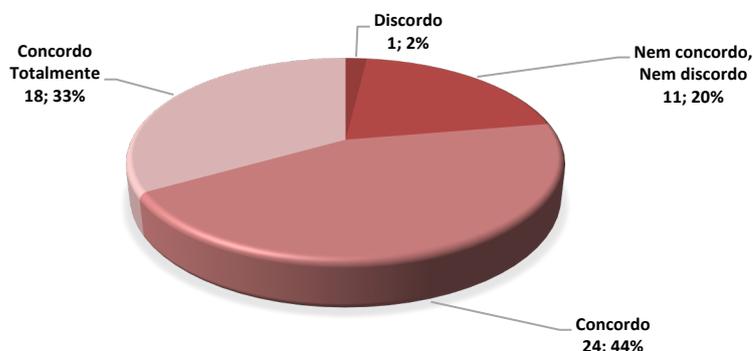


Fonte: Elaboração própria

Questão 17: Os trabalhadores facilmente identificam problemas e resolvem-nos da melhor forma possível

Na generalidade os respondentes estão de acordo com esta questão, considerando que a maioria dos empregados facilmente identificam dificuldades e resolvem-nas da melhor forma, concordando 44,4% (n=24) e 33,3% (n=18) concordando totalmente. Pode-se fazer uma leitura de que os colaboradores do setor de Enoturismo se importam em resolver os problemas de forma pacífica e eficaz (ver gráfico 22).

Gráfico 22. Os trabalhadores facilmente identificam problemas e resolvem-nos da melhor forma possível

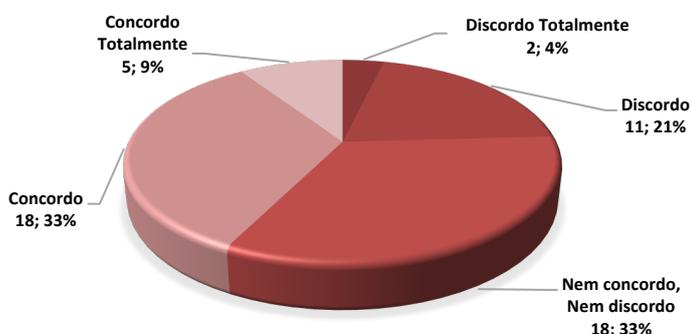


Fonte: Elaboração própria

Questão 18: As alterações feitas dentro da empresa são discutidas antes de serem colocadas em prática

Verifica-se que 33,3% (n=18) dos respondentes concorda com a afirmação e outros 33,3% (n=18) nem concorda nem discorda. Salienta-se ainda que 20,4% (n=11) dos respondentes discorda com a questão, o que pode significar que nem todas as alterações efetuadas no núcleo da empresa são debatidas e comunicadas antes de serem colocadas em prática (ver gráfico 23).

Gráfico 23. As alterações feitas dentro da empresa são discutidas antes de serem colocadas em prática

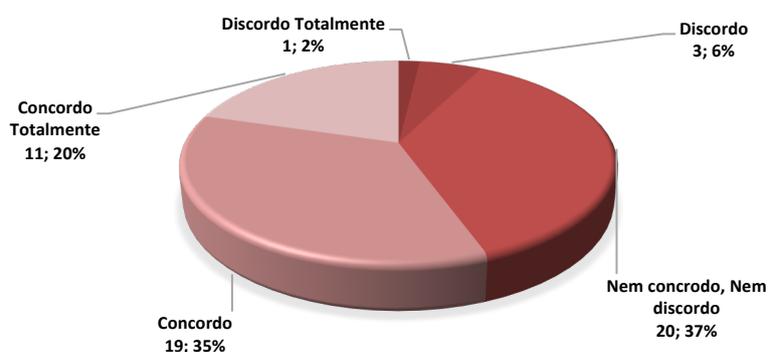


Fonte: Elaboração própria

Questão 19: A comunicação na empresa incentiva os trabalhadores a alcançar os seus objetivos

Confere-se ao observar o gráfico 24, que 35,2% (n=19) dos inquiridos concorda que a comunicação na empresa entusiasma os trabalhadores para que alcancem os seus objetivos e 20,4% (n=11) dos respondentes concorda totalmente, totalizando 55,6% das respostas. É notório que os colaboradores respondentes são incentivados através da comunicação entre os mesmos e superiores a alcançar objetivos.

Gráfico 24. A comunicação na empresa incentiva os trabalhadores a alcançar os seus objetivos

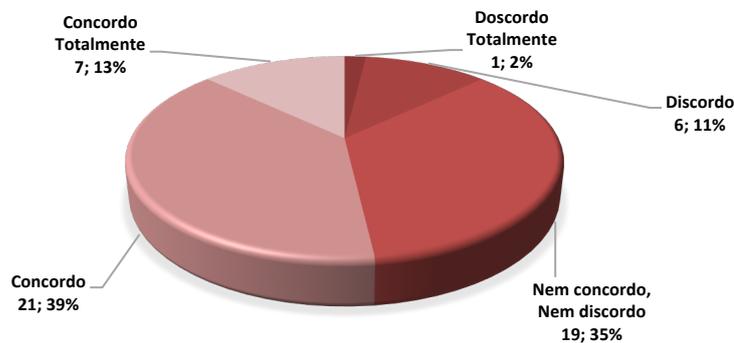


Fonte: Elaboração própria

Questão 20: A informação recebida sobre as políticas e objetivos da empresa é suficiente

Pode verificar-se que a maioria dos respondentes está de acordo com esta questão, 38,9% (n=21) concorda com a afirmação e 13% (n=7) concorda totalmente. Salienta-se ainda que 35,2% (n=19) nem concorda nem discorda com a questão. Pode-se concluir que os respondentes estão informados e recebem frequentemente informação sobre as políticas e objetivos da empresa (ver gráfico 25).

Gráfico 25. A informação recebida sobre as políticas e objetivos da empresa é suficiente

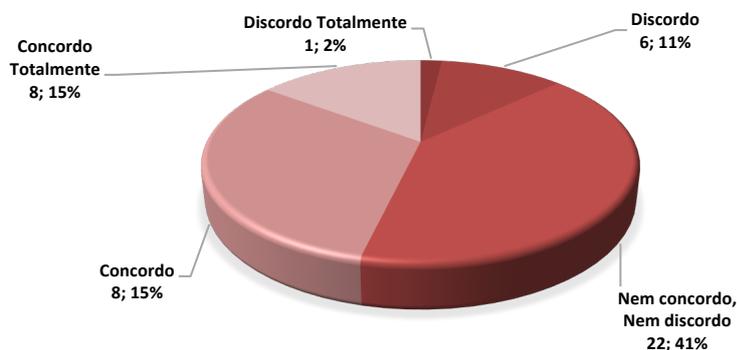


Fonte: Elaboração própria

Questão 21: A informação recebida sobre mudanças na empresa é suficiente

Entende-se ao observar o gráfico 26, que a maioria dos colaboradores não tem opinião quanto a esta afirmação, totalizando 40,7% (n=22) das respostas, o que pode significar que nem toda a informação recebida é suficiente. Em concordância simultânea estão 30% dos respondentes, 15% (n=8) concorda totalmente que a informação recebida sobre mudanças na empresa é suficiente, e 15% (n=8) apenas concorda. Os respondentes demonstram que deveria haver mais informação sobre as mudanças na empresa.

Gráfico 26. A informação recebida sobre mudanças na empresa é suficiente

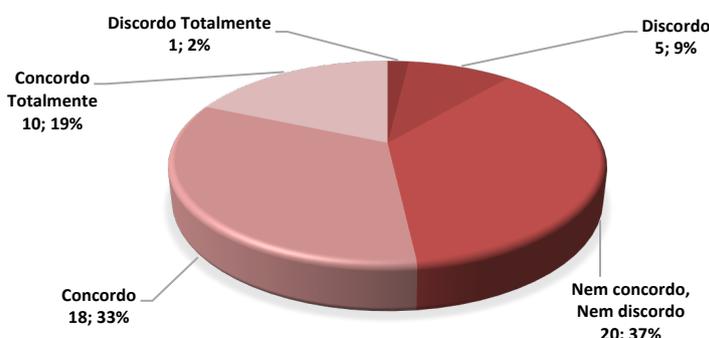


Fonte: Elaboração própria

Questão 22: Os trabalhadores dos diferentes departamentos comunicam entre si

Os dados alcançados relativamente a esta afirmação (ver gráfico 27), apontam que 33,3% (n=18) dos respondentes concorda que os trabalhadores dos diferentes departamentos comunicam entre si, e 18,5% (n=10) dos respondentes concordam totalmente com a afirmação, totalizando 51,8% das respostas. Conclui-se que existe uma comunicação frequente entre os trabalhadores de diferentes departamentos.

Gráfico 27. Os trabalhadores dos diferentes departamentos comunicam entre si

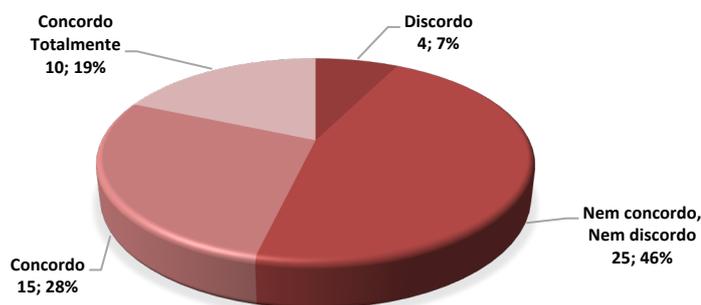


Fonte: Elaboração própria

Questão 23: A comunicação entre os trabalhadores dos diferentes setores é eficaz

Subsiste um consenso entre a maioria dos respondentes, 27,7% (n=15) concorda com a questão e 18,5% (n= 10) concorda totalmente, perfazendo um total de 46,6% dos respondentes (ver gráfico 28). Após a análise deste gráfico, conclui-se que os trabalhadores dos diferentes departamentos consideram a comunicação entre si eficaz.

Gráfico 28. A comunicação entre os trabalhadores dos diferentes setores é eficaz

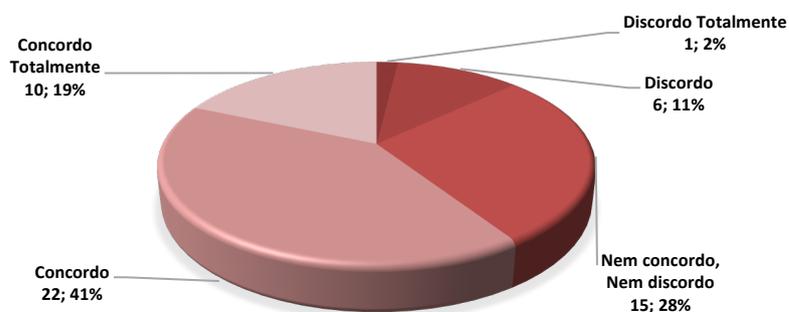


Fonte: Elaboração própria

Questão 24: A empresa disponibiliza ações de formação que possibilita os trabalhadores atualizar os seus conhecimentos

Verifica-se no gráfico 29 que 40,7% (n=22) dos respondentes concorda com a afirmação e 18,5% (n=10) concorda totalmente que a empresa disponibiliza formações que possibilita os colaboradores do setor do Enoturismo atualizar os seus conhecimentos, ou seja, as empresas preocupam-se em facultar formação adequada aos seus colaboradores de forma a que estes se especializem melhorando assim a qualidade dos serviços prestados. De referir que 27,8% (n=15) dos respondentes não concorda nem discorda com a afirmação, demonstrando não ter opinião sobre a mesma.

Gráfico 29. A empresa disponibiliza ações de formação que possibilita os trabalhadores atualizar os seus conhecimentos

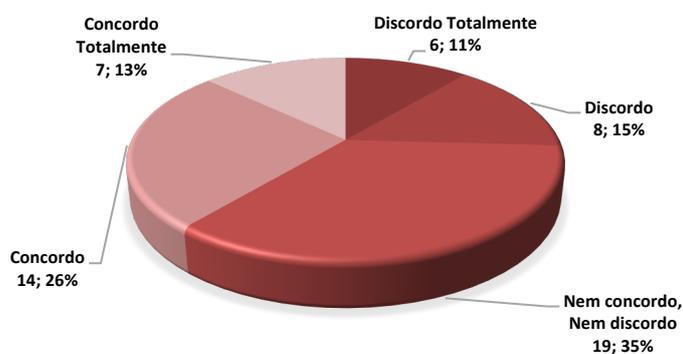


Fonte: Elaboração própria

Questão 25: A participação em cursos ou workshops fora da empresa é incentivada

O gráfico 30 demonstra-nos que os colaboradores se apresentam indecisos quanto a esta afirmação, pois 35,2% (n=19) não demonstra opinião quanto a esta afirmação, 25,9% (n=14) concorda com a afirmação e 13% (n=7) concorda totalmente. Estes dados demonstram que a participação em cursos ou workshops externos à empresa nem sempre é incentivada.

Gráfico 30. A participação em cursos ou workshops fora da empresa é incentivada

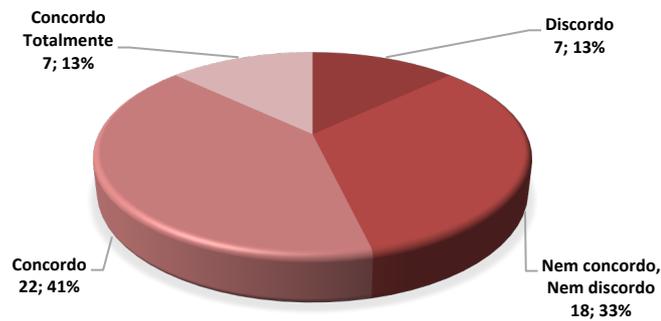


Fonte: Elaboração própria

Questão 26: A informação na empresa é clara

A maioria dos respondentes está de acordo que a informação dentro da empresa onde trabalha é partilhada de forma clara, 40,7% (n=22) dos respondentes concorda com a afirmação e 13% (n=7) concorda totalmente, totalizando 53,7% das respostas (ver gráfico 31).

Gráfico 31. A informação na empresa é clara

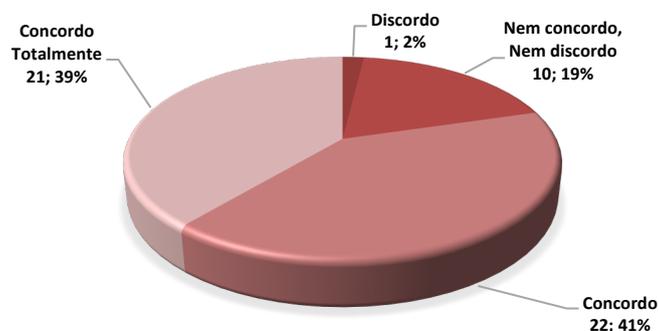


Fonte: Elaboração própria

Questão 27: Ao receber um pedido de informação de outros departamentos/colegas, dentro do âmbito das minhas competências sei como responder

Verifica-se que 40,7% (n=22) dos respondentes concorda com a afirmação e 38,9% (n=21) concorda totalmente, perfazendo um total de 79,6% dos respondentes, por tanto, depreende-se que a maioria dos colaboradores respondentes possui competências necessárias para responder aos pedidos de informação solicitados por outros departamentos. Ver gráfico 32.

Gráfico 32. Ao receber um pedido de informação de outros departamentos/colegas, dentro do âmbito das minhas competências sei como responder

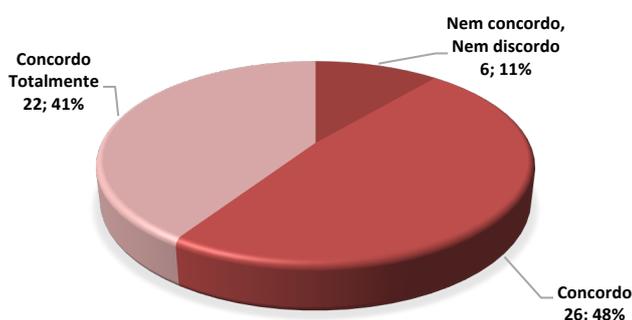


Fonte: Elaboração própria

Questão 28: Ao receber um pedido de informação de outros departamentos/colegas, dentro do âmbito das minhas competências sei como encaminhar

Observando os dados do gráfico 33, pode-se verificar que 48,1% (n=26) dos respondentes concorda com a questão e 40,7% (n=22) concorda totalmente, assim sendo, a grande maioria dos colaboradores sabe encaminhar os pedidos de informação de outros departamentos/colegas quando os mesmos não o sabem solucionar.

Gráfico 33. Ao receber um pedido de informação de outros departamentos/colegas, dentro do âmbito das minhas competências sei como encaminhar



Fonte: Elaboração própria

Em seguida, enumeram-se os principais resultados da variável “Comunicação Interna”,

Tabela 3. Principais resultados da variável "Comunicação Interna"

Questão 1	A maioria dos colaboradores tem um bom relacionamento
Questão 2	Os superiores revelam compreender os problemas dos trabalhadores
Questão 3	A maioria dos respondentes conhece os meios de comunicação interna
Questão 4	Os trabalhadores utilizam os meios tecnológicos essenciais para o bom cumprimento das suas tarefas
Questão 5	Os superiores demonstram interesse em motivar os seus colaboradores para obter resultados
Questão 6	Os trabalhadores preocupam-se em estar informados sobre as atualizações da empresa através dos meios de comunicação interna
Questão 7	A maioria dos respondentes concorda que a informação na empresa é divulgada de forma eficaz

Questão 8	Os trabalhadores respondentes demonstram-se abertos a serem estimulados e incentivados a tomar decisões
Questão 9	A maioria dos superiores considera as opiniões dos colaboradores para as suas deliberações
Questão 10	Os superiores demonstram escutar os distintos pontos de vista
Questão 11	Os trabalhadores comunicam frequentemente e partilham as suas experiências
Questão 12	Existe facilidade em comunicar com os superiores hierárquicos
Questão 13	Os trabalhadores do setor de Enoturismo têm à sua disposição as informações necessárias para o bom desempenho das suas tarefas
Questão 14	Os meios tecnológicos auxiliam a comunicação entre trabalhadores
Questão 15	Os trabalhadores são elogiados quando executam as tarefas com sucesso
Questão 16	A maioria dos respondentes é autónomo e realiza as tarefas sem necessitar de ordens
Questão 17	Os trabalhadores sabem identificar facilmente problemas e solucioná-los eficazmente
Questão 18	Nem todas as questões são debatidas antes de serem colocadas em prática
Questão 19	Os colaboradores são incentivados pelos seus superiores através da comunicação
Questão 20	Os respondentes demonstram estar informados sobre as políticas e objetivos da empresa
Questão 21	Os respondentes demonstram que deveria haver mais informação sobre as mudanças na empresa
Questão 22	Existe uma comunicação frequente entre os trabalhadores de diferentes departamentos
Questão 23	Os trabalhadores dos diferentes departamentos consideram a comunicação entre si eficaz
Questão 24	As empresas do setor do Enoturismo disponibilizam formações aos seus colaboradores
Questão 25	A participação em formações fora da empresa poderia ser mais incentivada
Questão 26	A informação nas empresas do setor de Enoturismo é clara
Questão 27	Os trabalhadores sabem responder a pedidos de informação de outros colegas/departamentos
Questão 28	Os trabalhadores sabem encaminhar pedidos de informação de outros colegas/departamentos

Fonte: Elaboração própria

4.4 A Qualidade para a Comunicação Interna

A Qualidade é um elemento essencial em todo o tipo de serviços, pois gera a satisfação do cliente e, conseqüentemente, a valorização do capital da organização. As organizações encontraram na Qualidade, a chance de se destacarem dos seus opositores e de promover padrões de qualidade e de resolução perto do seu público-alvo.

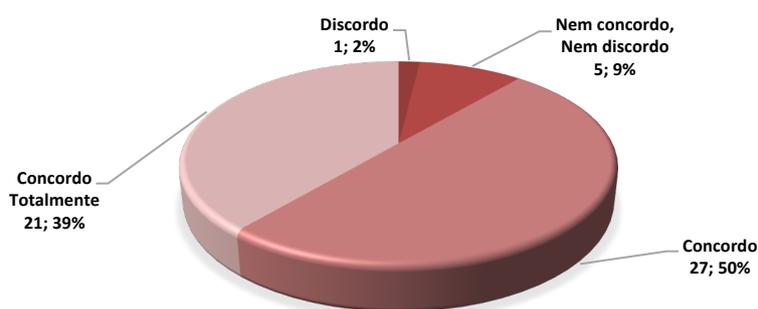
A comunicação interna, como já foi mencionado anteriormente, é também um fator determinante para a melhoria da qualidade de um serviço, pois é através dela que procedem as mensagens responsáveis por manter os serviços a funcionar corretamente.

Seguidamente, enunciam-se as questões elaboradas no questionário relacionadas com a área da qualidade.

Questão 29: O relacionamento com os meus colegas é bom

Nesta questão, verifica-se que a maioria dos trabalhadores tem um bom relacionamento com os colegas, concordando 27 (50%) dos respondentes e 21 (39%) respondentes concordando totalmente (ver gráfico 34).

Gráfico 34. O relacionamento com os meus colegas é bom

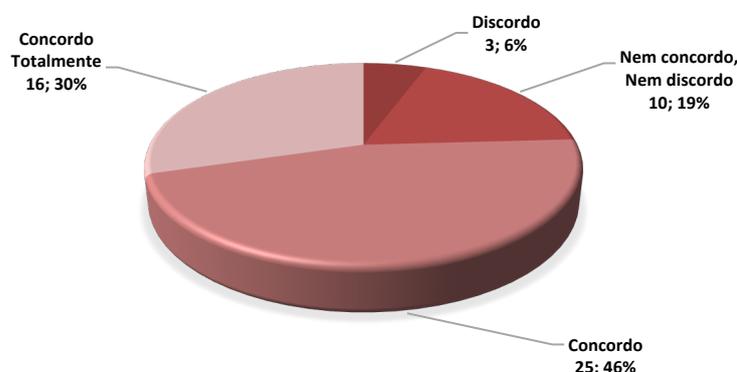


Fonte: Elaboração própria

Questão 30: O relacionamento com os meus superiores hierárquicos é bom

Ao observar o gráfico 35, depreende-se que o clima laboral nas empresas do setor do Enoturismo é bom, visto que 46,3% (n=25) dos respondentes concorda com a afirmação e 29,6% (n=16) dos respondentes concorda totalmente. Pode-se concluir que 75,9% dos respondentes tem um bom relacionamento com os superiores hierárquicos.

Gráfico 35. O relacionamento com os meus superiores hierárquicos é bom

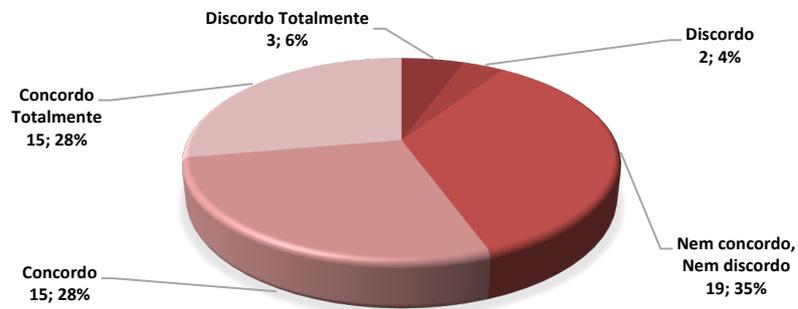


Fonte: Elaboração própria

Questão 31: A liderança eficaz resulta em recompensas e elogios

Podemos verificar da observação realizada ao gráfico 36, que 27,8% (n=15) concorda totalmente e 27,8% (n=15) concorda que recompensas e elogios são consequência de uma liderança eficaz, ou seja, os inquiridos concordam que para existir uma liderança eficaz, a mesma deve ser realizada através de elogios ou recompensas.

Gráfico 36. A liderança eficaz resulta em recompensa e elogios

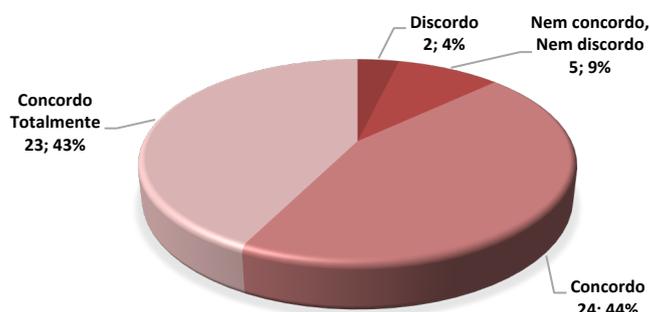


Fonte: Elaboração própria

Questão 32: O respeito predomina tanto na relação com os superiores como na relação entre os colegas de trabalho

O gráfico 37, mostra-nos que a maioria dos colaboradores está de acordo com a questão, 44,4% (n=24) dos respondentes concorda com a afirmação e 42,6% (n=23) concorda totalmente que existe respeito no relacionamento com os superiores como entre os colegas de trabalho, o que certifica as afirmações abordadas anteriormente, onde se confirma a presença de um ambiente laboral agradável e a comunicação estabelecida entre os colaboradores de cada organização é boa.

Gráfico 37. O respeito predomina tanto na relação com os superiores como na relação entre os colegas de trabalho

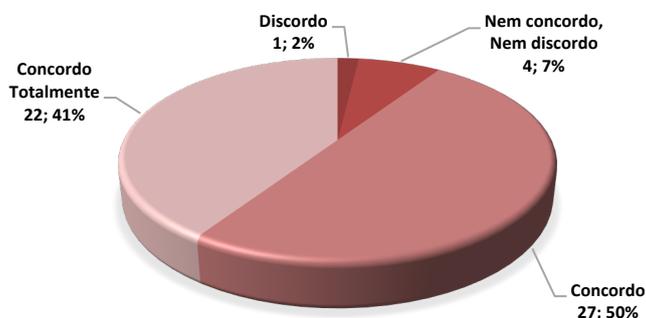


Fonte: Elaboração própria

Questão 33: As novas tecnologias ajudam a comunicação com os seus colegas

Esta afirmação demonstra-nos que, 50% (n=27) dos respondentes concorda que as novas tecnologias têm uma presença importante e auxiliam na comunicação com os colegas de trabalho e 40,7% (n=22) dos respondentes concorda totalmente, ou seja, os colaboradores respondentes asseguram que as novas tecnologias impulsionam a comunicação eficaz entre os colegas promovendo assim a qualidade dos serviços e tarefas prestadas.

Gráfico 38. As novas tecnologias ajudam com a comunicação com os seus colegas

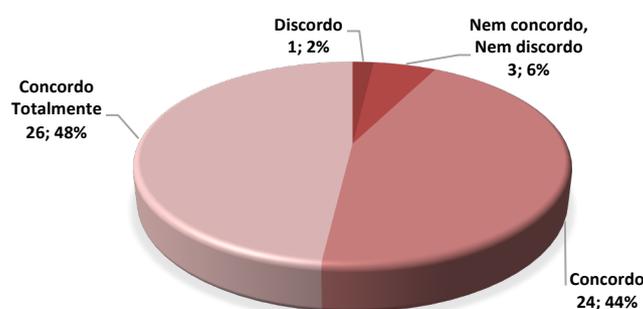


Fonte: Elaboração própria

Questão 34: A comunicação entre todos ajuda a manter um bom serviço prestado aos clientes

Relativamente à questão mencionada, verifica-se que 48,1% (n=26) dos respondentes concordam totalmente e 44,4% (n=24) concordam com a afirmação, cumprindo com um total de 92,5% concordantes com a questão mencionada. Pode-se deduzir que a maioria dos respondentes concorda com o facto de a comunicação entre todos ajudar a prestar um bom serviço aos clientes, contribuindo assim para a qualidade na empresa.

Gráfico 39. A comunicação entre todos ajuda a manter um bom serviço prestado aos clientes

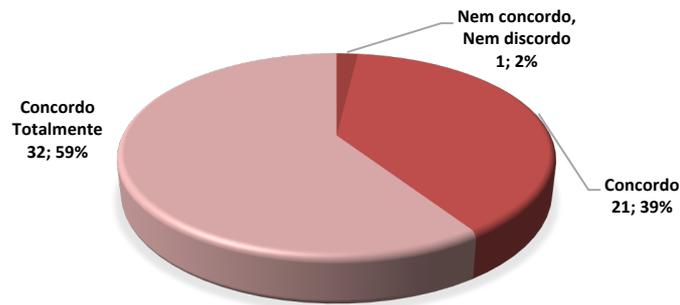


Fonte: Elaboração própria

Questão 35: O serviço prestado terá mais credibilidade caso exista boa comunicação

Relativamente a esta questão, observa-se no gráfico 40 que, 59,3% (n=32) dos respondentes concorda totalmente com a questão referida, e 38,9% (n=21) concorda totalmente. Deduz-se que os inquiridos concordam que a existência de uma boa comunicação entre todos, fará com que os serviços prestados tenham mais credibilidade e qualidade.

Gráfico 40. O serviço prestado terá mais credibilidade caso exista boa comunicação

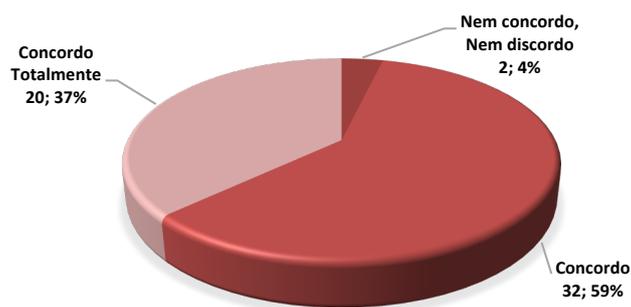


Fonte: Elaboração própria

Questão 36: A troca de informação influencia a atitude dos meus colegas no trabalho

A maioria dos trabalhadores inquiridos está em concordância com a questão, 59,3% (n=32) concorda e 37% (n=20) concorda totalmente que a atitude dos colegas é influenciada pelas trocas de informação, logo, se existir uma troca de informação positiva, a atitude dos colegas de trabalho também será (ver gráfico 41).

Gráfico 41. A troca de informação influencia a atitude dos meus colegas no trabalho

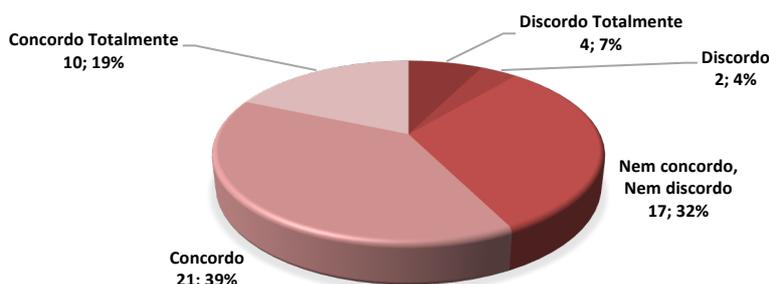


Fonte: Elaboração própria

Questão 37: Os erros e as falhas cometidas dentro da empresa são transmitidos como mensagem a outros trabalhadores para que o mesmo erro ou falha não volte a ser cometido

Podemos constatar (ver gráfico 42) que a maioria dos colaboradores está de acordo com a questão, 38,9% (n=21) dos respondentes concorda e 18,5% (n=10) dos respondentes concorda totalmente, dando um total de 57,4% dos respondentes que afirmam que quando são cometidas falhas ou erros, estes são conduzidos como mensagem a outros colaboradores para que todos aprendam e não se volte a cometer, conclui-se que existe um *feedback* positivo dentro das empresas de Enoturismo.

Gráfico 42. Os erros e as falhas cometidas dentro da empresa são transmitidos como mensagem a outros trabalhadores para que o mesmo erro ou falha não volte a ser cometido

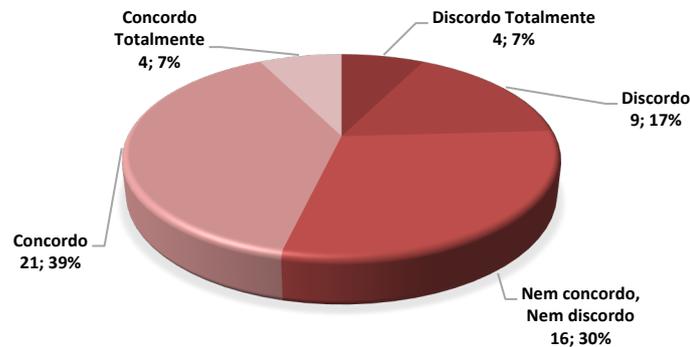


Fonte: Elaboração própria

Questão 38: Os trabalhadores, em geral, não têm receio de dizer as realidades que necessitam de ser ditas

Depreende-se ao analisar os dados do gráfico 43, que os respondentes se encontram apreensivos quanto à questão, 38,9% (n=21) dos respondentes concorda com a questão, 29,9% (n=16) não demonstra qualquer opinião e 16,7% (n=9) dos respondentes discorda. A interpretação desta questão, demonstra que a maioria dos respondentes não teme em comentar as realidades que precisam ser expostas, mas que ainda existe uma considerável percentagem que não o consegue fazer.

Gráfico 43. Os trabalhadores, em geral, não têm receio de dizer as coisas que necessitam de ser ditas

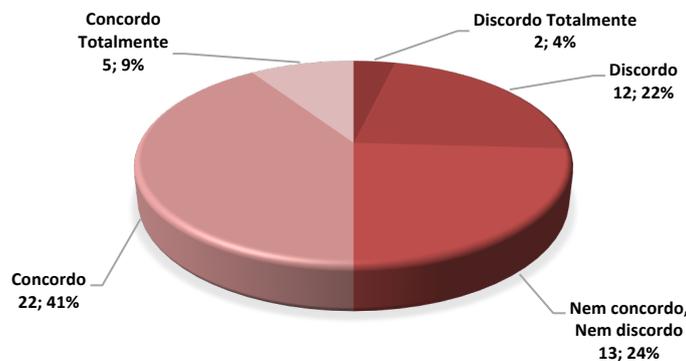


Fonte: Elaboração própria

Questão 39: Os trabalhadores, em geral, pronunciam-se claramente quando sentem que um plano ou ideia não funciona apropriadamente

De acordo com a questão, verifica-se que 22 (41%) dos respondentes concorda que os trabalhadores costumam pronunciar-se quando reconhecem que um plano ou ideia não funciona adequadamente e apenas 5 (9%) respondentes concorda totalmente com a questão (ver gráfico 44).

Gráfico 44. Os trabalhadores, em geral, pronunciam-se claramente quando sentem que um plano ou ideia não funciona apropriadamente

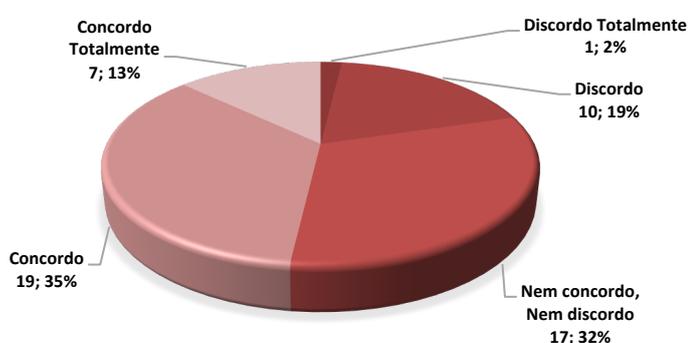


Fonte: Elaboração própria

Questão 40: Os trabalhadores, em geral, mantêm-se em silêncio quando há discussões sobre assuntos controversos

Os dados obtidos no gráfico 45 demonstram que, a maioria dos trabalhadores concorda com a questão, 35,2% (n=19) dos respondentes concorda e 13% (n=7) concorda totalmente, perfazendo um total de 48,2% das respostas. Conclui-se, que a maioria dos trabalhadores não se manifesta quando há discussões sobre assuntos controversos na organização, o que pode ser benéfico e impedir que se espalhem boatos.

Gráfico 45. Os trabalhadores, em geral, mantêm-se em silêncio quando há discussões sobre assuntos controversos

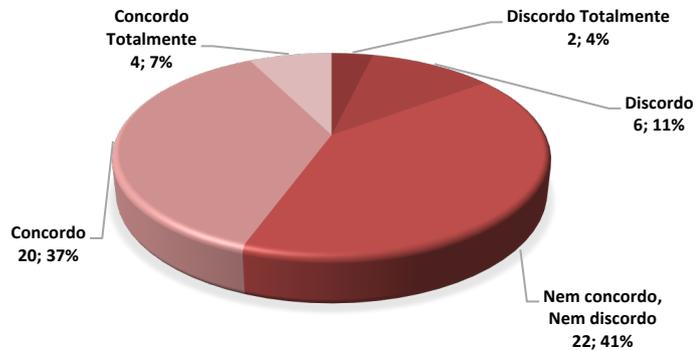


Fonte: Elaboração própria

Questão 41: Os trabalhadores preferem concordar com a opinião do grupo a que pertencem porque se sentem pouco autoconfiantes nas suas próprias sugestões

Relativamente a esta questão, podemos depreender que, 37% (n=20) dos respondentes concorda e apenas 7,4% (n=4) concorda totalmente, perfazendo um total de 44,4% de respondentes concordantes, significando que os colaboradores respondentes demonstram algum receio em demonstrar as suas próprias opiniões.

Gráfico 46. Os trabalhadores preferem concordar com a opinião do grupo a que pertencem porque se sentem pouco autoconfiantes nas suas próprias sugestões

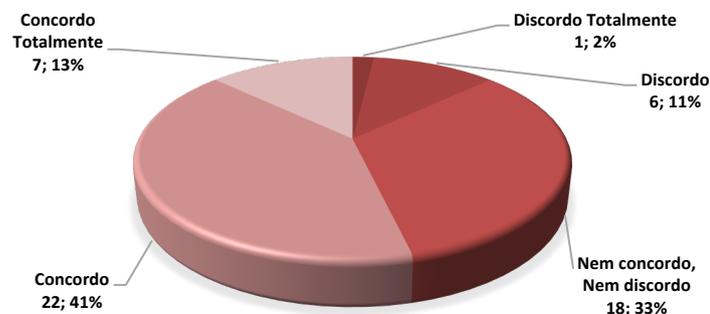


Fonte: Elaboração própria

Questão 42: Os trabalhadores apresentam ideias para novos projetos que podem beneficiar a empresa

De acordo com os dados obtidos no gráfico 47, compreende-se que 40,7% (n=22) dos respondentes concorda com a afirmação e 13% (n=7) concorda totalmente, pode-se concluir que 53,7% dos respondentes concordantes, sente-se à vontade para expor ideias para novos projetos que podem beneficiar a empresa onde trabalham.

Gráfico 47. Os trabalhadores apresentam ideias para novos projetos que podem beneficiar a empresa

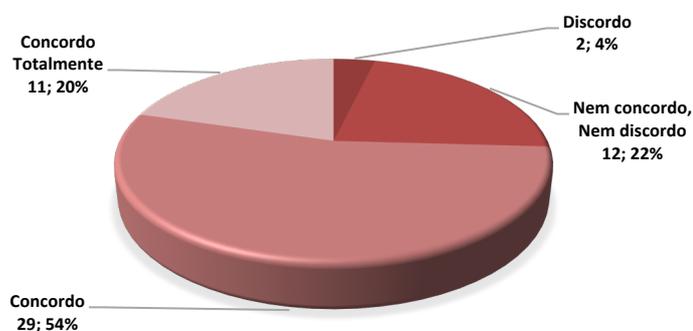


Fonte: Elaboração própria

Questão 43: Os trabalhadores protegem informação organizacional confidencial porque se empenham no benefício da empresa

A maioria dos respondentes guarda sigilosamente a informação organizacional confidencial que obtém, 53,7% dos respondentes concorda e 20,4% concorda totalmente com a afirmação (ver gráfico 48).

Gráfico 48. Os trabalhadores protegem informação organizacional confidencial porque se empenham no benefício da empresa



Fonte: Elaboração própria

Em seguida, irá apresentar-se os principais resultados da variável “Qualidade”,

Tabela 4. Principais resultados da variável "Qualidade"

Questão 29	Existe um bom relacionamento com os colegas de trabalho
Questão 30	Existe um bom relacionamento com os superiores hierárquicos
Questão 31	Os respondentes afirmam que para que exista uma liderança eficaz é importante existirem elogios e recompensas
Questão 32	As relações entre superiores e hierárquicos e trabalhadores persistem na base do respeito
Questão 33	As tecnologias facilitam a comunicação com os colegas promovendo assim a qualidade dos serviços prestados
Questão 34	Os respondentes concordam que ao haver comunicação entre todos, o serviço prestado ao cliente terá melhor qualidade
Questão 35	Os respondentes comprovam que a boa comunicação entre todos aumenta a qualidade do seu trabalho
Questão 36	A atitude dos colaboradores é influenciada pela troca de informação, caso esta seja positiva, a atitude também o será
Questão 37	Existe <i>feedback</i> positivo quando são cometidas falhas ou erros para que estes não voltem a ser cometidos
Questão 38	A maioria dos trabalhadores consegue expressar os seus pontos de vista, no entanto nem todos o conseguem fazer
Questão 39	Os trabalhadores pronunciam-se claramente quando sentem que um plano não irá funcionar em benefício da empresa
Questão 40	Os respondentes não se pronunciam quando existem temas de conversa controversos
Questão 41	Os trabalhadores têm algum receio em demonstrar a sua própria opinião
Questão 42	A maioria dos respondentes sente-se à vontade para expor novas ideias que podem beneficiar a empresa
Questão 43	Os trabalhadores guardam sigilosamente, a informação organizacional confidencial que obtêm

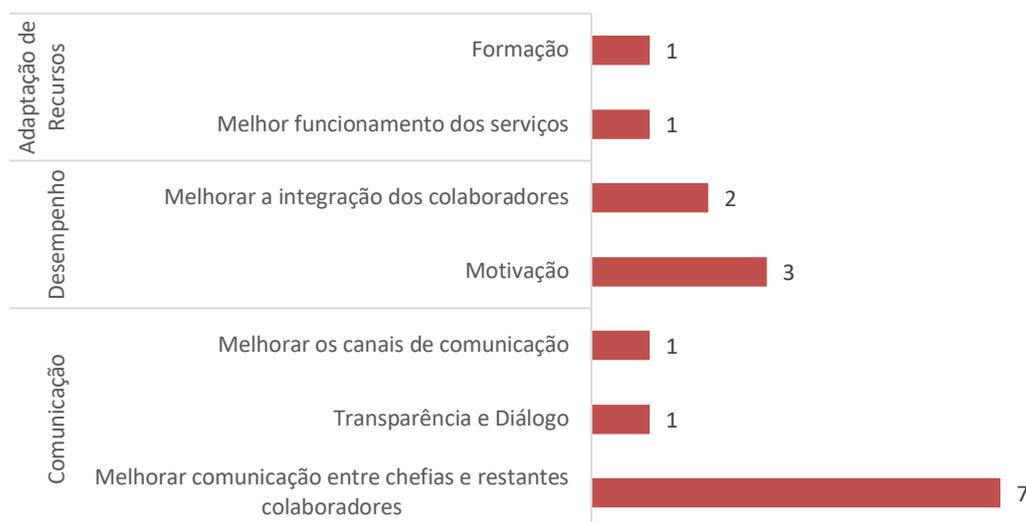
Fonte: Elaboração própria

- **Fatores de Melhoria da Comunicação Interna no Setor de Enoturismo**

Por fim, segue-se uma das perguntas mais relevantes do questionário: “**Na sua opinião, que aspetos da empresa poderiam ser melhorados para que a comunicação interna pudesse ser mais eficaz**”, a questão mencionada, trata-se de uma pergunta de resposta aberta, portanto, teve que ser tratada adequadamente e transformada em indicadores.

Dos 54 respondentes, apenas 16 manifestaram a sua opinião. De seguida, apresenta-se no gráfico 49, as categorias e sub-categorias.

Gráfico 49. Fatores de Melhoria da Comunicação Interna no Setor de Enoturismo (nº de vezes)



Fonte: Elaboração própria

Para que a comunicação interna fosse mais eficaz nas organizações, os colaboradores respondentes apontam alguns aspetos que gostariam que progredissem (ver gráfico 49). Os pontos a ser aperfeiçoados que os colaboradores mais indicaram, abrangem a melhoria de comunicação entre chefias e restantes colaboradores (n=7 respondente); a motivação dos trabalhadores, no que respeita a produtividade e desempenho dos mesmos (n=3 respondentes), e melhorar a integração dos colaboradores, havendo mais companheirismo e comunicação positiva entre colegas (n=2 respondentes).

4.5 Discussão dos Resultados

Neste capítulo, realizaram-se análises estatísticas, com a intenção de tentar dar resposta à problemática e aos objetivos estabelecidos no início do estudo.

A amostra, apresenta algumas características, a maioria dos colaboradores respondentes pertencem ao género feminino, têm idades abrangidas entre os “25-30” anos, as habilitações literárias situam-se ao nível do ensino secundário (12º ano de escolaridade), ocupam cargos de trabalhadores e têm entre 1-6 anos de experiência profissional na sua empresa.

No que respeita ao questionário, primeiramente na secção da Comunicação Interna, verifica-se uma concordância quanto às questões colocadas.

A generalidade dos colaboradores demonstra conhecer os meios de comunicação interna (74%), e metade dos respondentes afirma que a informação na empresa onde trabalham é divulgada de forma eficaz (50%), o que facilita o trabalho em equipa e fortalece o ambiente laboral nas organizações, De acordo com Kalla (2005) a comunicação interna possibilita o aumento da circulação de informações importantes para os trabalhadores da organização, promovendo o espírito de cooperação, facilitando o trabalho em comum, fortalecendo o sentido coletivo e transformando a organização num sítio agradável para trabalhar, cooperando ainda para melhorar a relação entre o colaborador e a organização.

Como se menciona no primeiro objetivo, é de evidenciar que a maioria dos trabalhadores do setor do Enoturismo tem facilidade em comunicar com os seus superiores hierárquicos (53,7%), e que os colaboradores têm à sua disposição as informações necessárias para a boa realização das suas tarefas (68,5%), é também importante referir que a maioria dos trabalhadores respondentes afirma ter facilidade em identificar dificuldades e solucioná-las eficazmente (77,7%), o que vai de encontro a Filipe (2007) que entende que, a Comunicação interna está diretamente relacionada com a troca de informação e ideias dentro de uma organização e que a mesma é benéfica, pois ajuda os trabalhadores a desempenharem adequadamente as suas funções e tarefas, e

também desenvolve um esclarecimento maior sobre a missão da organização e possibilita reagir e identificar rapidamente potenciais obstáculos.

Atentando ao segundo objetivo, realça-se que 61,1% dos colaboradores afirma que os superiores têm o hábito de encorajar os colaboradores para que estes desempenhem bem o seu trabalho, 55,6% afirma que a comunicação na empresa impulsiona os trabalhadores a atingirem as suas metas/objetivos, 87% dos colaboradores respondentes diz que nas relações entre colegas de trabalho e superiores hierárquicos o respeito predomina. Crosby (1988) refere que o objetivo primordial da comunicação é fazer com que as chefias e colaboradores adotem o hábito de dialogar sobre a qualidade em termos positivos.

Por fim, relativamente ao terceiro objetivo, verifica-se que 44,4% dos respondentes tem receio em demonstrar a sua opinião porque se sente pouco autoconfiantes nas suas próprias sugestões, de salientar que 24,1% não manifestou opinião quanto à questão o que pode significar que também se encontra de acordo, 46,6% dos colaboradores em global não tem apreensão em dizer as realidades que necessitam ser ditas, no entanto, ainda existe uma percentagem (24,1%) que demonstra não o conseguir fazer.

De acordo com Cunha et al. (2007) os fatores de ruído devem-se a diferentes quadros de referência, percepção seletiva e afetiva, não saber ouvir, ausência de confiança, juízos de valor, preconceitos, falta de credibilidade da fonte, diferenças culturais, sobrecarga da comunicação, fornecimento e recebimento de *feedback*, entre outros.

No que diz respeito à secção da Qualidade, verifica-se também uma concordância entre os colaboradores respondentes que afirmam que as tecnologias facilitam a comunicação com os colegas promovendo assim a qualidade dos serviços prestados (90,7%) e que ao haver comunicação entre todos, o serviço prestado ao cliente terá melhor qualidade (92,5%).

Quintino & Saraiva (2010) consideram a qualidade um objetivo estratégico compensador, quando este é assumido progressivamente por um grande grupo de profissionais confiantes, empenhados e intervenientes, no sentido de atingirem elevados níveis de desempenho e, sempre, com a percepção que o seu ponto a atingir deverá ser o cliente.

Os autores, afirmam ainda, que uma vez conseguido o objetivo, este incita na comunidade uma sensação de credibilidade nos serviços, bem como de satisfação das suas necessidades, tanto como das suas expectativas, levando a que as entidades prestadoras sejam acreditadas pelos utilizadores do sistema, contruindo assim, um fator de sucesso através da imagem transmitida pela criação de valor.

De modo a compreender os fatores de melhoria da Comunicação Interna no setor do Enoturismo, foi realizada uma pergunta com o objetivo de saber quais os pontos a melhorar, Os resultados manifestam que os aspetos a melhorar abrangem: melhorar a comunicação entre chefias e restantes colaboradores, maior transparência e diálogo nas comunicações, melhorar os canais de comunicação, usar a comunicação para aumentar a motivação e integração dos colaboradores, e por fim, a adaptação dos recursos para que haja um melhor funcionamento dos serviços e mais formações.

Após a discussão dos resultados, seguem-se as conclusões finais da presente investigação, mencionando também determinadas reflexões sobre as limitações da investigação, e finalizando com sugestões para trabalhos de investigação futura.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação interna, como já foi referido, é um fator importante que beneficia a qualidade de serviços, pois é através dela que fluem as mensagens responsáveis por manter os serviços a ocorrerem corretamente, assim como a qualidade que também é uma componente essencial nos ofícios, pois conduz à satisfação dos clientes e consecutivamente à valorização dos recursos humanos da organização.

Sabendo que a Comunicação Interna tem um papel fulcral nas organizações e é decisiva para o sucesso organizacional, emerge, então, a **questão de partida** que orienta esta investigação: “De que forma se processa a comunicação interna eficaz como instrumento de qualidade”.

Deste modo o objetivo geral desta investigação baseia-se em analisar a Comunicação Interna como Instrumento de Qualidade, aplicada no setor de Enoturismo do Alentejo

A amostra obtida com a aplicação do inquérito por questionário online foi de 54 respondentes do setor do Enoturismo do Alentejo. A grande parte dos colaboradores pertence ao género feminino, com idades compreendidas entre “25-30” anos, com habilitações literárias ao nível do 12º ano de escolaridade, ocupam os cargos de trabalhadores, e tem experiência profissional na empresa entre 1-6 anos.

Os dados obtidos foram analisados, com recurso ao software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 24.0 e ao Excel, e discutidos através da elaboração de gráficos, tabelas de frequências e cruzamento de variáveis.

O instrumento de recolha de dados foi adaptado do aplicado na investigação de Gomes (2014), Soares (2015), e do livro de Rego (2016).

Relativamente à Comunicação Interna e em conformidade com os dados recolhidos no questionário, contestou-se que nas organizações do setor de Enoturismo a

comunicação estabelecida entre os trabalhadores e superiores hierárquicos é eficiente e eficaz.

Após o verificado, o passo seguinte é validar se os objetivos específicos, que foram propostos no princípio da investigação, foram atingidos:

- **1º Objetivo Específico:** Perceber o funcionamento da Comunicação Interna no setor de Enoturismo:

Figueredo (2001) menciona que o grande desafio das organizações é conceber um sistema de comunicação eficiente e eficaz, visto que estas praticam muitas falhas, sendo que muitas delas devem-se a falhas de comunicação. As organizações que pretendam atingir o sucesso e qualidade, precisam de ter como estratégia principal um sistema de comunicação eficiente e eficaz.

Das respostas obtidas, entende-se que os colaboradores do setor do Enoturismo têm o hábito de comunicar entre si e os diversos departamentos; os trabalhadores preocupam-se em estar informados sobre as atualizações da empresa através dos meios de comunicação interna; os trabalhadores utilizam os meios tecnológicos necessários para o bom desempenho das suas tarefas; os trabalhadores dos diferentes departamentos demonstram que a comunicação entre si é eficaz, os colaboradores respondentes concordam que ao haver comunicação entre todos, o serviço prestado terá maior qualidade.

Sintetizando, pode-se afirmar que no setor de Enoturismo do Alentejo, a comunicação interna é frequente e estabelecida de uma forma eficaz, os resultados demonstram que são utilizados diversos meios de comunicação interna como o email, telefone e internet. É possível verificar também que existe um bom relacionamento entre colegas e superiores hierárquicos, o que provoca um ambiente de trabalho agradável.

2º Objetivo Específico: Analisar os aspetos positivos de uma comunicação interna eficaz entre os colaboradores e entre estes e a liderança nessas organizações

Compreende-se pelos dados obtidos no questionário, que existem aspetos positivos de uma comunicação interna eficaz entre os colaboradores e entre estes e a liderança nas organizações de Enoturismo. A maioria dos inquiridos diz que os superiores hierárquicos revelam compreender os problemas dos colaboradores; os superiores demonstram interesse em motivar os seus colaboradores para obter bons resultados; existe facilidade em comunicar com os superiores; os colaboradores respondentes são incentivados pelos superiores através da comunicação; as relações entre superiores e trabalhadores persistem na base do respeito e os trabalhadores são elogiados quando executam as tarefas com sucesso.

Estes resultados demonstram que ao haver uma comunicação interna positiva entre superiores hierárquicos e colaboradores, torna a comunicação dentro da organização mais fluida e faz com que os serviços prestados quer internamente, quer externamente, sejam executados com qualidade.

3º Objetivo: Identificar as barreiras e os obstáculos que impedem uma comunicação interna eficaz.

De acordo com Rego (2016) as barreiras à comunicação resultam em tudo aquilo que pode abalar o processo e intrometer-se na transmissão e receção de mensagens, reduzindo a fidelidade destas.

Nas questões 18, 40, 41, os respondentes demonstram que ainda existem algumas barreiras à comunicação interna nas suas empresas, estes mencionam que, nem todas as questões são debatidas antes de serem colocadas em prática; os respondentes não se pronunciam quando existem temas de conversa controversos e os trabalhadores têm algum receio em demonstrar a sua própria opinião. Estas barreiras podem existir devido a diferenças culturais ou até mesmo por falta de confiança por parte dos colaboradores respondentes.

Com base nos resultados apurados na análise efetuada às variáveis da Comunicação Interna e Qualidade, é possível concluir que, a população inquirida demonstra que a comunicação interna nas organizações de Enoturismo é instituída de forma clara e eficaz de modo a promover a qualidade, é possível entender que é comum os superiores

comunicarem com os trabalhadores e demonstram-se preocupados em que estes estejam informados e tenham ao seu alcance os meios tecnológicos necessários para o bom desempenho das suas tarefas, o que gera maior qualidade das funções desempenhadas. É possível também prever que existe um bom ambiente laboral nas organizações de Enoturismo em geral.

Termino, parafraseando Waldeck et al. (2012) *“A competência comunicacional é amplamente considerada como a base para muitos outros comportamentos relevantes para uma carreira de sucesso.”*

5.1. Limitações do Estudo

Inicialmente, a intenção do presente estudo era aplicar o instrumento de recolha de dados em várias organizações de Enoturismo, de modo a ser realizado um estudo de caso, e assim poder alargar a dimensão da amostra. Infelizmente, dada à situação pandémica atual (COVID-19), não foi possível a deslocação a estas entidades. Apesar da limitação mencionada, os dados do estudo foram confirmados, o que levou à concretização da presente dissertação.

5.2. Propostas de Investigação Futura

Posteriormente à conclusão do presente trabalho, propõe-se algumas sugestões que seriam de interesse geral serem investigadas, como:

- Obter uma amostra maior e mais diversificada, de modo a ser mais expressiva a realidade do setor de Enoturismo;
- Comparar os resultados obtidos no presente estudo com os resultados obtidos nos Enoturismos de outras regiões (e.g. a região Sul com a região Norte);
- Aplicar o instrumento de recolha de dados a outro setor de atividade (e.g. empresas de contabilidade).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, C. & Nohara, J. (2009). *Monografia no curso de administração: Guia completo de conteúdo e forma*. 3. Edição. São Paulo: Atlas.

Almeida, H., Orgambídez - Ramos, A., Monteiro, I. and Sousa, F. (2013). *Manual de Comportamento Organizacional*. 1ª Edição. Faro: Sílabas & Desafios.

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

Andrade, M.; Rietow, V. & Moraes, P. (2007). O Importante Processo para a Gestão da Qualidade e a Implementação das Normatizações ISO 9001. *Revista Intersaberes*, nº3, p. 133-148, retirado de <https://www.uninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/view/111/84>, em 10-03-2020.

Appolinário, F. (2007). *Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas.

Araujo, D., Simanski, E., & Quevedo, D. (2012). Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *Brazilian Business Review*, nº1, 47-64.

Azambuja, T. (1996). *Documentação de Sistemas da Qualidade: um guia prático para a gestão das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Brites, A. F. G. (2015). *Práticas e Ações que Influenciam os Colaboradores de Organizações com Responsabilidade Social*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais, Portugal.

Brum, A. de M. (2005) *Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. 3ª Edição. Porto Alegre: L&PM.

Camara, P., Guerra, P. and Rodrigues, J. (1997). *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 1ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Carneiro, L. (2012). A Comunicação Interna para promoção da Qualidade. *Revista Científica E-Locução*. nº 1, p. 16.

Carvalho, C. (2012). *Gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia, Portugal.

Clampitt, P.G (1991). *Communicating for Managerial Effectiveness*. Inglaterra: Sage.

Corrado, F. M. (1994). *A força da comunicação*. São Paulo: Makron Books.

Crosby, P. (1996). *Quality is still free: Making quality certain in uncertain times*. New York: McGraw-Hill.

Crosby, P.B. (1992). *Qualidade sem lágrimas: a arte da gerência descomplicada*. 4ª Edição. Rio de Janeiro: José Olympio.

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

D' Almeida N. & Libaert T. (2000). *La communication interne de l'entreprise*. 4ª Edição. Paris: Dunod.

Dutorme, C. (2002). *A Comunicação Interna na Empresa*. 1ª Edição. Lisboa: Instituto Piaget.

Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control*. New York: McGraw Hill Book Company.

Ferreira, A. (2004). *Comunicação para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

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

Filipe, N. (2007). *Comunicação Interna: Vector estratégico para a Qualidade - Ensaio sobre uma empresa do sector do Retailo*. Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta, Lisboa, Portugal.

Fortin, M. F., Côte, J., & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.

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

Gomes, P. (2014). *A Qualidade para a eficácia da Comunicação nas Organizações. Estudo de Caso na Câmara Municipal de Santiago do Cacém*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais, Portugal.

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

Institute of Internal Communication. (2020). The IoIC Profession Map. Retirado de <https://www.ioic.org.uk/professional-development/ioic-profession-map-2> a 17-05-2020.

Instituto da Vinha e do Vinho de Portugal retirado de <https://www.ivv.gov.pt/np4/regioes>.

Jacomini, L. (2011). O Papel da Comunicação nas Organizações. *Revista NPI - Núcleo De Pesquisa Interdisciplinar*, nº 6, p. 50-56.

Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communication*, nº 10, p.302 – 314.

Kunsch, M.M.K. (1997). *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.

Kunsch, M.M.K. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: Marchiori, M. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, p. 167-190.

Lobos, J. (1991). *Qualidade! Através das pessoas*. São Paulo: J. Lobos.

Marques, J. F. (2010) Enhancing the quality of organizational communication. *Journal of Communication management*, nº14, p. 47-58.

Martins, A. (2018). *A Eficácia da Comunicação Interna nas Empresas*. Relatório de Estágio de Mestrado, Universidade de Trás Os Montes e Alto Douro, Portugal.

Melo, V. (2006). *A comunicação interna e a sua importância nas organizações*. Faculdade Juvêncio Terra, Brasil.

Nassar, P. (2005). *A força da comunicação das empresas*. São Paulo: Aberje.

Neiva, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media&Jornalismo*, p. 61-73.

Norma Portuguesa ISO 9000:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário.

Passerini, M. (2013). Benefícios da Comunicação Interna para Empregador e Empregado. *Interatividade*, nº 1, p.135-146.

Pereira, E. L.I. (2003). *Comunicação Interna Excelente: perfil e papel do gestor do processo comunicativo nas organizações*. Universidade de São Paulo - Escola de Comunicação e Artes, Brasil.

Pérez. A. (2001). *Apuntes de metodologia de la investigacion en turismo*. Madrid: OMT.

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

Quintino, P. (2009). *Qualidade e Comunicação nas Organizações de Saúde: Aplicação Prática no Hospital CUF Infante Santo*. Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais, Évora e Escola Superior de Tecnologias de Saúde de Lisboa, Lisboa.

Quintino, P., M.M. Saraiva (2010), "Qualidade e comunicação nas organizações de saúde: aplicação prática no HCIS", in C.A. Silva, M.M. Saraiva, A. Teixeira (eds.), *TMQ - Qualidade:*

A Qualidade numa Perspectiva Multi e Interdisciplinar. Qualidade e Saúde - Perspectivas e Práticas, Temático, Lisboa: Edições Sílabo, nº1, p. 66-93.

Rego, A. (2016). *Comunicação pessoal e organizacional: Teoria e prática*. 4ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Robbins, S.P. (2002). *Comportamento Organizacional*. 9ª Edição. São Paulo: Prentice Hall.

Rocha, J. (1999). *Gestão De Recursos Humanos*. 2ª Edição. Lisboa: Editorial Presença.

Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos: Evolução e Actualidade. *Comunicação e Sociedade*. nº 1, p.179-194.

Seguro, P., Sarmiento, M. (2014). O Enoturismo em Portugal – caracterização da oferta e da procura. Turismo de Portugal, IP

Silva, E. (2010). *Manual de Comunicação Interna: grandes resultados, baixos custos*. Brasil: Clube dos Autores.

Soares, M., 2015. *Qualidade Nos Serviços Turísticos Náuticos No Alto Douro Vinhateiro - Perspetiva Dos Clientes Internos (Colaboradores)*. Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais, Portugal.

Stoner, J.A.F., Freeman, R. E. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

Thornhill, A., Lewis, P. & Saunders, M. N. K. (1996). The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, nº 4, p. 12-20.

Titoce, M. (2012). *O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa - Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, Portugal.

Troutt, M.D., Ponce de Leon, J.A. & Bateman, D.N. (1995). The interplay between quality improvement principles and the employee communication process. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, nº 2, p.51-60.

Veal, A. (1992). *Research methods for leisure and tourism: A practical guide*. Harlow, Essex: Longman.

Ventura, M. (2012). *Estratégias de Comunicação Interna*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal.

Waldeck, J., Durante, C., Helmuth, B., & Marcia, B. (2012) Communication in a changing world: Contemporary perspectives on business communication competence. *Journal of Education for Business*, nº 4, p.230-240.

Westphalen, M. H. (1992). *A comunicação na empresa*. Porto: Rés Editora.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Outputs do SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

- **Questões sobre secção da Comunicação Interna**

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

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	16,7	16,7	16,7
	4	23	42,6	42,6	59,3
	5	22	40,7	40,7	100
	Total	54	100	100	

Tabela 2. Os superiores demonstram compreender os problemas dos trabalhadores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	1,9	1,9
	2	6	11,1	11,1	13
	3	20	37	37	50
	4	18	33,3	33,3	83,3
	5	9	16,7	16,7	100
	Total	54	100	100	

Tabela 3. Os trabalhadores conhecem os diferentes meios de comunicação interna (email, internet, telefone, intranet, revistas, etc.)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	1,9	1,9
	2	3	5,6	5,6	7,4
	3	10	18,5	18,5	25,9
	4	22	40,7	40,7	66,7
	5	18	33,3	33,3	100
	Total	54	100	100	

Tabela 4. Os trabalhadores utilizam os meios tecnológicos (internet, telefone, emails, etc.) necessários para o bom desempenho das suas tarefas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	1,9	1,9
	2	2	3,7	3,7	5,6
	3	6	11,1	11,1	16,7
	4	24	44,4	44,4	61,1
	5	21	38,9	38,9	100
	Total	54	100	100	

Tabela 5. Os superiores costumam encorajar os trabalhadores para um melhor desempenho do seu trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	1,9	1,9
	2	6	11,1	11,1	13
	3	14	25,9	25,9	38,9
	4	23	42,6	42,6	81,5
	5	10	18,5	18,5	100
	Total	54	100	100	

Tabela 6. Os trabalhadores tendem a procurar informação segura e atualizada através dos meios de comunicação interna

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3,7	3,7	3,7
	2	2	3,7	3,7	7,4
	3	18	33,3	33,3	40,7
	4	22	40,7	40,7	81,5
	5	10	18,5	18,5	100
	Total	54	100	100	

Tabela 7. A informação dentro da empresa é divulgada de uma forma eficaz

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	1,9	1,9
	2	3	5,6	5,6	7,4
	3	23	42,6	42,6	50
	4	16	29,6	29,6	79,6
	5	11	20,4	20,4	100
	Total	54	100	100	

Tabela 8. Os trabalhadores são estimulados e incentivados pelos seus superiores a tomar decisões dentro da empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3,7	3,7	3,7
	2	11	20,4	20,4	24,1
	3	20	37	37	61,1
	4	16	29,6	29,6	90,7
	5	5	9,3	9,3	100
	Total	54	100	100	

Tabela 9. Os superiores geralmente aceitam as opiniões dos trabalhadores para as suas decisões

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3,7	3,7	3,7
	2	8	14,8	14,8	18,5
	3	23	42,6	42,6	61,1
	4	14	25,9	25,9	87
	5	7	13	13	100
	Total	54	100	100	

Tabela 10. Os superiores escutam atentamente os distintos pontos de vista antes de tirarem conclusões

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	5,6	5,6	5,6
	2	10	18,5	18,5	24,1
	3	20	37	37	61,1
	4	14	25,9	25,9	87
	5	7	13	13	100
	Total	54	100	100	

Tabela 11. Os trabalhadores partilham entre si as suas experiências e problemas dentro da empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3,7	3,7	3,7
	3	11	20,4	20,4	24,1
	4	24	44,4	44,4	68,5
	5	17	31,5	31,5	100
		Total	54	100	100

Tabela 12. Os trabalhadores têm facilidade em comunicar com os seus superiores hierárquicos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	5,6	5,6	5,6
	2	6	11,1	11,1	16,7
	3	16	29,6	29,6	46,3
	4	15	27,8	27,8	74,1
	5	14	25,9	25,9	100
	Total	54	100	100	

Tabela 13. Os trabalhadores têm à sua disposição informações necessárias para o bom desempenho do seu trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3,7	3,7	3,7
	3	15	27,8	27,8	31,5
	4	22	40,7	40,7	72,2
	5	15	27,8	27,8	100
		Total	54	100	100

Tabela 14. Os meios tecnológicos (emails, internet, telefone, etc.) facilitam a comunicação entre os trabalhadores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	1,9	1,9
	3	9	16,7	16,7	18,5
	4	20	37	37	55,6
	5	24	44,4	44,4	100
	Total	54	100	100	

Tabela 15. Os trabalhadores são elogiados pelos seus superiores quando estes executam as suas tarefas normais com sucesso

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	7,4	7,4	7,4
	2	7	13	13	20,4
	3	16	29,6	29,6	50
	4	18	33,3	33,3	83,3
	5	9	16,7	16,7	100
	Total	54	100	100	

Tabela 16. Os trabalhadores realizam as tarefas que lhes compete por iniciativa própria

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,9	1,9	1,9
	3	16	29,6	29,6	31,5
	4	20	37	37	68,5
	5	17	31,5	31,5	100
	Total	54	100	100	

Tabela 17. Os trabalhadores facilmente identificam problemas e resolvem-nos da melhor forma possível

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,9	1,9	1,9
	3	11	20,4	20,4	22,2
	4	24	44,4	44,4	66,7
	5	18	33,3	33,3	100
	Total	54	100	100	

Tabela 18. As alterações feitas dentro da empresa são discutidas antes de serem colocadas em prática

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3,7	3,7	3,7
	2	11	20,4	20,4	24,1
	3	18	33,3	33,3	57,4
	4	18	33,3	33,3	90,7
	5	5	9,3	9,3	100
	Total	54	100	100	

Tabela 19. A comunicação na empresa incentiva os trabalhadores a alcançar os seus objetivos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	1,9	1,9
	2	3	5,6	5,6	7,4
	3	20	37	37	44,4
	4	19	35,2	35,2	79,6
	5	11	20,4	20,4	100
	Total	54	100	100	

Tabela 20. A informação recebida sobre as políticas e objetivos da empresa é suficiente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	1,9	1,9
	2	6	11,1	11,1	13
	3	19	35,2	35,2	48,1
	4	21	38,9	38,9	87
	5	7	13	13	100
	Total	54	100	100	

Tabela 21. A informação recebida sobre mudanças na empresa é suficiente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	1,9	1,9
	2	6	11,1	11,1	13
	3	22	40,7	40,7	53,7
	4	17	31,5	31,5	85,2
	5	8	14,8	14,8	100
	Total	54	100	100	

Tabela 22. Os trabalhadores dos diferentes departamentos comunicam entre si

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	1,9	1,9
	2	5	9,3	9,3	11,1
	3	20	37	37	48,1
	4	18	33,3	33,3	81,5
	5	10	18,5	18,5	100
	Total	54	100	100	

Tabela 23. A comunicação entre os trabalhadores dos diferentes setores é eficaz

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7,4	7,4	7,4
	3	25	46,3	46,3	53,7
	4	15	27,8	27,8	81,5
	5	10	18,5	18,5	100
		Total	54	100	100

Tabela 24. A empresa disponibiliza ações de formação que possibilita os trabalhadores a atualizar os seus conhecimentos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	1,9	1,9
	2	6	11,1	11,1	13
	3	15	27,8	27,8	40,7
	4	22	40,7	40,7	81,5
	5	10	18,5	18,5	100
	Total	54	100	100	

Tabela 25. A participação em cursos ou workshops fora da empresa é incentivada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	11,1	11,1	11,1
	2	8	14,8	14,8	25,9
	3	19	35,2	35,2	61,1
	4	14	25,9	25,9	87
	5	7	13	13	100
	Total	54	100	100	

Tabela 26. A informação na empresa é clara

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	13	13	13
	3	18	33,3	33,3	46,3
	4	22	40,7	40,7	87
	5	7	13	13	100
		Total	54	100	100

Tabela 27. Ao receber um pedido de informação de outros departamentos/coleas, dentro do âmbito das minhas competências sei como responder

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,9	1,9	1,9
	3	10	18,5	18,5	20,4
	4	22	40,7	40,7	61,1
	5	21	38,9	38,9	100
		Total	54	100	100

Tabela 28. Ao receber um pedido de informação de outros departamentos/coleas, dentro do âmbito das minhas competências sei como encaminhar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	11,1	11,1	11,1
	4	26	48,1	48,1	59,3
	5	22	40,7	40,7	100
	Total	54	100	100	

- **Questões sobre a secção de Qualidade**

Tabela 29. O relacionamento com os meus colegas é bom

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,9	1,9	1,9
	3	5	9,3	9,3	11,1
	4	27	50	50	61,1
	5	21	38,9	38,9	100
	Total	54	100	100	

Tabela 30. O relacionamento com os meus superiores hierárquicos é bom

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	5,6	5,6	5,6
	3	10	18,5	18,5	24,1
	4	25	46,3	46,3	70,4
	5	16	29,6	29,6	100
	Total	54	100	100	

Tabela 31. A liderança eficaz resulta em recompensas e elogios

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	5,6	5,6	5,6
	2	2	3,7	3,7	9,3
	3	19	35,2	35,2	44,4
	4	15	27,8	27,8	72,2
	5	15	27,8	27,8	100
	Total	54	100	100	

Tabela 32. O respeito predomina tanto na relação com os superiores como na relação entre os colegas de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3,7	3,7	3,7
	3	5	9,3	9,3	13
	4	24	44,4	44,4	57,4
	5	23	42,6	42,6	100
	Total	54	100	100	

Tabela 33. As novas tecnologias ajudam a comunicação com os seus colegas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,9	1,9	1,9
	3	4	7,4	7,4	9,3
	4	27	50	50	59,3
	5	22	40,7	40,7	100
	Total	54	100	100	

Tabela 34. A comunicação entre todos ajuda a manter um bom serviço prestado aos clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,9	1,9	1,9
	3	3	5,6	5,6	7,4
	4	24	44,4	44,4	51,9
	5	26	48,1	48,1	100
	Total	54	100	100	

Tabela 35. O serviço prestado terá mais credibilidade caso exista boa comunicação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1,9	1,9	1,9
	4	21	38,9	38,9	40,7
	5	32	59,3	59,3	100
	Total	54	100	100	

Tabela 36. A troca de informação influencia a atitude dos meus colegas no trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3,7	3,7	3,7
	4	32	59,3	59,3	63
	5	20	37	37	100
	Total	54	100	100	

Tabela 37. Os erros e as falhas cometidas dentro da empresa são transmitidos como mensagem a outros trabalhadores para que o mesmo erro ou falha não volte a ser cometido

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	7,4	7,4	7,4
	2	2	3,7	3,7	11,1
	3	17	31,5	31,5	42,6
	4	21	38,9	38,9	81,5
	5	10	18,5	18,5	100
	Total	54	100	100	

Tabela 38. Os trabalhadores, em geral, não têm receio de dizer as realidades que necessitam de ser ditas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	7,4	7,4	7,4
	2	9	16,7	16,7	24,1
	3	16	29,6	29,6	53,7
	4	21	38,9	38,9	92,6
	5	4	7,4	7,4	100
	Total	54	100	100	

Tabela 39. Os trabalhadores, em geral, pronunciam-se claramente quando sentem que um plano ou ideia não funcionam apropriadamente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3,7	3,7	3,7
	2	12	22,2	22,2	25,9
	3	13	24,1	24,1	50
	4	22	40,7	40,7	90,7
	5	5	9,3	9,3	100
	Total	54	100	100	

Tabela 40. Os trabalhadores, em geral, mantêm-se em silêncio quando há discussões sobre assuntos controversos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	1,9	1,9
	2	10	18,5	18,5	20,4
	3	17	31,5	31,5	51,9
	4	19	35,2	35,2	87
	5	7	13	13	100
	Total	54	100	100	

Tabela 41. Os trabalhadores preferem concordar com a opinião do grupo a que pertencem porque se sentem pouco autoconfiantes nas suas próprias sugestões

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3,7	3,7	3,7
	2	6	11,1	11,1	14,8
	3	22	40,7	40,7	55,6
	4	20	37	37	92,6
	5	4	7,4	7,4	100
	Total	54	100	100	

Tabela 42. Os trabalhadores apresentam ideias para novos projetos que podem beneficiar a empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	1,9	1,9
	2	6	11,1	11,1	13
	3	18	33,3	33,3	46,3
	4	22	40,7	40,7	87
	5	7	13	13	100
	Total	54	100	100	

Tabela 43. Os trabalhadores protegem informação organizacional confidencial porque se empenham no benefício da empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3,7	3,7	3,7
	3	12	22,2	22,2	25,9
	4	29	53,7	53,7	79,6
	5	11	20,4	20,4	100
		Total	54	100	100

- Cruzamento de variáveis da caracterização do respondente

Tabela 45. Habilitações Literárias*Género – Crosstabulation

			Género			
			Feminino	Masculino	Prefiro não dizer	Total
Habilitações Literárias	2º ciclo	Count	1	0	0	1
		% of Total	1,90%	0,00%	0,00%	1,90%
	3º ciclo	Count	1	0	0	1
		% of Total	1,90%	0,00%	0,00%	1,90%
	Ensino Secundário	Count	16	8	0	24
		% of Total	29,60%	14,80%	0,00%	44,40%
	Licenciatura	Count	17	3	1	21
		% of Total	31,50%	5,60%	1,90%	38,90%
	Mestrado	Count	4	3	0	7
		% of Total	7,40%	5,60%	0,00%	13,00%
	Total	Count	39	14	1	54
		% of Total	72,20%	25,90%	1,90%	100,00%

Tabela 46. Habilitações Literárias*Idade (escalões) – Crosstabulation

			Idade (Escalões)									
			< 25	25 - 30	31 - 36	37 - 42	43 - 48	49 - 54	55 - 60	61+	Total	
Habilitações Literárias	2º ciclo	Count	0	0	0	0	1	0	0	0	1	
		% of Total	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,90%
	3º ciclo	Count	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
		% of Total	0,00%	1,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,90%
	Ensino Secundário	Count	0	2	5	3	2	5	6	1	24	
		% of Total	0,00%	3,70%	9,30%	5,60%	3,70%	9,30%	11,10%	1,90%	44,40%	
	Licenciatura	Count	6	7	3	1	1	3	0	0	21	
		% of Total	11,10%	13,00%	5,60%	1,90%	1,90%	5,60%	0,00%	0,00%	38,90%	
	Mestrado	Count	0	4	0	1	0	0	2	0	7	
		% of Total	0,00%	7,40%	0,00%	1,90%	0,00%	0,00%	3,70%	0,00%	13,00%	
	Total	Count	6	14	8	5	4	8	8	1	54	
		% of Total	11,10%	25,90%	14,80%	9,30%	7,40%	14,80%	14,80%	1,90%	100,00%	

Tabela 47. Há quanto tempo (anos) trabalha na empresa (escalões)*Género – Crosstabulation

			Género			
			Feminino	Masculino	Prefiro não dizer	Total
Há quanto tempo (anos) tra	1 - 6	Count	20	9	0	29
		% of Total	37,00%	16,70%	0,00%	53,70%
	7 - 12	Count	3	0	1	4
		% of Total	5,60%	0,00%	1,90%	7,40%
	13 - 18	Count	3	2	0	5
		% of Total	5,60%	3,70%	0,00%	9,30%
	19 - 24	Count	7	0	0	7
		% of Total	13,00%	0,00%	0,00%	13,00%
	25 - 30	Count	4	1	0	5
		% of Total	7,40%	1,90%	0,00%	9,30%
	31 - 36	Count	1	2	0	3
		% of Total	1,90%	3,70%	0,00%	5,60%
37+	Count	1	0	0	1	
	% of Total	1,90%	0,00%	0,00%	1,90%	
Total	Count	39	14	1	54	
	% of Total	72,20%	25,90%	1,90%	100,00%	

Tabela 48. Há quanto tempo (anos) trabalha na empresa (escalões)* Idade (escalões) – Crosstabulation

		Idade (Binned)									Total
		< 25	25 - 30	31 - 36	37 - 42	43 - 48	49 - 54	55 - 60	61+		
Há quanto tempo (anos) tra	1 - 6	Count	6	13	3	2	2	1	2	0	29
		% of Total	11,10%	24,10%	5,60%	3,70%	3,70%	1,90%	3,70%	0,00%	53,70%
	7 - 12	Count	0	1	3	0	0	0	0	0	4
		% of Total	0,00%	1,90%	5,60%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,40%
	13 - 18	Count	0	0	1	2	0	1	1	0	5
		% of Total	0,00%	0,00%	1,90%	3,70%	0,00%	1,90%	1,90%	0,00%	9,30%
	19 - 24	Count	0	0	1	1	1	3	1	0	7
		% of Total	0,00%	0,00%	1,90%	1,90%	1,90%	5,60%	1,90%	0,00%	13,00%
	25 - 30	Count	0	0	0	0	1	3	1	0	5
		% of Total	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,90%	5,60%	1,90%	0,00%	9,30%
31 - 36	Count	0	0	0	0	0	0	2	1	3	
	% of Total	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,70%	1,90%	5,60%	
37+	Count	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
	% of Total	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,90%	0,00%	1,90%	
Total	Count	6	14	8	5	4	8	8	1	54	
	% of Total	11,10%	25,90%	14,80%	9,30%	7,40%	14,80%	14,80%	1,90%	100,00%	

Tabela 49. Cargo que ocupa na empresa*Género – Crosstabulation

		Género			Total	
		Feminino	Masculino	Prefiro não dizer		
Cargo que ocupa na empres	Chefia Intermédia	Count	8	4	1	13
		% of Total	14,80%	7,40%	1,90%	24,10%
	Direção	Count	1	1	0	2
		% of Total	1,90%	1,90%	0,00%	3,70%
	Estagiario	Count	2	0	0	2
		% of Total	3,70%	0,00%	0,00%	3,70%
	Trabalhador	Count	28	9	0	37
		% of Total	51,90%	16,70%	0,00%	68,50%
	Total	Count	39	14	1	54
		% of Total	72,20%	25,90%	1,90%	100,00%

Tabela 50. Cargo que ocupa na empresa * Idade (escalões) - Crosstabulation

		Idade (Binned)									Total
		< 25	25 - 30	31 - 36	37 - 42	43 - 48	49 - 54	55 - 60	61+		
Cargo que ocupa na empres	Chefia Intermédia	Count	1	3	2	3	2	2	0	0	13
		% of Total	1,90%	5,60%	3,70%	5,60%	3,70%	3,70%	0,00%	0,00%	24,10%
	Direção	Count	0	0	1	0	0	0	1	0	2
		% of Total	0,00%	0,00%	1,90%	0,00%	0,00%	0,00%	1,90%	0,00%	3,70%
	Estagiario	Count	2	0	0	0	0	0	0	0	2
		% of Total	3,70%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,70%
	Trabalhador	Count	3	11	5	2	2	6	7	1	37
		% of Total	5,60%	20,40%	9,30%	3,70%	3,70%	11,10%	13,00%	1,90%	68,50%
	Total	Count	6	14	8	5	4	8	8	1	54
		% of Total	11,10%	25,90%	14,80%	9,30%	7,40%	14,80%	14,80%	1,90%	100,00%

Tabela 51. Habilitações literárias * Cargo que ocupa na empresa – Crosstabulation

		Cargo que ocupa na empresa					Total
		Chefia Intermédia	Direção	Estagiário	Trabalhador		
Habilitações Literárias	2º ciclo	Count	0	0	0	1	1
		% of Total	0,00%	0,00%	0,00%	1,90%	1,90%
	3º ciclo	Count	0	0	0	1	1
		% of Total	0,00%	0,00%	0,00%	1,90%	1,90%
	Ensino Secundário	Count	5	1	0	18	24
		% of Total	9,30%	1,90%	0,00%	33,30%	44,40%
	Licenciatura	Count	6	1	2	12	21
	% of Total	11,10%	1,90%	3,70%	22,20%	38,90%	
Mestrado	Count	2	0	0	5	7	
	% of Total	3,70%	0,00%	0,00%	9,30%	13,00%	
Total	Count	13	2	2	37	54	
	% of Total	24,10%	3,70%	3,70%	68,50%	100,00%	

Tabela 52. Cargo que ocupa na empresa * Há quanto tempo (anos) trabalha na empresa (escalões) Crosstabulation

		Há quanto tempo (anos) trabalha na empresa (Binned)								Total
		1 - 6	7 - 12	13 - 18	19 - 24	25 - 30	31 - 36	37+		
Cargo que ocupa na empres	Chefia Intermédia	Count	7	1	3	0	2	0	0	13
		% of Total	13,00%	1,90%	5,60%	0,00%	3,70%	0,00%	0,00%	24,10%
	Direção	Count	0	1	0	0	0	1	0	2
		% of Total	0,00%	1,90%	0,00%	0,00%	0,00%	1,90%	0,00%	3,70%
	Estagiário	Count	2	0	0	0	0	0	0	2
		% of Total	3,70%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,70%
Trabalhador	Count	20	2	2	7	3	2	1	37	
	% of Total	37,00%	3,70%	3,70%	13,00%	5,60%	3,70%	1,90%	68,50%	
Total	Count	29	4	5	7	5	3	1	54	
	% of Total	53,70%	7,40%	9,30%	13,00%	9,30%	5,60%	1,90%	100,00%	

Tabela 53. Habilitações literárias * Há quanto tempo (anos) trabalha na empresa (escalões) - Crosstabulation

		Há quanto tempo (anos) trabalha na empresa (Binned)							Total	
		1 - 6	7 - 12	13 - 18	19 - 24	25 - 30	31 - 36	37+		
Habilitações Literárias	2º ciclo	Count	1	0	0	0	0	0	0	1
		% of Total	1,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,90%
	3º ciclo	Count	0	1	0	0	0	0	0	1
		% of Total	0,00%	1,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,90%
	Ensino Secundário	Count	7	0	5	4	5	2	1	24
		% of Total	13,00%	0,00%	9,30%	7,40%	9,30%	3,70%	1,90%	44,40%
	Licenciatura	Count	16	3	0	2	0	0	0	21
		% of Total	29,60%	5,60%	0,00%	3,70%	0,00%	0,00%	0,00%	38,90%
	Mestrado	Count	5	0	0	1	0	1	0	7
		% of Total	9,30%	0,00%	0,00%	1,90%	0,00%	1,90%	0,00%	13,00%
	Total	Count	29	4	5	7	5	3	1	54
		% of Total	53,70%	7,40%	9,30%	13,00%	9,30%	5,60%	1,90%	100,00%

Apêndice 2 – Instrumento de Recolha de Dados



A Comunicação Interna como instrumento de Qualidade – Setor de Enoturismo do Alentejo

Este questionário faz parte de uma investigação intitulada "A Comunicação Interna Organizacional como Instrumento de Qualidade: O Caso do Setor de Enoturismo", no âmbito do Mestrado em Gestão - Especialização em Recursos Humanos.

O questionário é anónimo e todas as respostas serão tratadas de forma absolutamente confidencial e sigilosa.

Não existem respostas certas ou erradas, pretendemos somente a sua opinião sincera.

Pense no modo como a comunicação é estabelecida na sua empresa, e como as pessoas se comunicam entre si e com os seus superiores. Leia cada uma das afirmações abaixo, utilizando a seguinte escala, assinale o espaço com a opção que mais se adequa à realidade da sua empresa.					
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
Os trabalhadores têm por hábito comunicar e dialogar entre si.....					
Os superiores demonstram compreender os problemas dos trabalhadores.....					
Os trabalhadores conhecem os diferentes meios de comunicações internas (email, internet, telefone, intranet, revistas, etc.)					
Os trabalhadores utilizam os meios tecnológicos (internet, telefone, emails, etc.) necessários para o bom desempenho das suas tarefas					
Os superiores costumam encorajar os trabalhadores para um melhor desempenho do seu trabalho.....					
Os trabalhadores tendem a procurar informação segura e atualizada através dos meios de comunicações internas.....					
A informação dentro da empresa é divulgada de uma forma eficaz.....					
Os trabalhadores são estimulados e incentivados pelos seus superiores a tomar decisões dentro da empresa.....					
Os superiores geralmente aceitam as opiniões dos trabalhadores para as suas decisões.....					
Os superiores escutam atenciosamente os distintos pontos de vista antes de tirarem conclusões.....					
Os trabalhadores partilham entre si as suas experiências e problemas dentro da empresa.....					
Os trabalhadores têm facilidade em comunicar com os seus superiores hierárquicos.....					
Os trabalhadores têm à sua disposição informações necessárias para o bom desempenho do seu trabalho.....					
Os meios tecnológicos (emails, internet, telefone, etc.) facilitam a comunicação entre os trabalhadores.....					
Os trabalhadores são elogiados pelos seus superiores quando estes executam as suas tarefas normais com sucesso.....					
Os trabalhadores realizam as tarefas que lhes compete por iniciativa própria.....					
Os trabalhadores facilmente identificam problemas e resolvem-nos da melhor forma possível.....					
As alterações feitas dentro da empresa são discutidas antes de serem colocadas em prática.....					
A comunicação na empresa incentiva os trabalhadores a alcançar os seus objetivos.....					
A informação recebida sobre as políticas e objetivos da empresa é suficiente.....					
A informação recebida sobre mudanças na empresa é suficiente.....					
Os trabalhadores dos diferentes departamentos comunicam entre si.....					
A comunicação entre os trabalhadores dos diferentes setores é eficaz.....					
A empresa disponibiliza ações de formação que possibilita os trabalhadores a atualizar os seus conhecimentos.....					
A participação em cursos ou workshops fora da empresa é incentivada.....					
A informação na empresa é clara.....					
Ao receber um pedido de informação de outros departamentos/colegas, dentro do âmbito das minhas competências sei como responder.....					
Ao receber um pedido de informação de outros departamentos/colegas, dentro do âmbito das minhas competências sei como encaminhar.....					

					
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
Considerando a qualidade da comunicação entre colaboradores e superiores no setor do Enoturismo, assinala o espaço com a opção que mais se adequa à realidade da sua empresa.					
O relacionamento com os meus colegas é bom.....					
O relacionamento com os meus superiores hierárquicos é bom.....					
A liderança eficaz resulta em recompensas e elogios.....					
O respeito predomina tanto na relação com os superiores como na relação entre os colegas de trabalho.....					
As novas tecnologias ajudam a comunicação com os seus colegas.....					
A comunicação entre todos ajuda a manter um bom serviço prestado aos clientes.....					
O serviço prestado terá mais credibilidade caso exista boa comunicação.....					
A troca de informação influencia a atitude dos meus colegas no trabalho.....					
Os erros e as falhas cometidas dentro da empresa são transmitidos como mensagem a outros trabalhadores para que o mesmo erro ou falha não volte a ser cometido.....					
Os trabalhadores, em geral, não têm receio de dizer as realidades que necessitam de ser ditas.....					
Os trabalhadores, em geral, pronunciam-se claramente quando sentem que um plano ou ideia não funcionam apropriadamente.....					
Os trabalhadores, em geral, mantêm-se em silêncio quando há discussões sobre assuntos controversos.....					
Os trabalhadores preferem concordar com a opinião do grupo a que pertencem porque se sentem pouco autoconfiantes nas suas próprias sugestões.....					
Os trabalhadores apresentam ideias para novos projetos que podem beneficiar a empresa.....					
Os trabalhadores protegem informação organizacional confidencial porque se empenham no benefício da empresa.....					

Caraterização do Respondente				
Género	Masculino <input type="radio"/>	Feminino <input type="radio"/>	Idade	_____ anos
Habilitações Literárias	Inferior ao 1º ciclo <input type="radio"/>	1º Ciclo <input type="radio"/>	2º Ciclo <input type="radio"/>	3º Ciclo <input type="radio"/>
	Ensino Secundário <input type="radio"/>	Licenciatura <input type="radio"/>	Mestrado <input type="radio"/>	Doutoramento <input type="radio"/>
Cargo que ocupa na empresa	Direção <input type="radio"/>	Chefia Intermédia <input type="radio"/>	Trabalhador <input type="radio"/>	Outro _____
Há quanto tempo (anos) trabalho na empresa	_____ anos			



O questionário termina aqui.

Se tiver alguma dúvida, ou necessitar de algum esclarecimento adicional, poderá contactar-nos através dos seguintes endereços de correio eletrónico: m41668@alunos.uevora.pt; msaraiva@uevora.pt

Grata pela sua colaboração!

Mestranda: Carolina Fialho

Orientadora: Prof.ª Doutora Margarida Saraiva