



COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: IMPLICAÇÕES DA COMUNICAÇÃO DOWNWARD E DO FEEDBACK NO ENGAGEMENT

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: IMPLICATIONS OF DOWNWARD COMMUNICATION AND FEEDBACK IN ENGAGEMENT

RESUMO O presente artigo visa contribuir para a compreensão dos impactos da comunicação organizacional em termos da qualidade de informação *downward*, canais de comunicação e feedback no *work engagement*. A literatura revela que a mobilização dos colaboradores através de um maior envolvimento com a organização e com o trabalho contribui para um melhor desempenho organizacional e individual. Uma forma de atingir esta mobilização passa pela melhoria da comunicação, facilitando que os colaboradores entendam os objectivos da organização e acreditem no seu contributo para os atingirem. Neste âmbito este artigo foca a literatura existente nesta área e contribui para uma compreensão da comunicação *downward* e do *feedback* enfatizando os seus efeitos na participação organizacional (exercício da voz) e na promoção de uma maior ligação dos colaboradores à organização e ao trabalho (*engagement*). Este tema é de particular relevância uma vez que a realização de investigação nesta área permitirá a implementação de programas de melhoria da comunicação com impacto para as organizações e para os indivíduos melhorando o seu desempenho e qualidade de vida.

ABSTRACT This article aims to contribute to understanding the impacts of organizational communication in terms of quality of downward information, communication channels and feedback on work engagement. The literature reveals that the mobilization of employees through a greater involvement with the organization and the work contributes to a better organizational and individual performance. One way of achieving this mobilization is achieved by improving communication, making it easier for employees to understand the objectives of the organization and believe in their contribution to reach them. In this context this article focuses on the existing literature in this area and contributes to an understanding of downward communication and feedback emphasizing its effects on organizational involvement (voice) and promoting a greater connection to the organization and employees to work (engagement). This is of particular relevance since the implementation of research in this area will allow the implementation of programs to improve communication with impact for organizations and individuals to improve their performance and quality of life.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação Organizacional,
Comunicação Downward, Feedback,
Work Engagement

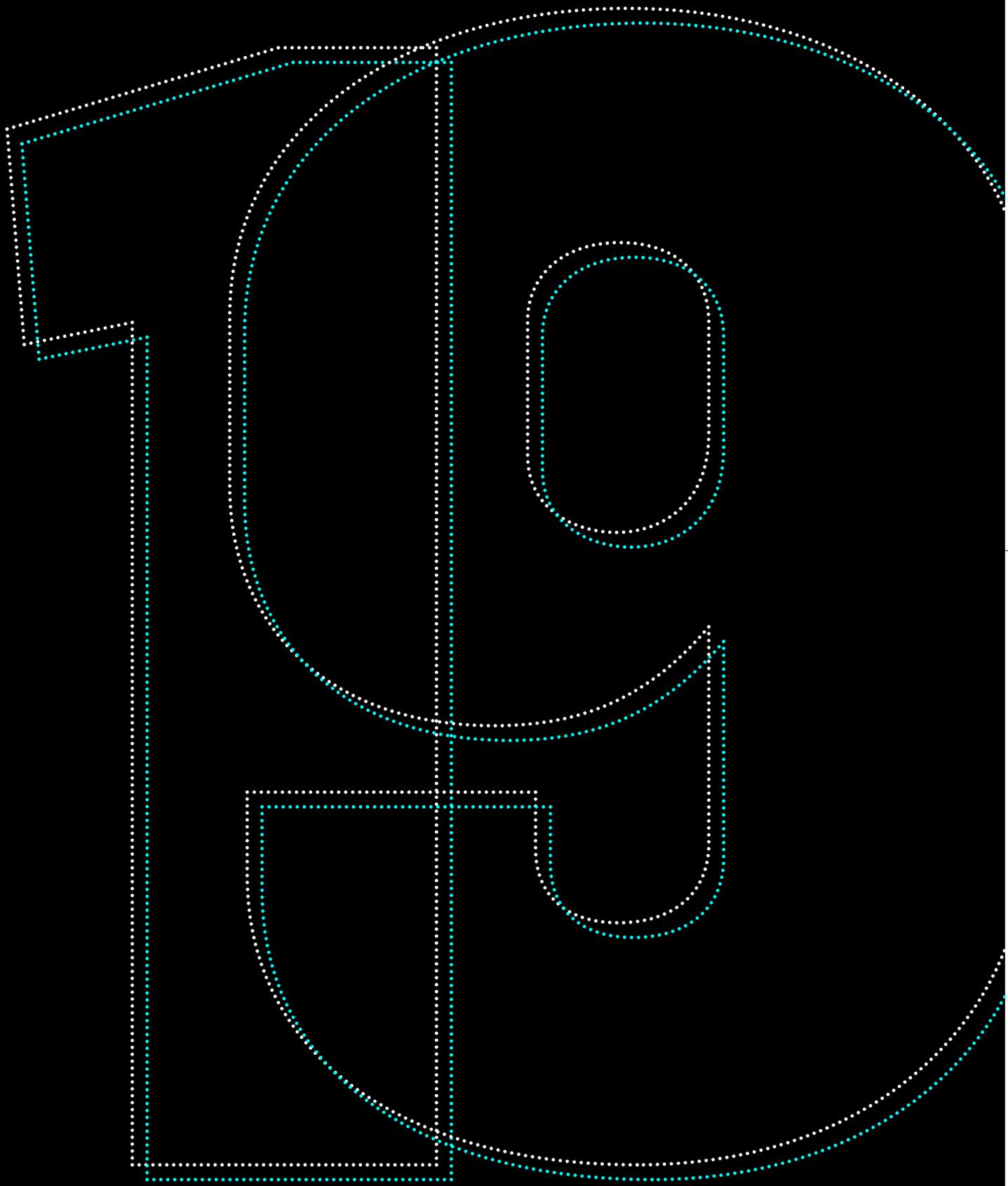
KEYWORDS

Organizational Communication,
Downward Communication,
Feedback, Work Engagement

MARTA MELLO E SAMPAYO PhD Student, Psicologia ISCTE-IUL, Portugal

SÍLVIA COSTA AGOSTINHO SILVA PhD, ISCTE-IUL, Portugal







1. INTRODUÇÃO

A comunicação é um aspecto fundamental das organizações sem o qual as organizações não podem existir. Através da comunicação, a informação é partilhada com o objectivo de transmitir uma compreensão fundamental dos valores, das tarefas que devem ser executadas, bem como as metas que a organização pretende atingir. A investigação tem demonstrado que a informação é uma "(...) fonte de poder e de eficácia na coordenação e cooperação organizacional. Sem fluxo de informação no sentido descendente a participação e envolvimento dos trabalhadores torna-se impraticável e até mesmo perigosa" (e.g. Tesluk et al, 2004). Uma comunicação aberta é crítica para a confiança, empenhamento, satisfação e desempenho dos trabalhadores (Giri & Kumar, 2010; Liu et al., 2010).

O presente trabalho irá incidir sobre a comunicação *downward*. Os colaboradores têm necessidade de estar a par dos desenvolvimentos da organização em termos de políticas da empresa, estratégias, objectivos e desenvolvimentos. A partilha desta informação permite, por exemplo, minimizar os rumores e as incongruências e aumentar o envolvimento dos colaboradores. Neste artigo será apresentada uma síntese da literatura sobre estas temáticas e serão identificadas implicações sobre a importância do *feedback* e canais de informação, no sentido de promover o *engagement* no trabalho.

2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação entre os membros de uma organização, bem como entre estes e todos os elementos externos produzem informação essencial sobre a organização. Pode dizer-se que a comunicação organizacional consiste "*no processo específico através do qual a informação circula e é partilhada em toda a organização*". Sabe-se que a informação circula através de canais formais e informais e por fluxos: *downward*; *upward* e lateral.

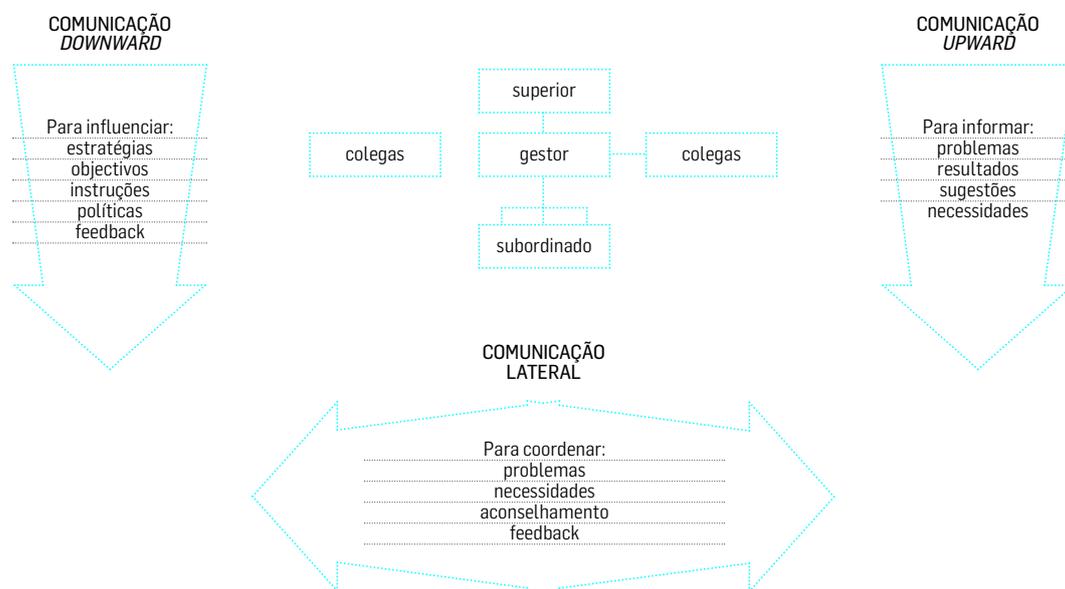
A fig.1 ilustra os fluxos acima referidos, sublinhando a importância da informação sobre os resultados; *feedback*, entre outros, na comunicação *downward*.





FIG. 1. DIRECTIONS FOR INFORMATION FLOWS IN AND AROUND ORGANIZATIONS

(e.g.Schermerhorn et al, 2008, cit in MILLER, 2009)



A comunicação *upward* permite manter as direcções informadas sobre o trabalho dos colaboradores, os seus problemas, as sugestões que têm e o sentimento relativo ao trabalho e à organização. Por último, a comunicação lateral transversal aos departamentos da organização é de uma informação oportuna e precisa que seja partilhada e discutida pela equipa para aferir as necessidades dos colaboradores enquanto "clientes internos" da organização (e.g. Schermerhorn et al, 2008, cit in MILLER, 2009).

KEYTON (2005) define a comunicação organizacional como um processo complexo e contínuo através do qual os membros da organização criam, mantêm e alteram a organização. Os superiores hierárquicos adquirem um papel central nesse processo uma vez que têm como função transmitir uma visão mais ampla da organização, o ambiente, os valores e as prioridades organizacionais aos parceiros interessados e à sociedade em geral (e.g.Vurren, 2006).

De acordo com CARRIG e WRIGHT (2006) uma comunicação eficaz consiste num subconjunto de práticas de gestão eficazes que podem conduzir à satisfação e *en-*

gagement dos colaboradores. Sendo que a investigação tem revelado que um colaborador satisfeito está mais disposto e capaz de tomar as medidas necessárias para garantir a realização dos objectivos organizacionais definidos, contribuindo para a rentabilidade e crescimento da organização.

2.1 IMPACTO DA COMUNICAÇÃO DOWNWARD NO ENGAGEMENT

Contributos como o reconhecimento de que os níveis de *engagement* têm consequências positivas para o desempenho dos indivíduos e resultados organizacionais, sugerem que os métodos de comunicação utilizados pela organização – e a sua relativa eficácia ou ineficácia na condução do *engagement* – pode ter um impacto significativo nas organizações e inclusive financeiro.

De acordo com BERGER (2011), a investigação tem demonstrado que a comunicação organizacional é mais susceptível de ser bem sucedida quando:

- (i) os líderes são visíveis, falam, ouvem e respondem às questões dos colaboradores, preocupam-se



com o bem-estar dos mesmos, transmitem mensagens importantes a explicar o que se está a passar na organização, porque se está a passar e, o que isso significa em termos práticos para os colaboradores;

- (ii) as chefias directas e supervisores dão *feedback* regular sobre o desempenho, reconhecem as contribuições dos colaboradores, ouvem e respondem aos colaboradores, criam oportunidades de desenvolvimento, fornecem alguma autonomia de trabalho e permitir que os colaboradores actuem de forma a contribuir para a concretização das metas organizacionais;
- (iii) o sistema de comunicação fornece informações atempadas e oportunas; facilita a aprendizagem, partilha informações e contribui para melhores práticas através de múltiplos canais de comunicação; enriquece a compreensão do mercado e de como os trabalhos estão alinhados com os objectivos organizacionais.

Estes factores ajudam a construir a confiança e estimular o empenho e *engagement*, criando uma cultura de comunicação. A pesquisa também nos diz que a criação de uma cultura de comunicação começa no topo, com os comportamentos e mentalidade da equipa de topo. Exige também que supervisores e gestores sejam comunicadores capazes e os responsáveis pela comunicação.

2.2 A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NA COMUNICAÇÃO DOWNWARD

Sendo o enfoque deste artigo centrado na comunicação *downward* torna-se necessário compreender o papel do *feedback* neste contexto.

Idealmente o *feedback* (positivo) estimula o desenvolvimento e orienta o processo que ao longo do tempo conduz à aprendizagem, mudança de comportamento e melhoria do desempenho. Num ciclo positivo de gestão, os indivíduos utilizam o *feedback* para orientarem o seu desempenho, estabelecerem metas alcançáveis articuladas com

o que é esperado do seu desempenho, orientarem a sua aprendizagem e aplicarem novos comportamentos e realizarem tarefas valorizadas em termos organizacionais. BAUER e MULDER (2006) referem que o *feedback* constitui um processo de aprendizagem a nível individual e organizacional. No primeiro caso, atribui ao indivíduo a possibilidade de aprender e melhorar as suas competências profissionais. A nível organizacional, a criação e existência de programas de *feedback* permite um processo de avaliação contínua, que identifica possibilidades de melhoria no que diz respeito às competências profissionais dos colaboradores e equipas.

Para os mesmos autores o *feedback* na comunicação organizacional produz efeitos directos nos seguintes três níveis:

- (I) Colaboradores: fomenta o diálogo, regulação e motivação em termos de equipa, cria a oportunidade de influenciar as práticas existentes de liderança fomentando a satisfação e motivação no trabalho; tem também efeitos na cooperação e construção da equipa o que apoia os processos sociais de integração no trabalho;
- (II) Chefias: o *feedback* funciona como um diagnóstico e controlo, permitindo o desenvolvimento da situação laboral; permite identificar os efeitos e deficiências no comportamento de liderança permitindo igualmente desenvolver e aperfeiçoar sistematicamente as competências acima referidas;
- (III) Organizações: contribui para a criação de uma liderança participativa que motiva os colaboradores fomentando o *work engagement*.

A cultura de *feedback* pode ser moldada por três categorias de práticas e intervenções organizacionais: as que visam melhorar a qualidade de *feedback*; a importância do *feedback* na organização; e por último, algumas práticas e intervenções que apoiam o *feedback*. Neste âmbito torna-se ainda importante compreender os efeitos do *feedback* nos comportamentos de voz e de silêncio nas organizações (e.g. London e Smither, 2002).





3. EFEITOS DO FEEDBACK

Segundo MORRISSON e MILLIKEN (2000) a falta de canais formais de *feedback* em termos de comunicação *downward* é um factor-chave que contribui para o silêncio dos colaboradores. Estas autoras apresentam uma revisão de literatura sobre esta temática que realça o papel destas variáveis. Nos estudos analisados verificaram que a inexistência de canais específicos para a comunicação interna aumenta a incidência de tal comportamento. Relacionadas com a questão da estrutura formal organizacional, a literatura tem enfatizado que a *voice* é "sufocada" pela hierarquia. Por exemplo, algumas pesquisas demonstraram que os indivíduos são particularmente relutantes em transmitir informações negativas a superiores hierárquicos. Na verdade, foi demonstrado que apenas a introdução de uma estrutura hierárquica num determinado grupo é suficiente para impedir uma comunicação aberta, particularmente direccionada para superiores hierárquicos (e.g., Morrison e Milliken, 2000).

Reflexões teóricas sobre o tema do silêncio dos colaboradores também enfatizam o papel de que diferenças hierárquicas ou *status* levam os colaboradores a acreditar que os seus *inputs* não serão levados a sério; que a *voice* será percebida como inadequada; e/ou que será sancionado por comunicar superiormente (e.g., Morrison e Milliken, 2000). Os indivíduos são mais propensos a *voice* quando acreditam que existem mecanismos estruturais que assim o facilitam e que as sugestões dadas possam ser postas em prática. A *voice* pode funcionar de forma positiva ou negativa dependendo da mensagem que é transmitida e da resposta que é recebida. Por exemplo, um colaborador pode fazer uma sugestão relativamente a determinado proce-

dimento de trabalho, mas se não for efectivo ao transmitir a ideia de que essa alternativa poderá beneficiar os procedimentos habituais, a mudança não será feita, e a *voice* terá pouco impacto podendo mesmo prejudicar o desempenho do departamento em causa (e.g. Morrison, 2011). Simultaneamente é sugerido que a existência de *engagement* na *voice* tem um efeito positivo na forma sobre como o colaborador é visto pelos supervisores e colegas de trabalho, semelhantes a outros comportamentos proativos e prosociais (e.g. Morrison, 2011).

Há evidências na investigação nesta área que realçam a importância que as percepções dos superiores hierárquicos, ou de outros colaboradores em posições de liderança, desempenham no comportamento de voz dos colaboradores. Por outras palavras, quanto mais aberta e solidária for a relação de voz, mais positiva será a percepção do colaborador sobre a sua eficácia e segurança (e.g. Morrison, 2011).

Por último, a literatura revela que os líderes de organizações onde existem elevados níveis de *engagement* promovem a *voice* num ambiente de confiança e de desafio, onde os colaboradores são incentivados a inovar no sentido de alcançar os objectivos organizacionais. A importância do *work engagement* neste processo é então um aspecto central que desenvolvemos a seguir.

4. WORK ENGAGEMENT

O *work engagement* é definido como "...uma atitude, um estado de espírito relacionado com o trabalho que é caracterizado por: vigor, dedicação e absorção". Incide na vivência das pessoas no seu trabalho como: algo estimulante a que realmente querem dedicar tempo e esforço (vigor);



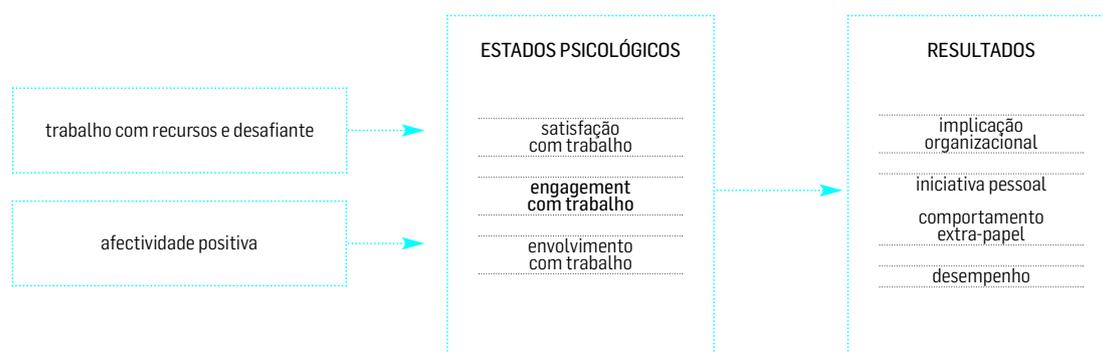


como um exercício importante e significativo (dedicação); ou como algo tão cativante em que estão totalmente concentrados (absorção). De acordo com BAKKER os colaboradores envolvidos no seu trabalho são mais enérgicos, auto-suficientes e exercem influência sobre acontecimentos que afectam as suas vidas (e.g. Bakker et al, 2009).

Segundo o *Modelo Job Demand – Resources* (JD-R Model – Fig. 2) o bem-estar dos colaboradores é influenciado pelas características do contexto laboral como é o caso das exigências de trabalho e dos recursos. Neste contexto as práticas de comunicação adquirem relevo.

FIG.2. THE JOB DEMANDS-RESOURCES (JD-R) MODEL

(figura adaptada de e.g. Bakker e Demerouti, 2007)



BAKKER e DEMEROUTI (2007) consideram que o modelo de *work engagement* tem implicações simples e fundamentais para a prática organizacional. Os autores sugerem que o trabalho e os recursos pessoais desempenham um papel importante e que ao desenvolver formas de apoio social e ao alterar procedimentos de trabalho para aumentar a autonomia e o *feedback*, pode-se criar uma base estrutural para o *work engagement* (e.g. Bakker e Demerouti, 2007).

Neste sentido, os recursos de trabalho são importantes na medida em que desempenham um papel intrínseco de motivação, ao cumprirem as necessidades humanas básicas, tais como as necessidades de relacionamento, autonomia, e competência. No entanto, os recursos de trabalho também podem desempenhar um papel motivacional extrínseco ao fomentarem a dedicação e desenvolvimento da capacidade de trabalho para a realização de uma determinada tarefa. Em tais situações, é provável que a tarefa seja concluída com êxito e que o objetivo de trabalho seja alcançado. Por exemplo, a

existência de *feedback* relativo ao desempenho, e um superior hierárquico que apoie o desenvolvimento de uma determinada tarefa aumenta a probabilidade do indivíduo ser bem sucedido na realização dos objectivos profissionais (e.g. Bakker et al, 2011).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo contemporâneo do trabalho, para competir de forma eficaz, as organizações não só devem recrutar os melhores talentos, mas também devem inspirar e capacitar os colaboradores para aplicar os seus recursos ao trabalho. As organizações contemporâneas precisam de colaboradores



que estão psicologicamente ligados ao trabalho; que estão dispostos e capazes de investir plenamente nas suas funções; que são pró-activos e que se comprometem com os padrões de desempenho de alta qualidade. São essenciais colaboradores que se sentem enérgicos e dedicados, ou seja, que estão envolvidos no trabalho.

É importante sublinhar que se por um lado, os colaboradores têm necessidade de estar a par dos desenvolvimentos da organização em termos de políticas da empresa, estratégias, objectivos e desenvolvimentos técnicos. Por outro lado, é também desejável que recebam *feedback* sobre os resultados organizacionais e sobre o seu papel para que esses mesmos resultados sejam atingidos. A partilha desta informação é muito importante na medida em que ajuda a minimizar os rumores e as incongruências e, permite criar um processo de

avaliação no sentido de melhoria contínua que fomenta a motivação, a satisfação e o desempenho dos colaboradores e consequentemente das organizações.

Até ao momento, embora seja evidente a relevância desta temática, não existem estudos que tenham procurado verificar o impacto da comunicação organizacional no *engagement*. Por este motivo estamos a preparar um conjunto de estudos que visam colmatar esta lacuna na literatura. No âmbito da presente investigação está ainda a ser planeado testar possíveis variáveis mediadoras e moderadoras explicativas dos efeitos da comunicação no *engagement* assim como se pretenderá averiguar outros efeitos da comunicação derivados do aumento ou diminuição do *engagement*. No final, espera-se contribuir para uma valorização da comunicação organizacional realçando os seus efeitos sócio-psicológicos nos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- BAKKER, A.B, DEMEROUTI, E. The Job Demands-Resources model: state of the art *Journal of Managerial Psychology* [Em linha] vol 22, nº3 (2007), p 309-328. [Consult. 24 Outubro 2011]. Disponível na Internet: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1598029&show=abstract> ISSN: 0268-3946.
- BAKKER, AB.; SCHAUFELI, WILMAR.B., LEITER, M.P.-*Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (2009) (pp 10-24). New York, US: Psychology Press.
- BAKKER, A.B, Simon L. A., LEITER, M.P. Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology* vol 20, nº1 (2011) p 4-28.
- BERGER, B.K -"Employee Communication: Let's Move from Knowing to Doing". THE 2011 GRUNIG LECTURE PRSA International Conference, Orlando, 2011.
- GIRI, V.N., KUMAR, B.P. Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies* [Em linha] vol 55, nº 2 (2010) p 137-143. [Consult. 24 Outubro 2011]. Disponível na Internet: <http://www.springerlink.com/content/nhl646uh7jw51470>.
- GORIS, J.R., VAUGHT, B.C., PETTIT, J.D. Effects of Communication Direction on Job Performance and Satisfaction: A Moderated Regression Analysis. *The Journal of Business Communication* vol 37, nº4 (2000), p 348-368.
- LIU, L.A., CHUA, C.H., & STAHL, G. Quality of communication experience: Definition, measurement, and implications for intercultural negotiations. *Journal of Applied Psychology* [Em linha] vol 95, nº 3 (2010), p 469-487 [Consult. 24 Outubro 2011]. Disponível na Internet: <http://psycnet.apa.org/journals/apl/95/3/469/>.
- LONDON, M., SMITHER, J.W. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review* [Em linha] vol 12, nº 1 (2002), p 81-100

[Consult. 24 Outubro 2011]. Disponível na Internet: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482201000432>.

- MILLER, Katherine. (2009)- *Organizational communication: approaches and processes*. US: Lyn Uhl. ISBN-10:0-495-56551-2
- MORRISON, E.W. Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals* [Em linha] vol 5 nº 1 (2011), p 373-412.
- MORRISON, E.W., MILLIKEN, F.J. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, vol 25 (2000), p 706-725.
- ROBERTS, K.H., O REILLY, C.A. Measuring Organizational Communication. *Journal of Applied Psychology* [Em linha] vol 59, nº3 (1974), p 321-326 [Consult. 24 Outubro 2011]. Disponível na Internet: <http://psycnet.apa.org/journals/apl/59/3/321/>.
- SALANOVA, M., AGUT, S., PEIRÓ, J.M. Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, Vol 90, nº6 (2005) p 1217-1227. [Consult. 24 Outubro 2011]. Disponível na Internet: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2005-14549-013>.
- VUUREN, M., MENNO D.T., SEYDEL, E.R. Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal of Psychology* [Em linha] vol 12, nº2 (2007), p 116-128 [Consult. 28 Dezembro 2011]. Disponível na Internet: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1602906&show=abstract>.

NOTA FINAL:

Este trabalho faz parte de uma tese de Doutoramento em Psicologia (ISCTE/IUL), em curso, intitulada "Efeitos da comunicação organizacional no *psychological empowerment*, *work engagement* e comportamentos de proactividade".