

A Comunicação como suporte de uma Gestão Estratégica de  
Recursos Humanos:  
Estudo de Caso da Siemens Portugal

Miguel Fezas Vital

Projeto de Mestrado  
em Gestão

Orientador:  
Prof. Dr. Carlos Dias da Silva, Assistente Convidado, ISCTE Business School,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Abril 2013

## **Agradecimentos**

Ao professor orientador Carlos Dias da Silva.

Especial agradecimento ao Dr. Pedro Henriques pelo interesse, disponibilidade e ajuda, sem a qual não seria possível realizar este trabalho.

Ao Dr. Miguel Guerreiro e restantes colaboradores inquiridos na Siemens Portugal.

À família e amigos pela paciência, apoio total e disponibilidade.

## **Resumo**

Empresa de referência mundial no mercado da Energia e na oferta de soluções tecnológicas, a Siemens distribui atualmente a sua atividade por diferentes sectores da sociedade.

Assumindo uma estratégia virada para o futuro, a empresa gere a sua actividade com base em projetos personalizados para clientes de maior dimensão e pelo desenvolvimento de tecnologias de ponta a nível de equipamento e *software*, assumindo ter os princípios de ação da sustentabilidade, procura de excelência e inovação.

Assim, Este trabalho de investigação teve como objetivos demonstrar até que ponto esta visão estratégica da empresa em Portugal, assente em grandes tendências de futuro, está presente internamente, no dia-a-dia da empresa. Destacando-se para tal o papel da Gestão de Recursos Humanos como motor da relação entre as pessoas, e o aspeto da comunicação enquanto veículo da partilha de conhecimento.

Para tal, foram realizadas entrevistas, pretendendo-se recolher informação segundo a visão do topo estratégico da empresa, sendo complementadas pela aplicação de um questionário a 27 colaboradores da empresa sem posições de chefia, integrados em diversas áreas da empresa e de nacionalidades distintas.

As conclusões retiradas destacaram o papel da comunicação e a sua função enquanto forma de consolidar uma cultura interna, definir princípios comportamentais e assegurar uma coesão ao nível estratégico, partindo das pretensões dos elementos do seu topo estratégico até à forma como esta é transmitida, percebida e sistematizada pelos restantes colaboradores da empresa.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Recursos Humanos, comunicação organizacional, gestão do conhecimento, comportamento organizacional

**Códigos do JEL Classification System:** M12; M14

**Classificações do JEL Classification System:** Gestão de Recursos Humanos; Cultura Organizacional

***Abstract***

A worldwide reference in the Energy Market and technological solutions, Siemens Company spreads its activity over different sectors of society.

Assuming a strategy facing the future, the company runs its business based on the development of personalized projects as well as high-tech equipment and software following the principles of sustainability, search for excellence and innovation.

As such, this paper aims to demonstrate to which extend the strategic approach of the company in Portugal, guided through their approach on future global tendencies, is present in the company's everyday life. Human Resource Management serves as the engine behind the relations between people and Communication as the main mean of sharing knowledge.

For the elaboration of this study, two interviews were made to absorb the approach of two representatives of the company, completed by a survey directed at a sample of 27 of the company's employees.

The conclusions brought to evidence by this study underlined, through the evidences of its internal dynamics, the role of communication as a way to consolidate an organizational culture, define its behavioral aspects and assure the cohesion of the whole company in a strategic level from the perspective of its leadership all the way to the perception and its application by the company's Human Resources in a lower level of the hierarchical pyramid.

**Key words:** Strategic Human Resources, organizational communication, knowledge management, organizational behavior.

**JEL Classification System:** M12; M14

**JEL Classification Codes:** Personnel management; Corporate Culture

## Índice

1. Introdução.....	1
1.1 Objetivos Genéricos da Tese .....	2
2. Caracterização da empresa Siemens Portugal .....	3
2.1 Empresa .....	3
2.1.1 Descrição da empresa .....	3
2.1.2 O Negócio / Missão .....	4
2.1.3 Atividade .....	4
2.1.4 Estratégia / Visão.....	5
2.2 Política de Recursos Humanos .....	6
2.3 Distribuição de Recursos no Espaço .....	7
2.4 Caracterização segundo as forças de Mintzberg – Estrutura Organizacional .....	7
2.5 Comunicação .....	8
3. O Design Organizacional – A Organização como um todo .....	10
3.1 As Estruturas de Mintzberg .....	10
3.2 “Job Design” .....	11
3.3 As 5 Forças de Porter .....	12
3.4 Organizações Aprendentes .....	13
4. Comunicação Organizacional.....	15
4.1 Comunicação Pessoal .....	15
4.2 Comunicação Organizacional.....	15
4.2.1 Comunicação Interna.....	16
4.2.2 Comunicação Externa.....	19
4.3 Evolução dos Sistemas de Comunicação ( <i>you attitude</i> ).....	19
4.4 Implicações no Comportamento Organizacional (“ <i>sharing knowledge</i> ”) .....	20
5. Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	23
5.1 Diferenciação GRH/GERH .....	23
5.1.1 Definição da Gestão de Recursos Humanos.....	23
5.1.2 A Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	26
6. Metodologia.....	27
6.1 O Estudo de Caso .....	27

## A Comunicação como suporte de uma GERH

6.2 Técnicas de Recolha de dados .....	28
6.2.1 Entrevistas .....	29
6.2.2 Questionário: O modelo de Robert Quinn .....	31
6.2.2.1 A técnica do Questionário .....	31
6.2.2.2 O modelo dos valores Contrastantes .....	31
6.3 Resultados.....	35
6.3.1 Entrevistas .....	35
6.3.2 Questionários .....	40
6.4 Análise dos Resultados.....	44
7. Conclusão .....	47
8. Limitações de pesquisa e direções para pesquisas futuras.....	49
Referências Bibliográficas.....	511
Anexos.....	53

## Índice de Figuras

Figura 1: Base do modelo dos valores contrastantes.....	32
Figura 2: Resultados dos questionários segundo o modelo dos valores contrastantes.....	42

## **1. Introdução**

Num mundo em constante mudança, o conhecimento, e mais precisamente, a forma como este é recolhido e partilhado, representa cada vez mais um recurso essencial para as organizações modernas. Se em tempos as empresas estavam cingidas ao seu próprio mercado, reduzido, localizado, e com informação certa em contextos previsíveis, hoje em dia estas deparam-se com uma necessidade de adaptação constante.

De fato, a realidade organizacional deve ser vista atualmente, numa ótica global. Pautada pela necessidade de abertura à envolvente, de antecipação face a um futuro incerto, e conseqüentemente a uma necessidade de maior fluidez nos processos, uma organização moderna deve conseguir fazer face a contextos variáveis e imprevisíveis.

Neste sentido, torna-se inevitável para uma organização de sucesso definir um comportamento organizacional que permita uma maior capacidade de resposta face aos imprevistos da envolvente, que aproxime as suas áreas ou departamentos de modo a assegurar a coerência dessa mesma resposta, e que seja capaz de traçar um rumo com o qual todos os seus membros se identifiquem. A adoção de uma visão estratégica aparece então como recurso fundamental para reunir as pretensões da organização e definir o seu modo de atuar.

Dada a importância do conhecimento enquanto recurso, que, quando bem gerido, constitui uma vantagem competitiva face ao mercado, a comunicação surge como principal veículo para a dinâmica da informação, servindo como principal impulsionador da dinâmica relacional numa organização.

Assim, destaca-se ainda a importância da área da Gestão de Recursos Humanos, que pelo seu papel fundamental em assegurar a união entre as pessoas e a coerência organizacional, encontra-se numa situação privilegiada para definir processos internos que assegurem um rumo estratégico de acordo com a visão global, missão e cultura da organização.

A realização deste trabalho está centrada no estudo de caso da empresa Siemens Portugal. Pretende-se através da aplicação das técnicas de recolha de dados de entrevistas e questionários, a colaboradores e chefias da empresa, relacionar as temáticas da comunicação e da Gestão de Recursos Humanos numa perspetiva estratégica.



### **1.1 Objetivos Genéricos da Tese**

Tendo como base de investigação a empresa Siemens Portugal, os principais objetivos deste trabalho consistem em:

- Identificar e caracterizar as dinâmicas inter-comunicacionais existentes;
- Identificar os meios para troca de informação e respetiva forma de utilização numa ótica de comunicação interna;
- Identificar o grau de conhecimento interno acerca da empresa relativamente à sua atividade em geral, aos seus processos assim como à perceção da cultura, valores e princípios;
- Procurar estabelecer uma relação de importância da influência da comunicação na eficiência/eficácia desses mesmos processos centrada na opinião dos próprios Recursos Humanos.
- Testar a existência de um sistema de comunicação autorregulado e a sua contribuição ao nível estratégico da empresa

## **2. Caracterização da empresa Siemens Portugal**

### **2.1 Empresa**

#### **2.1.1 Descrição da empresa**

A Siemens AG é uma empresa de origem alemã, criada em 1847 com o nome de Siemens & Halske e dedicada, numa fase inicial da sua existência, à construção de telegrafos, tendo inclusivamente sido a primeira a criar uma linha de longa distância na Europa com cerca de 500 km entre Berlim e Frankfurt, assim como toda a ligação telegráfica indo-europeia desde Calcutá até Londres, evidenciando desde logo a tendência da empresa para o crescimento através da internacionalização. Ao longo dos anos que se seguiram, a empresa foi diversificando a sua área de negócio dentro do mercado da electricidade, apostando muito em parcerias como por exemplo através da fusão com a companhia eléctrica Shuckert & Co em 1903 assim como através da inovação, nomeadamente pela construção das primeiras ferrovias eléctricas na China em 1899.

O nome atual da empresa Siemens AG surge apenas em 1966 com a junção dos 3 diferentes ramos da empresa até então existentes (Siemens & Halske, Siemens Shuckertwerke e Siemens Reiniger-Werke) no sentido de se solidificar e mudar o seu plano estrutural dentro do mercado da electricidade.

Em Portugal, a entrada oficial da empresa aconteceu em 1905 através da Siemens Schuckertwerke, numa altura em que equipamentos da marca já eram utilizados em vários setores do país e em projetos de grande dimensão como por exemplo nos motores da rede de eléctricos da cidade do Porto. Nos anos seguintes, com a crescente utilização de equipamento eléctrico no país cresceu também a presença de equipamentos Siemens sendo de destacar alguns, fundamentais para aumentar a visibilidade e cimentar o reconhecimento da marca em Portugal, como foram as máquinas de lavar a roupa, frigoríficos ou telemóveis, sendo que estes últimos já contabilizavam 1 milhão de unidades vendidas em 2002.

Atualmente, a Siemens AG não se encontra tão virada para o cliente final mas antes para empresas ou outros clientes de maior dimensão.

A empresa poderá ser definida como uma empresa de engenharia e de soluções tecnológicas que, através da realização de projetos feitos à medida e destinados, como

## A Comunicação como suporte de uma GERH

veremos mais à frente, tanto a outras empresas, como setores da sociedade e até mesmo cidades, pretendendo oferecer soluções para a distribuição de energia e utilização eficaz e eficiente de equipamentos tecnológicos.

### **2.1.2 O Negócio / Missão**

O negócio da Siemens, centrado na componente das soluções tecnológicas, consiste então no desenvolvimento de projetos no sentido de, pela via de uma forte aposta na inovação, reunir e desenvolver o conhecimento e competências que irão assegurar a sua alta performance e excelência nos serviços e produtos, com a finalidade de e otimizar o valor agregado tanto relativamente aos clientes como relativamente aos restantes *stakeholders* e à sociedade em geral.

Neste sentido, e como vantagem competitiva face aos seus concorrentes, a empresa pretende realçar a reputação atual da marca Siemens tanto ao nível do seu know-how, profissionalismo e competência dos seus recursos, como também através da reputação adquirida ao longo dos anos enquanto marca inovadora e de confiança, oferecendo produtos e serviços de qualidade reconhecida.

### **2.1.3 Atividade**

O campo de atuação da empresa para o desenvolvimento da sua actividade inclui um espectro largo de áreas de actividade distribuídas por 4 sectores principais:

Sector industrial: Neste sector, a Siemens engloba diferentes áreas de actividade no sentido de as aproximar e assim facilitar a flexibilização nos seus processos e acompanhar a evolução, cada vez mais rápida, dessas mesmas áreas ligadas à indústria. De entre elas, podemos destacar duas intimamente ligadas à história e à própria evolução da empresa como são a iluminação e os transportes.

Infra-estruturas e Cidades: A criação deste sector, bastante próximo do sector industrial no que toca às suas áreas de atividade, vem com o propósito de responder a uma das tendências de futuro identificadas pela Siemens, como iremos ver mais à frente. Esta tendência identificada consiste na crescente mudança e migração das pessoas do campo para as cidades, contribuindo assim tanto para uma maior urbanização da população mundial (atualmente, mais de 50% da população vive nas cidades) como para o aparecimento de cada vez mais cidades com maiores dimensões. Seguindo esta ótica, surgem neste sector maioritariamente projetos de larga escala, como por exemplo a construção de terminais de aeroporto ou a criação de redes de distribuição de energia.

## A Comunicação como suporte de uma GERH

Sector da Saúde: Acompanhando outra das tendências identificadas pela empresa, este sector vem ganhando cada vez mais importância na actividade da empresa. De fato, pode se verificar de maneira geral, como tendência global, um crescente envelhecimento da população, levando a um recurso cada vez maior a serviços de saúde. Neste sentido, a actividade da empresa está sobretudo baseada em tecnologias de diagnóstico tanto através de imagem (*in vivo*) como através de investigação em laboratório (*in vitro*) pretendo igualmente ter atenção ao fator de personalização e consequente optimização das soluções específicas que apresenta para diferentes terapias.

Sector da Energia: Para este sector, a empresa afirma pretender “assegurar uma maior eficiência de toda a cadeia de conversão de energia” no sentido de acompanhar os seus objetivos estratégicos de redução do impacto da exploração, produção, distribuição e utilização das diferentes fontes de energia no meio-ambiente, nomeadamente no que concerne às emissões de CO<sub>2</sub> e o seu impacto nas alterações climáticas.

A Siemens é atualmente líder mundial nos serviços de criação e distribuição de energia e pretende assim, por um lado, liderar uma mudança progressiva no paradigma internacional relativamente à utilização de energia, procurando oferecer soluções sustentáveis e incentivando o uso de energias renováveis como são a energia eólica (a partir do vento) ou a fotovoltaica (energia solar) em detrimento do recurso a fontes de energia finitas e altamente poluentes como o petróleo ou o gás. Por outro lado, no que concerne à exploração deste ultimo tipo de fontes de energia, atualmente ainda são as mais utilizadas no planeta, a Siemens está posicionada no sentido de oferecer as melhores soluções para a redução de emissões poluentes e de desperdício de energia através de produtos que vão desde transformadores a sistemas completos e sincronizados de distribuição de energia.

### **2.1.4 Estratégia / Visão**

A Siemens procura basear as suas linhas de orientação e resume a sua visão de futuro, referindo-se a esta como “ponto de referência”, com o objetivo de ser pioneira em tudo o que faz.

De fato, a palavra **pioneirismo** assume grande importância quando a empresa expõe a sua estratégia no sentido em que nela pretende englobar as suas características, personalidade e cultura empresariais.

## A Comunicação como suporte de uma GERH

Assim, em torno desta palavra podemos associar a vontade de inovar, a ambição de chegar sempre mais longe assumindo um claro sentido de responsabilidade e procura de excelência.

Outro aspeto que se torna fundamental para caracterizar a forma de atuar da empresa e que é parte integrante das suas opções estratégicas consiste na procura de **sustentabilidade**, a posição da Siemens neste sentido é de que o único futuro possível é um futuro sustentável. Em termos práticos esta visão sobre o mundo é perceptível através das diferentes soluções na procura e exploração de energias renováveis e de redução da pegada humana no meio-ambiente, o que se traduz no fato de a Siemens ser atualmente considerada a empresa mais sustentável do mundo na categoria de Empresas Industriais Diversificadas segundo o Índice de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI) segundo as divulgações de imprensa da Siemens Portugal.

Noutro sentido, é igualmente importante referir, como mencionado anteriormente, aqueles que são os 3 principais paradigmas ou tendências de mudança identificados pela Siemens com efeito direto na actividade da empresa, e que deverão servir como guia para a tomada de decisão em termos estratégicos. Estes são:

- Aumento do consumo de energia
- Envelhecimento da população
- Aumento do nº de pessoas a viver nas cidades

### **2.2 Política de Recursos Humanos**

Relacionando a função orientadora que assume a estratégia e a visão da empresa com as suas práticas de Recursos Humanos, distinguimos desde já uma forte aposta no desenvolvimento e partilha de conhecimento nomeadamente através de ações de formação e desenvolvimento de competências, assim como reuniões frequentes permitindo diluir as barreiras comunicacionais entre os Recursos Humanos e o topo hierárquico da empresa. Desta forma, a empresa pretende que os objetivos específicos de cada projeto realizado pelos colaboradores da empresa e linha hierárquica estejam alinhados com a cultura e com os próprios objetivos estratégicos da Siemens.

Assim, a ótica da GRH pode se caracterizar como estando demarcada dos tradicionais procedimentos administrativos, centrando-se por um lado em assegurar a autonomia necessária aos grupos de trabalho, geralmente compostos por elementos de muitas nacionalidades, para a realização de um determinado projeto e por outro lado, em

## A Comunicação como suporte de uma GERH

transmitir os valores de profissionalismo, procura de excelência e inovação associados ao nome da empresa com o objetivo de os colaboradores os incorporarem e os porem em prática na realização dos projetos. Neste sentido, podemos qualificar a GRH como parte integrante, ou veículo, para a própria estratégia da empresa. Falamos neste caso da existência de uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

### **2.3 Distribuição de Recursos no Espaço**

Desde logo em termos de localização, a Siemens Portugal tem a sua sede em Lisboa, mais precisamente em Alfragide, no Concelho da Amadora, num complexo que integra também a filial de telecomunicações Nokia-Siemens. Neste espaço trabalham 1.233 pessoas incluindo à volta de 300 trabalhadores externos de 31 nacionalidades diferentes o que faz da Siemens Portugal o centro Siemens no mundo com maior variedade cultural. Para além da sede em Lisboa, a empresa também possui uma sucursal no Porto que emprega cerca de 250 pessoas, para além de trabalhadores em estaleiros ou colocados em diferentes projetos assim como uma outra parte em regime de teletrabalho na cidade de Coimbra.

### **2.4 Caracterização segundo as forças de Mintzberg – Estrutura Organizacional**

Situando a Siemens Portugal segundo a teoria das estruturas de Mintzberg, podemos desde já realçar as suas principais características estruturais e funcionais.

Assumindo uma ótica virada para o Centro Operacional, observamos, como já referido, que a atividade da empresa funciona através de projetos, sendo estes de diferentes dimensões e prazos de execução, pelo que não se pode considerar que a empresa tenha uma atividade fixa e constante no tempo. Por outro lado consiste numa empresa com elevada Tecnoestrutura, na qual existem uma grande variedade de regras gerais estabelecidas em grande parte pela empresa-mãe na Alemanha, tendo como consequência uma fraca flexibilidade nos seus processos.

Numa ótica diferente e essencial para determinar o tipo de estrutura da empresa é de destacar o fato de a organização funcionar por via de 4 sectores distintos (Indústria, Infra-estruturas e Cidades, Saúde e Energia), em que cada um tem subjacente um elevado grau de autonomia e uma estrutura funcional própria. Esta separação no seio da organização leva-nos então a caracterizar a estrutura da Siemens Portugal como Divisionária. Usando uma metáfora do Sr. Pedro Henriques, Diretor de Recursos Humanos da empresa, esta forma de atuar pode ser comparada a jogar “um jogo de

## A Comunicação como suporte de uma GERH

xadrez em 4 tabuleiros”, em que as regras do jogo são as mesmas, mas com realidades completamente distintas.

Quanto aquela que será a componente, ou força principal a atuar no funcionamento da empresa, destacamos a Linha Hierárquica, na qual os gestores intermédios têm o papel essencial de permitir a ligação e a respectiva aproximação entre o Vértice Estratégico da própria organização e os 4 sectores de atividade.

### **2.5 Comunicação**

Neste capítulo iremos, de maneira geral, identificar os diferentes mecanismos e ferramentas de comunicação usados pela Siemens Portugal.

Para tal, é importante distinguir as diferentes formas de comunicação organizacional existentes, que variam segundo o âmbito em que esta ocorre e o(s) destinatário(s) da mensagem que a empresa pretende passar.

Assim, numa 1ª fase temos a comunicação interna que se define como sendo destinada aos membros da própria empresa e que acontece tanto entre pessoas na mesma empresa como entre a empresa e os seus trabalhadores. Para este tipo de comunicação, a Siemens Portugal criou uma rede de Intranet, ou seja uma rede informática, interna e privada acessível apenas pelos trabalhadores da Siemens, permitindo a comunicação entre eles, e a divulgação de informação para todos. Nesta mesma perspetiva de partilha interna, mas sobretudo virada para a partilha de conhecimentos, a empresa realiza todos os anos o *Innovation & Excellence Day*, um dia envolvendo todos os seus colaboradores, que consiste na realização de sessões de apresentação de projetos realizados e da partilha de ideias para o futuro da empresa.

Numa ótica de comunicação distinta, as ferramentas de comunicação externa estão destinadas, por seu turno, a proporcionar a interação da empresa com a sua envolvente.

Neste sentido, a Siemens realiza anualmente uma conferência de imprensa para a divulgação dos seus relatórios anuais e participa em algumas feiras relacionadas com os mercados em que está inserida, nomeadamente a energia ou os transportes. Quanto à comunicação com o cliente ou potencial cliente, a empresa prefere direccionar a sua comunicação, optando deste modo por transmitir informação e soluções específicas dentro do seu mercado-alvo.

## A Comunicação como suporte de uma GERH

Para tal, há que realçar o papel da revista “Diálogo” criada pela empresa inicialmente como ferramenta de comunicação interna mas que atualmente assume uma função de ferramenta híbrida em que o destinatário é simultaneamente interno e externo. Esta revista de periodicidade mensal é atualmente enviada para estabelecimentos de ensino superior e hospitais entre outros, com a finalidade de dar a conhecer projetos inovadores e parcerias no âmbito dos mercados onde a empresa se situa e envolvendo também as organizações a quem a revista é destinada.



### **3. O Design Organizacional – A Organização como um todo**

#### **3.1 As Estruturas de Mintzberg**

O gestor Canadano Henry Mintzberg (1989) evidencia na sua obra a teoria segundo a qual existem 5 forças principais de influência presentes numa estrutura organizacional, com capacidade para moldar o comportamento organizacional e o próprio desenho das organizações. Estas são:

- Vértice Estratégico: Engloba quem manda na organização, consiste no centro de comando ou topo da hierarquia da organização.
- Linha Hierárquica: Consiste na “zona intermediária” da organização, composta por gestores ou diretores que fazem a ligação entre o Vértice Estratégico e o Centro operacional.
- Centro Operacional: Representa quem executa o trabalho dito de “base” na organização, ou seja o trabalho que caracteriza a atividade da empresa.
- Tecnoestrutura: Compreende tudo o que afeta a organização relativamente a métodos de trabalho, regras de funcionamento, códigos de conduta entre outros.
- Apoio Logístico: O que oferece apoio ao dia-a-dia da organização, não sendo no entanto fundamental para o seu funcionamento. Podemos considerar nesta componente o apoio legal, refeitórios e afins.

Seguindo a distribuição destas forças, Mintzberg estabelece 7 modelos-tipo de estrutura para as organizações atuais, sendo elas:

→ Estrutura Simples: Caracteriza essencialmente empresas pequenas com um forte Centro Operacional, sendo essa mão-de-obra geralmente pouco qualificada.

→ Estrutura Burocrática-Profissional: Representa igualmente organizações com forte Centro operacional, sendo este no entanto bastante mais qualificado e especializado. Neste tipo de organizações o Apoio Logístico também tem alguma importância ao contrário da Tecnoestrutura que se revela pouco relevante para o funcionamento deste tipo de organizações. Podemos destacar como exemplo-tipo os estabelecimentos de ensino.

→ Estrutura Burocrática-Mecânica: Neste tipo de organizações podemos destacar a importância da Tecnoestrutura, ligada ao fato de os processos de trabalho serem muito

## A Comunicação como suporte de uma GERH

estandardizados e formais assim como uma hierarquia muito definida na qual o Vértice Estratégico detém todo o poder de decisão.

→ Adhocracia: Ao contrário deste último tipo de estrutura, as organizações adhocráticas são baseadas na inovação, numa fraca formalização e centralização dos seus processos. Com fortes dinâmicas de comunicação e ajustamento mútuo, estas organizações são tendencialmente jovens e pouco hierarquizadas.

→ Estrutura Divisionária: Neste tipo de organizações, podemos encontrar estruturas dentro da própria estrutura, correspondentes a divisões, em que cada uma é geralmente virada para um mercado diferente, sob uma administração central. Estas organizações são normalmente de grande dimensão e atuam num contexto em que existe grande diversidade de mercados.

→ Estrutura Política: Estas organizações sobrepõem-se geralmente às ditas organizações convencionais. Estão muito viradas para o exterior, para o seu mercado, e são baseadas em jogos políticos e em relações de poder formal e informal, levando frequentemente ao conflito interno de interesses.

→ Estrutura Missionária: Caracteriza organizações baseadas em crenças ou ideologias como motor do seu funcionamento, com um forte sentido de missão, com normas e processos formalizados por essas mesmas crenças ou ideologias. Este modelo poderá igualmente estar conjugado com outros modelos ditos convencionais.

### **3.2 “Job Design”**

No sentido de perceber o design de qualquer organização, ou a forma como ela está estruturada, é importante saber analisar a forma como os seus Recursos Humanos estão adaptados relativamente aos seus postos de trabalho, ou de maneira geral, relativamente às responsabilidades que lhes são atribuídos dentro da organização. Assim, torna-se importante ver como é que as diferentes responsabilidades inerentes às tarefas dos diferentes postos de trabalho estão interligadas no sentido de a organização funcionar como um todo.

Seguindo esta ótica, Jai V. Horpade (1988) refere a responsabilidade de um bom *designer*, sendo esta não apenas de especificar os objetivos concretos e as tarefas a serem realizadas por um determinado posto de trabalho mas também de fornecer uma missão e visão adaptada, e que este posto irá partilhar com os restantes postos e as

## A Comunicação como suporte de uma GERH

diferentes áreas que compõe uma organização, por forma a permiti-la atuar como um todo, seguindo um mesmo rumo.

Desta forma, podemos observar como esta junção de partes ou neste caso de responsabilidades, de uma forma suscita, não bastando por si só para formar uma organização, é fundamental para a sua coesão, contribuindo, como nos indica Jai V. Horpade (1988), quando realizada com sucesso, à criação de uma cultura organizacional.

### **3.3 As 5 Forças de Porter**

Todo o tipo de organização, independentemente da sua finalidade, seja ela o recolher de benefícios financeiros ou prestar serviços sem fins lucrativos, está inserido num determinado mercado (Pfeffer, 1982).

De modo a poder definir a sua posição nesse mesmo mercado, as acções que deverá ou não tomar e os objetivos a que se deverá propor, qualquer organização que procure o sucesso deverá ter em conta os diferentes fatores externos, presentes na sua envolvente, que inevitavelmente influenciam o comportamento do mercado em que se insere, e, consequentemente, o comportamento que deverá assumir a própria organização.

Com o propósito de justificar este aspeto e caracterizar estas influencias externas tao determinantes no rumo de qualquer organização, Michael Porter (1979) identificou na sua obra as que considera serem as 5 principais forças competitivas, que permitem, no seu conjunto, determinar o potencial económico de uma determinada industria ou mercado. Estas são:

- Cientes: O poder de compra
- Fornecedores: Tanto através da negociação de preços na compra de produtos ou matéria-prima, como através da negociação de prazos médios de recebimento e pagamento
- Potenciais Entrantes: Abertura do mercado, facilidade de entrada e saída das empresas
- Produtos/Serviços substitutos: Suscetibilidade do mercado em receber produtos/serviços semelhantes ou substitutos
- Outros competidores: Rivalidade entre empresas

Torna-se então essencial para qualquer Organização, ter em conta estas diferentes forças de influência, e assim conhecer a sua envolvente, para estabelecer os seus pontos fortes

A Comunicação como suporte de uma GERH

e fracos, assim como as ameaças e oportunidades inerentes ao mercado em que se encontra.

### **3.4 Organizações Aprendentes**

Autor essencial para o estudo da aprendizagem organizacional/organizações aprendentes, Peter M. Senge (1990) elabora na sua obra de maior destaque as cinco componentes que caracterizam o conceito de aprendizagem organizacional:

- Pensamento por sistema: Consiste na capacidade de ver as coisas como um todo não se centrando apenas numa parte de um determinado conceito mas antes no geral do conceito, o que requer nomeadamente uma visão menos focalizada e portanto mais ampla do meio-envolvente.
- Maestria Pessoal: Noção de que para ser possível uma situação de aprendizagem organizacional terá de haver aprendizagem a nível individual.
- Modelos Mentais: Consiste na capacidade de expor as imagens gerais acerca de um determinado conceito ou uma visão ao resto da organização.
- Visão partilhada: Existência de um sentido de destino para a empresa ou produto. Para esta componente será de realçar uma vez mais a importância da definição de objetivos.
- Aprendizagem por equipa: Capacidade de pensar em conjunto.

Desta feita, é de considerar em qualquer organização o papel do líder como fator determinante no sucesso da mesma enquanto impulsionador do seu funcionamento. Assim, Senge (1990) destaca, no âmbito das organizações aprendentes, os aspetos essenciais de um modelo de liderança considerado apropriado para este tipo de organizações.

Desde já, o autor põe em evidência a necessidade de o líder ser capaz de inculcar um espírito de objetivo na organização assim como a noção de que todos estão a lutar pelo mesmo o que irá unificar e fortalecer a coesão entre os membros da organização.

Por outro lado, de forma a facilitar a “aprendizagem entre si”, o líder terá de estabelecer um sistema funcional flexível, e de preferência informal, facilitando não só a simples comunicação entre as diferentes hierarquias mas mais precisamente a própria partilha de ideias entre membros.

Finalmente, relativamente à sua imagem e percepção por parte dos restantes membros da organização, o líder terá de se afastar da imagem convencional de um guia passando

## A Comunicação como suporte de uma GERH

para o papel de professor ou de desenhador para os seus colaboradores, ou seja, centrando-se em proporcionar as bases de funcionamento e objetivos da organização aos restantes colaboradores. Isto com o intuito de lhes deixar o espaço e liberdade necessárias para estes, além de se sentirem mais integrados na organização, desenvolverem a sua aprendizagem e poderem partilhá-la.

## **4. Comunicação Organizacional**

### **4.1 Comunicação Pessoal**

Desde já, como refere Mary Cullinan (1993), a Comunicação na sua essência e como característica da natureza humana é uma questão complexa e dinâmica. No entanto, a autora procurou sintetizar e esquematizar este processo estabelecendo um modelo de Comunicação que nos permite detetar 5 elementos chave da sua dinâmica sendo eles: o remetente, ou seja, a fonte da mensagem a ser transmitida; a mensagem em si, a informação que o remetente pretende passar ao/s destinatário/s; o canal de comunicação, que pode consistir tanto num pedaço de papel como através dos sentidos como o cheiro ou o toque; o destinatário da mensagem; e o feedback, que apesar de não estar sempre presente num processo de comunicação, é o que permite ao remetente saber a forma como a sua mensagem foi percebida pelo destinatário, e conseqüentemente avaliar a eficácia da comunicação.

A autora sublinha ainda, na sua obra, como diversos fatores internos e externos tais como a envolvente ou o contexto em que decorre o processo de comunicação (a comunicação será diferente se por exemplo acontecer numa sala de reuniões ou num café), influenciam tanto o remetente como o destinatário, e por conseqüente a percepção e a forma como a mensagem é transmitida, contribuindo assim para a complexidade do processo de comunicação.

Como já referido, os canais de comunicação podem ser muito variados e assumir naturezas muito distintas. De fato, como refere Arménio Rego (2007), a palavra comunicação é frequentemente, e erradamente, simplificada como cingindo-se apenas a “o que é dito”, no entanto, o autor descreve como a comunicação e conseqüentemente as mensagens transmitidas assumem duas formas muitas vezes interligadas. Estas podem ser verbais, relativamente ao conteúdo do que é dito ou escrito mas também não-verbais, caracterizando a informação transmitida pelas expressões faciais, os gestos ou por exemplo o tom de voz do remetente.

### **4.2 Comunicação Organizacional**

Passando de uma ótica da comunicação mais centrada na essência da interação entre as pessoas para o contexto da organização, podemos ver que neste caso a comunicação intencional pode assumir 2 formas, segundo a abordagem e o destinatário pretendido, assim como segundo o canal de comunicação utilizado. Como refere Mary Cullinan

## A Comunicação como suporte de uma GERH

(1993) esta pode ser interna quando se trata de informação dirigida a própria organização e as pessoas que a compõem, ou externa quando a mensagem flui entre a organização e a envolvente da organização, composta, por exemplo, pelos clientes, possíveis clientes, revendedores ou outras empresas.

### **4.2.1 Comunicação Interna**

Para este tipo comunicação organizacional o foco principal vai para a partilha de informação dentro da própria organização e as dinâmicas de interação existentes entre as pessoas. Como sublinha Arménio Rego (2007:53): “Sem comunicação, não há organização”.

Assim, em termos práticos, as organizações podem incitar essa partilha de informação e assim desenvolver uma cultura de partilha de conhecimento. Nos dias de hoje, é inquestionável a importância de uma boa dinâmica de comunicação interna para o sucesso de uma organização, sendo isto bem visível, nomeadamente, como refere Alex Mucchielli (1993), em momentos de crise, ou de imprevistos, realçando o papel da comunicação como essencial na “manutenção da coerência cultural de uma organização”.

Neste sentido, para reforçar a sua cultura, Cheney, G., Christensen, L.T., Zorn, T.E., e Ganesh, S. (2004) referem na sua obra, que as organizações podem fazer recurso a diversos instrumentos de comunicação interna, como sejam revistas periódicas, reuniões de pessoal, sistemas IT (*Information Technologies*) tais como a Intranet ou medidas com a finalidade de reforçar o trabalho em equipa e dinâmica de grupo.

Podemos por fim igualmente distinguir como o faz Cullinan (1993), entre uma comunicação formal e informal. Tendo geralmente, objetivos e abordagens diferentes, a primeira é composta por relatórios, memorandos, apresentações orais e escritas, entre outros, com objetivos de comunicação claros e resultados mais facilmente mensuráveis. A segunda por via de reuniões informais, conversas telefónicas ou encontros/convenções organizados pela empresa, com resultados de comunicação mais imprevisíveis e com maior flexibilidade relativamente aos temas abordados pelos intervenientes.

Dentro da ótica interna da comunicação nas organizações, será de realçar a perspetiva do psicoterapeuta e investigador na área da comunicação nas empresas, Claude Duterme (2002).

## A Comunicação como suporte de uma GERH

Na sua obra, o autor não pretende singularizar um aspeto em particular dentro do processo comunicativo, ou na interação entre as pessoas, inevitavelmente existente em qualquer organização, mas antes colocar em evidência toda uma nova abordagem acerca da forma como a empresa deve olhar para a sua dinâmica comunicacional. Permitindo às organizações perceber as diferentes formas, explícitas e não-implícitas em que esta ocorre, as sinergias associadas à transmissão das mensagens, e de um modo geral, o posicionamento da comunicação como forma de equilibrar os seus sistemas de funcionamento.

Esta visão global da comunicação é referida como a abordagem de Palo Alto, em referência ao grupo de pesquisadores que aí desenvolveram o estudo da comunicação com base nas ciências humanas em contraposição com as teorias clássicas, mais racionais, em busca do “controle absoluto” da comunicação interna, e com pouco foco nas dinâmicas mais complexas, associadas ao comportamento humano.

O refutar desta noção associada a uma visão clássica torna-se essencial quando considerado um aspeto essencial na comunicação, especialmente na sua vertente interpessoal, o comportamento. O autor refere-se por este termo, à incapacidade de não-comunicar, que caracteriza as relações humanas. Assim, um fluxo de informação tradicional com Pólo emissor, Pólo recetor e mensagem, está invariavelmente sujeito às interpretações dos atores da comunicação e às suas perceções dentro de um determinado contexto. Neste ponto há que ter em conta a influência de elementos não-verbais caracterizados por gestos e maneirismos que acompanham a comunicação. A compreensão de uma determinada mensagem está então dependente, como desenvolvido mais à frente no capítulo da evolução dos sistemas de comunicação, de um sistema de trocas de pontos de vista e de feedback.

Caracterizando a abordagem de Palo Alto, esta define essencialmente a organização como um sistema de comunicação. Duterme (2002:48) refere que “ são as inter-relações que fazem a unidade do sistema e que fazem dele mais do que a simples soma dos seus elementos”. Assim, passaremos a designar a perspectiva em estudo, como o faz o autor, como a abordagem sistémica da comunicação nas organizações.

Diferentes aspetos são destacados pelo autor por forma a marcar uma ruptura com as teorias clássicas e destacar a comunicação interna como um todo, com fluxos de



## A Comunicação como suporte de uma GERH

informação não apenas a nível ascendente e descendente, associados a uma análise que segue a estrutura hierárquica da organização, mas também laterais e oblíquos, atravessando hierarquias e serviços dentro da organização. Seguindo esta visão, a obra do investigador belga realça o papel das diferentes formas que assume a comunicação no dia-a-dia das organizações nos seus diferentes suportes, escrito, oral ou audiovisual.

Por um lado, a comunicação formal permite contextualizar a transmissão de informação dentro da empresa, estabelecendo alvos ou destinatários para as mensagens claramente designados, e com objetivos concretos para a empresa. Por seu turno, a comunicação informal serve essencialmente para equilibrar a organização e flexibilizar o sistema de regras que serve de base de atuação. Assim, o investigador coloca em evidência três tipos de informação ao nível organizacional: Associados directamente ao trabalho e aos procedimentos; Associados aos regulamentos e associados, ao contexto em que ocorre a transmissão de determinada mensagem.

Como já referido, segundo Duterme (2002), a abordagem sistémica da comunicação consiste numa visão da comunicação enquanto meio para unir os recursos, facilitar a compreensão da informação, e, num espectro mais largo, contribuir para a criação de uma cultura organizacional baseada num sistema de comunicação autorregulado. Esta noção de um sistema que funciona e se adapta através do seu próprio funcionamento pode se considerar como o principal aspeto diferenciador face às teorias clássicas. Segundo o investigador (2002:169) “ A ideia de controlo absoluto é incompatível com a de um sistema vivo”.

Associando dois aspetos transversais ao funcionamento das organizações atuais, o autor reúne as temáticas da comunicação ao nível sistémico e a Estratégia organizacional. De fato, este considera que a estratégia enquanto forma de dar um rumo, objetivos e visão a uma empresa deve beneficiar de uma comunicação que se encontre integrada na cultura de uma organização, que assim se compreende a ela própria e em que os fluxos de informação correm com eficácia entre os seus integrantes. Este aspeto é também referido por Bartoli (1990), considerando que a comunicação interna não pode ser desligada da existência da estratégia global da empresa.

A contribuição da comunicação para a estratégia pode fazer-se, ainda segundo Duterme (2002), através de um responsável da comunicação que assuma o papel de facilitador de

## A Comunicação como suporte de uma GERH

fluxo ou gestor de redes de informação. Por outro lado, apesar da presença de um sistema de comunicação ser por vezes transversal a toda a organização, o autor refere a importância de ter em conta onde se situa o sistema de comunicação na empresa, podendo este estar mais associado à área da Gestão de Recursos Humanos, do Marketing ou mais próximo da direcção da empresa.

### **4.2.2 Comunicação Externa**

Num processo de comunicação externa, segundo Huseman, Lahiff, Penrose (1991), a principal preocupação da organização está em passar as mensagens certas e receber feedback no sentido de manter ou melhorar a sua imagem externa.

Tendo esta perspectiva, ainda segundo os autores, as grandes organizações modernas geralmente procuram colocar na chamada “linha da frente” de contacto com a envolvente, os recursos que melhor transmitam as mensagens que a empresa quer fazer passar.

Segundo Huseman, Lahiff, Penrose (1991), numa perspectiva de dar maior abrangência a essas mensagens, podemos destacar o recurso a meios de comunicação em larga-escala como publicidade nos media, através de acções promocionais ou medidas de responsabilidade social que irão permitir dar mais visibilidade ao nome da empresa e assumir uma determinada imagem junto da sua envolvente.

Por outro lado, uma política de comunicação externa pode ter objetivos mais específicos no sentido de, por exemplo, proporcionar acordos de parceria com outras empresas, acordos de cooperação estratégica, a criação de redes de partilha de conhecimento dentro do seu sector de actividade, entre outras.

### **4.3 Evolução dos Sistemas de Comunicação (*you attitude*)**

Considerando a comunicação como um aspeto da vida organizacional sujeita a adaptações constantes, e realizada de forma diferente consoante o tipo de organização, o seu contexto e o próprio clima ou cultura organizacional, Mary Cullinan (1993) destaca a importância da chamada “*You-Attitude*”.

Esta abordagem de comunicação a nível interno está ligada à importância dada, não apenas ao conteúdo de uma determinada mensagem, mas sobretudo à percepção ou leitura que é feita pelo destinatário dessa mensagem. Neste sentido, a autora sublinha a necessidade, por parte do remetente, em assumir a ótica do destinatário num processo de

comunicação, de modo a assegurar que, de fato, a mensagem foi bem percebida por este último.

Sublinhando este aspeto, considerando a complexidade existente na comunicação aos diferentes níveis da organização e na transmissão de informação, torna-se necessário, segundo Duterme (2002) ter em conta características mais individualizadas relativamente aos interlocutores, ao nível da comunicação interpessoal.

Neste sentido, aspetos como o estatuto, o papel na organização e os hábitos relacionais não podem, segundo o autor, ser negligenciados no estudo da dinâmica comunicacional de uma organização. Seguindo a vertente interpessoal da comunicação, a relação entre emissor e destinatário na transmissão voluntária de informação deverá então ser moldada pelo emissor no sentido da mensagem a ser passada chegar ao destinatário com o máximo de eficácia.

#### **4.4 Implicações no Comportamento Organizacional (“*sharing knowledge*”)**

Antes de mais, seguindo a abordagem de Cullinan (1993) no capítulo anterior, podemos extrapolar a *You-attitude* não apenas à comunicação entre dois indivíduos ou entre um grupo reduzido de indivíduos, mas igualmente para o próprio modo de funcionar da organização. De fato, percebendo a importância de uma mensagem bem transmitida, a organização poderá, através de uma simples mudança na ótica da comunicação verificar uma melhoria tanto na eficiência como na eficácia dos seus processos através da eliminação da margem de erro ligada a falhas na percepção das mensagens entre pessoas ou entre departamentos da empresa. Quando esta perspetiva acerca da comunicação se encontra incutida na própria cultura organizacional pode-se falar de uma cultura de partilha de conhecimento.

A comunicação organizacional, permite então, como vimos, a criação de uma série de dinâmicas tanto interpessoais como entre organizações, que permitem “dar vida” a uma organização e torna-la um caso de sucesso. Seguindo esta perspetiva, de entre os benefícios de uma boa dinâmica comunicacional, podemos sublinhar mais especificamente a importância, como o fazem Probst, Raub e Kai (2000), da comunicação organizacional como forma de partilha de conhecimento.

De fato, os autores sublinham, como a forma que assume a comunicação numa organização assim como os resultados que daí resultam, dependem, antes de mais, da linguagem praticada internamente.

## A Comunicação como suporte de uma GERH

O termo “linguagem” neste caso pretende definir a forma como a panóplia de dados e de informação essencial para a dinâmica global da organização é percebida pelos membros da organização, ou seja, a forma como elementos, símbolos, terminologias ou dados independentes uns dos outros se juntam para formar uma linguagem própria usada no dia-a-dia da organização. Esta linguagem comum, pela qual todos os membros da organização se regem, servirá então, segundo os autores, de ponto de partida natural para uma comunicação virada para a partilha de conhecimento.

Ikujiro Nonaka (1991) coloca em evidência o tema da partilha do conhecimento, que para o autor já na altura consistia num tema fundamental para definir a abordagem que devem assumir as organizações internamente. De fato, o autor caracteriza a partilha de conhecimento como a principal abordagem para qualquer organização que queira desenvolver vantagens competitivas ligadas à inovação e à rapidez de resposta face a um mundo em constante mudança.

Esquematizando o pensamento de Nonaka (1991), este usa uma comparação entre a abordagem empresarial japonesa e a mentalidade mais característica da cultura dita ocidental, para exemplificar a forma como uma certa redundância característica de algumas empresas japonesas, pode ter o grande benefício da criação de conhecimento partilhado.

Com efeito, segundo o autor, existe na realidade japonesa uma dinâmica de competitividade interna, com diferentes equipas a trabalhar por vezes com a mesma finalidade, o que pode ser considerado segundo um ponto de vista mais tradicionalista como um desperdício de recursos, mas que permite uma junção de pontos de vista que se estende a toda a organização. Desta forma obtém-se a vantagem de uma tomada de decisão abrangendo de forma geral toda a organização que complementa a existência de fortes dinâmicas comunicacionais entre pessoas, equipas e departamentos dentro da empresa.

Caracterizando a forma como o conhecimento deve ser utilizado nas empresas para a criação de um sistema autorregulado de cultura comunicacional permitindo a inovação e a capacidade de uma empresa se renovar de forma constante, o autor destaca a necessidade de os recursos humanos serem capazes de expor o seu conhecimento interligando os tipos de conhecimento explícito e tácito.

## A Comunicação como suporte de uma GERH

Na sua vertente explícita o conhecimento é formal, baseada em dados ou conclusões concretas sendo portanto facilmente perceptível e transmissível. O autor exemplifica para este tipo de conhecimento partilhado uma fórmula científica ou um programa de computador. No que concerne ao conhecimento tácito, este define-se por ser bastante mais complexo, difícil de formalizar ou esquematizar, e está relacionado com o *know-how* do indivíduo, com as suas experiências pessoais e perspetivas de um determinado contexto ou do mundo em geral, assim como diferentes aspetos cognitivos e modelos mentais profundamente integrados na forma de ser/estar do indivíduo.

Nonaka (1991) exemplifica este tipo de conhecimento como o adquirido por um padeiro que já fabrica pão há tanto tempo tem incutido conhecimento profundo sobre a “arte” de fazer pão que de certa forma ultrapassa o conhecimento que este seria capaz de descrever.

No âmbito organizacional, o autor considera essencial para uma organização de sucesso que valorize o conhecimento dos seus recursos humanos enquanto fonte de vantagem competitiva, ser capaz de, por um lado, transferir conhecimento tácito em conhecimento explícito para que este se torne mais facilmente assimilado pelos membros da organização e por outro desenvolver o conhecimento explícito pelos seus membros por forma a tornar-se tácito. De um modo geral, esta deve ser capaz de interligar estes dois tipos de conhecimento nos seus processos internos, realização de projetos e processos de tomada de decisão como forma de otimizar substancialmente a eficácia global da organização.

## 5. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

### 5.1 Diferenciação GRH/GERH

#### 5.1.1 Definição da Gestão de Recursos Humanos

Segundo Pedro B. da Camara, Paulo B. Guerra e Joaquim Vicente Rodrigues (2007); a Gestão de Recursos Humanos representa a Gestão do Capital Humano. Por seu turno o termo Capital Humano é definido como, citando os autores, (2007:38) “o potencial de crescimento, mudança e desenvolvimento latente em qualquer ser humano”. Assim, completando a esta perspectiva, pode-se caracterizar a GRH, como a Gestão das capacidades, competências e conhecimentos das pessoas que compõem uma organização.

Neste sentido, podem-se identificar aquelas que são teoricamente, segundo os autores, algumas das principais áreas de atuação de um departamento de GRH num contexto organizacional:

- **Recrutamento e Seleção:** Antes de mais, há que distinguir ambas as etapas deste processo. O recrutamento é, segundo os autores, a etapa que se situa entre a decisão da empresa em preencher um cargo vago e a escolha dos candidatos que preencham o perfil desejado. A Seleção por seu turno acontece no seguimento da fase de recrutamento através da tomada de decisão e escolha por entre os candidatos finalistas de aquele ou aquele/s que deverão ingressar na empresa.

No que concerne ao processo de recrutamento, este pode ser feito internamente, ou seja, procurando recursos que já estejam inseridos nos quadros da empresa, ou através de uma procura de recursos no mercado. Para a realização do processo, os técnicos de Recursos Humanos podem fazer uso de diferentes instrumentos no sentido de apurar o(s) candidato(s) com perfil mais adequado. De entre essas técnicas pode-se destacar o recurso a entrevistas, que geralmente ocorrem no seguimento de uma análise ao Curriculum Vitae (CV) dos candidatos, como também testes psicotécnicos ou de personalidade, assim como dinâmicas de grupo e simulações de situações reais. Estas técnicas podem ser reunidas em processos de *assessment centre* que permitem obter uma avaliação global, mais precisa relativamente ao perfil e competências dos candidatos. A seleção acontece então, como já referido, no seguimento deste processo através de uma proposta ao(s) candidato(s) escolhido(s).

- **Gestão de Carreiras:** Consiste num acompanhamento a nível individual no sentido de determinar um plano de médio/longo termo para o colaborador dentro da empresa chamado de plano de carreira. Quando este plano está sistematizado dentro da empresa pode envolver um grupo maior de colaboradores, no entanto, segundo os autores, um dos objetivos principais na realização de um plano de carreiras é o de identificar os Colaboradores de Elevado Potencial (CEP), e garantir-lhes desta forma um caminho para o seu desenvolvimento no seio da empresa, assegurando também desta forma uma mais-valia em termos de competências a médio prazo para a organização.

Para a realização de um plano de carreira é então fundamental ter em conta duas visões de futuro; seguindo tanto a perspetiva, as necessidades, ou perfil dos Recursos Humanos, como os próprios objetivos da empresa de acordo com o caminho que esta quer seguir.

- **Sistemas de Recompensas:** É definido como o conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que um trabalhador recebe pelo desempenho das suas funções na empresa mas também pela mais-valia que apresenta para a organização do ponto de vista do negócio e de inserção na cultura da empresa. Do ponto de vista da empresa, o principal objetivo de um sistema de recompensas é o de reforçar a motivação dos seus colaboradores e o seu sentido de pertence à organização, assim como eventualmente o de atrair mais e melhores recursos humanos para trabalharem na empresa.

Podem-se distinguir dois tipos de recompensas. As recompensas intrínsecas são aquelas ligadas ao trabalho em si, relativamente à satisfação que o trabalho proporciona ao trabalhador assim como o seu sentimento de realização pessoal, grau de autonomia e de responsabilidade, reconhecimento, entre outros. Quanto às recompensas extrínsecas, estas consistem no salário e benefícios assim como o estatuto, que acompanham as funções exercidas na empresa e como tal não são consideradas como fator determinante de motivação para o trabalhador.

- **Avaliação de Desempenho:** O desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho tem como utilidade, segundo os autores, e numa perspetiva imediata, a validação do resultado de um processo de recrutamento e seleção e consequente confirmação da adequabilidade de um determinado recurso relativamente à tarefa que desempenha. Numa perspetiva global da empresa, um sistema eficaz de avaliação de desempenho permite a criação de uma cultura de desempenho baseada sobretudo no

## A Comunicação como suporte de uma GERH

cumprimento de objetivo e o traçar de metas a serem atingidas individual e colectivamente. Neste sentido, os autores citam Peter Drucker (1954), autor de referência no estudo da Gestão de empresas, como criador do conceito utilizado frequente nas organizações atuais, de *Management by objectives* (MBO). Este conceito aparece ligado à própria missão da empresa e desta forma pretende que se determinem objetivos tanto a curto-prazo, como anuais, adaptados às características de cada função e área da empresa.

De entre as principais ferramentas de avaliação de desempenho, pode-se destacar, para além da fixação de objetivos de autodesenvolvimento e de objetivos de equipa ou objetivos ligados ao exercício de uma determinada função, o mais abrangente questionário de avaliação a 360°. Este reúne uma avaliação de competências tanto técnicas como relacionais, feita pelas chefias, pares ou subordinados do avaliado, de forma anónima, com o objetivo de este perceber as suas limitações, pontos fortes, e ajudar a situa-lo na empresa através da percepção das pessoas com quem lida no dia-a-dia.

- **Gestão da Formação:** Esta área de ação tem como principal objetivo o desenvolvimento de competências dos recursos humanos, numa ótica de melhoria da eficácia da organização. De fato, a formação nas organizações servem para criar uma adaptação, adequação, ou desenvolvimento dos recursos humanos e das suas competências, segundo os objetivos da empresa tanto a curto como a médio prazo, assumindo-se a ótica de que, recursos bem formados representam uma mais-valia para a empresa e uma vantagem competitiva face aos concorrentes. Como referem os autores, “a eficácia organizacional depende a eficácia das pessoas”.

A formação nas organizações, pode-se associar ao conceito visto anteriormente da aprendizagem organizacional, pela qual a organização assume uma filosofia em que está disposta a aprender com os seus erros e com os seus sucessos e assim espalhar essa aprendizagem pela organização através da formação. Um processo de formação comporta geralmente 5 fases, sendo elas: o Diagnóstico de necessidades, onde se estabelecem os objetivos a serem atingidos e os respectivos critérios de avaliação; a Concepção, fase em que é desenvolvida a ação de formação de acordo com os objetivos fixados anteriormente; a ação de formação propriamente dita e a sua aplicação ao(s) formando(s); a Pré-avaliação, consiste numa avaliação imediata dos resultados da formação logo após a execução da ação; o Follow-up e acompanhamento, pretende



garantir que se mantêm os resultados da formação através, se necessário, da aplicação de medidas correctivas.

### **5.1.2 A Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

Thomas L. Wheelen e J. David Hunger (2008) destacam a forma como a existência de uma estratégia é, nos dias de hoje, fundamental para qualquer organização ser capaz de lidar com uma envolvente em constante mudança, em que produtos e serviços estão em constante mutação e os hábitos dos clientes são cada vez mais imprevisíveis e sujeitos a um número cada vez maior de variáveis condicionantes associadas nomeadamente à velocidade da comunicação e de transmissão de informação no mundo atual.

Como forma de definir a estratégia organizacional, os autores englobam diferentes fatores que permitem caracterizar uma organização com perspetiva estratégica sendo eles, a existência de uma forte cultura organizacional, baseada em princípios e valores fortes e consolidados, assim como a existência de uma visão a longo termo que é acompanhada de objetivos e de uma missão clara relativamente a uma perspetiva de futuro que deve ser partilhada por todos no seio da empresa. Todos estes aspetos permitem então a uma organização o delinear de planos de curto-prazo no sentido de maximizar as capacidades da empresa e fazer face a situações de imprevisto ou outras ameaças, assim como de aproveitar oportunidades.

No que concerne à área da Gestão de Recursos Humanos, como referem James N. Baron e David M. Kreps (1999), o aspeto estratégico está presente essencialmente na interligação entre esta área e todas as outras de uma empresa, adaptando as diferentes áreas de ação vistas anteriormente associadas à GRH, com os objetivos estratégicos ou planos de ação da empresa tanto a curto como a médio/longo prazo.

Assim, uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) deverá estar assente numa cultura de flexibilidade tendo em conta as necessidades de mudança e adaptação constantes a que a própria organização está sujeita. No entanto, fazendo recurso a um planeamento, uma GERH deverá também seguir a filosofia da empresa, associada à sua cultura, por forma a contribuir para a coerência dos processos organizacionais.

Por ultimo, dado o foco desta área no capital humano de uma organização, torna-se ainda mais importante a perspetiva de valorização destes recursos enquanto vantagem competitiva da organização, no seu todo, face aos concorrentes e ao mercado em que se encontra.

## **6. Metodologia**

### **6.1 O Estudo de Caso**

Existem diferentes métodos possíveis para a realização de um projeto de investigação, sendo que estes podem passar, nomeadamente, por uma análise exaustiva de um determinado tema, o desenvolvimento de uma perspetiva ou conceito inovador, ou o desenvolvimento de um tema tendo como base a análise da realidade de um determinado contexto ou organização.

O trabalho que segue insere-se nesta última categoria, tratando-se de um estudo de caso com o objetivo de identificar determinados aspetos da gestão interna da empresa Siemens Portugal.

Desenvolvendo o propósito da realização de um estudo de caso, William Ellet (2007) refere como a possibilidade de receber conhecimento permite formar conhecimento. Por outras palavras, a particularidade de um estudo de caso está na forma como através da aprendizagem associada à exploração do caso, e através de recolha de informação, ou seja, através do conhecimento que se vai adquirindo acerca de um caso, se é capaz de criar novo conhecimento, pelo output recolhido e pelas conclusões retiradas, atribuindo-se a uma determinada situação um diagnóstico completo. Assim, não partindo de suposições pré-estabelecidas, pretende-se reunir fatos e aplicar teorias que permitam caracterizar o caso em estudo.

Esta noção de aprendizagem pela aprendizagem, através de uma perspetiva externa e de uma análise global ao caso, serve como método para a empresa descobrir fraquezas ou relações de causalidade para determinados problemas internos, ou, por outro lado, aspetos do seu comportamento que sirvam de vantagem competitiva e que esta deve descobrir, explorar e fomentar como contributo para o seu sucesso.

Em suma, como referem o autor, um estudo de caso deve reunir três características:

- Uma questão ou tema relevante
- Conter Informação suficiente para se conseguirem tirar conclusões
- Nenhuma conclusão pré-estabelecida

Por outro lado, centrando-se na componente da informação e da procura de conhecimento acerca do caso, Jan Dul e Tony Hak (2008), sublinham ainda a

## A Comunicação como suporte de uma GERH

importância de se medir a utilidade dessa mesma informação. De fato, é essencial aquando da realização de um estudo de caso, ter bem presente a temática em questão.

Os autores destacam como é comum na realização deste tipo de projetos, haver “demasiada informação” a surgir, sendo que esta, na sua maioria, poderá não se adaptar ao tema mas apenas criar confusão e incoerência quando inserida na investigação. Assim, para um trabalho de estudo de caso é essencial haver um fio condutor pelo qual a informação não apenas se acumula, mas reúne-se, levando à possibilidade de se tirarem conclusões.

William Ellet (2007) aponta aquele que considera ser o processo ideal, composto por 5 fases, para a o trabalho de investigação de um estudo de caso:

1. Análise da situação: Triagem entre a informação relevante e irrelevante para análise
2. Colocar questões: Relacionadas com o conhecimento obtido pela análise da situação
3. Formar Hipóteses: Possíveis respostas às perguntas
4. Confirmar as hipóteses e estabelecer um plano de ação
5. Procurar eventuais alternativas à hipótese

Seguindo esta ótica, relacionando a informação com o tema em estudo, torna-se fulcral colocar as questões certas, procurar o porquê das coisas, como forma de guiar a realização de todo o trabalho. Estas questões deverão então estar associadas directamente aos objetivos do estudo e eventualmente levar a outras perguntas que vão construindo o caminho para se chegar às conclusões finais do estudo.

### **6.2 Técnicas de Recolha de dados**

A utilidade das diferentes técnicas de recolha de dados disponíveis pode se diferenciar entre elas através de critérios tais como a sua abrangência, ou seja, até onde é possível ir buscar informação dentro de um determinado contexto, por exemplo, a quantas áreas de uma empresa se consegue ir buscar informação usando uma determinada técnica. Como técnica mais abrangente pode-se destacar o recurso a inquéritos como os questionários. Outro dos critérios consiste na quantidade de informação que é possível recolher. Neste sentido o recurso a entrevistas e o simples método de observação permitem uma recolha mais profunda e mais incisiva relativamente ao que é pretendido. Por último tem-se o critério da fiabilidade, relativo à relevância e qualidade da informação recolhida. Esta existe sobretudo em técnicas pré-formatadas ou padronizadas que permitam a sua fácil utilização.

### 6.2.1 Entrevistas

Centrando-se na técnica da entrevista, utilizada neste projeto, Denzin e Lincoln (2000:633) definem-na no seu sentido mais largo como “uma conversa, a arte de fazer perguntas e de saber ouvir”. Geralmente, as entrevistas são aplicadas consoante os entrevistados e personalizadas no sentido de se obterem respostas concretas, mais ou menos aprofundadas pelo que estas são realizadas em uma ou mais sessões, dependendo da profundidade da pesquisa, a apenas um entrevistado. No entanto estas também podem ser realizadas sob a forma de sessões em grupo. Uma entrevista pode assumir diferentes formas e ser abordada de diferentes maneiras. Os autores destacam 3 abordagens possíveis:

- Estruturada
- Não-estruturada
- Semi-estruturada

Uma entrevista **estruturada** caracteriza-se pela existência de um guião pré-estabelecido, pelo qual as questões são colocadas numa ordem precisa, na perspectiva de se obterem respostas concretas. Neste tipo de entrevista não é dado muito espaço ao entrevistado para repostas que se afastem do guião e não existe muita flexibilidade ou adaptabilidade das perguntas durante o decorrer da entrevista. O entrevistador muitas vezes estabelece previamente o tempo que deve demorar a entrevista e controla unilateralmente o ritmo com que esta decorre.

Numa entrevista **não-estruturada**, por seu turno, não existe um guião pré-determinado nem questões específicas que definam o rumo da entrevista. Neste tipo de abordagem o entrevistador assume uma ótica mais centrada num contexto amplo, ao invés de considerar a recolha de dados específicos ou aprofundados. Assim, a sua postura é a de adaptar constantemente, tanto as questões como o ritmo da conversa ao próprio ritmo do entrevistado, sem impor nenhum tema em particular.

Por ultimo, na abordagem **semi-estruturada** são reunidos aspetos característicos de ambas as abordagens anteriores. Este tipo de entrevista apresenta geralmente um guião flexível com questões contextuais e adaptáveis, organizadas mais segundo os temas que o investigador pretende tratar do que numa perspectiva de recolher repostas muito concretas.

## A Comunicação como suporte de uma GERH

Enumerando as principais vantagens e pontos-fracos desta técnica, pode-se compreender a relevância da sua utilização neste trabalho. Como já referido, as entrevistas destacam-se das restantes técnicas pela possibilidade de recolha de informação ajustada relativamente ao que pretende o entrevistador.

De fato, a particularidade desta técnica, como refere Kerlinger (1986), reside na abordagem direta e proximidade da fonte de informação, não deixando desta forma que a informação seja manipulada ou sujeita a alterações. Esta “pureza” da informação não pode ser assegurada, por exemplo, em técnicas como uma análise documental com informação eventualmente desatualizada e fora de contexto. Por outro lado, a entrevista pode se caracterizar como sendo uma técnica flexível no sentido em que permite uma adequação permanente das questões preparadas pelo entrevistador, consoante as respostas do entrevistado. Este aspeto permite ao entrevistador reconstruir e adaptar o próprio conteúdo da entrevista à medida que esta decorre.

Finalmente, segundo o autor, aquela que é possivelmente a principal vantagem desta técnica consiste na capacidade de recolher informação com profundidade, não apenas na exploração dos temas em questão, mas também através de outros aspetos observacionais que poderão servir de análise tais como as expressões faciais ou a própria linguagem do entrevistado.

Como desvantagens, recolhendo as constatações de Kerlinger (1986), Denzin e Lincoln (2000), há que realçar, numa primeira abordagem, o fato de esta técnica de recolha de dados ser bastante limitada relativamente à sua abrangência, chegando dificilmente para recolher informação de forma vasta em contexto organizacional. Por outro lado, no que concerne à fiabilidade, apesar de esta técnica permitir um acesso direto à fonte de informação, não consegue garantir, por exemplo, nem a veracidade ou honestidade/boa vontade nas respostas do entrevistado nem a sua colaboração para responder a determinadas perguntas.

Pode-se então destacar a importância da existência de uma relação de confiança entre entrevistador e entrevistado, que permita elevar o grau de fiabilidade da entrevista sem a tornar demasiado subjetiva.

## **6.2.2 Questionário: O modelo de Robert Quinn**

### **6.2.2.1 A técnica do Questionário**

Caracterizando a relevância de utilização do questionário, Kerlinger (1986) define esta técnica de recolha de dados como tendo o objetivo de ir buscar informação de forma vasta através do recurso a um maior número de indivíduos ou amostras de indivíduos.

As características de um questionário são de um documento uniforme, pré-formatado, que poderá ser transmitido aos indivíduos-alvo sob diferentes formas, seja pelo envio do questionário em suporte físico ou através de meios digitais como o e-mail ou inseridos na rede interna das empresas que dela disponham como sejam as redes de intranet. O autor destaca ainda a importância de uma clara definição de objetivos ou a existência de um problema pré-identificado sem os quais não é possível justificar a aplicação do questionário.

As suas vantagens são a possibilidade de obtenção de informação abrangente e de forma rápida, associada ao fato de ser uma técnica geralmente composta por questões de resposta fechada ou por afirmações com resposta através de escalas de concordância, o que permite igualmente uma maior facilidade e rapidez na análise.

No entanto, esta técnica tem como principal desvantagem, segundo o autor, o fato de apresentar geralmente uma fraca taxa de resposta em contexto organizacional, especialmente quando aplicada através de meios digitais. Por outro lado, e especialmente quando são preenchidos de forma anónima, os questionários podem tornar difícil uma validação posterior das respostas, reduzindo assim o seu grau de fiabilidade.

### **6.2.2.2 O modelo dos valores Contrastantes**

Robert E. Quinn (1988) descreve na sua obra a importância da definição do comportamento organizacional, tendo como base os valores e cultura que caracterizam as organizações. De fato, o autor realça a complexidade existente, e as dificuldades que surgem numa empresa que pretende encontrar a melhor forma de se organizar. Estas dificuldades estão muitas vezes ligadas a conflitos internos associados, por exemplo, a formas de resolução dos problemas que diferem entre departamentos numa mesma empresa, assim como à existência de diferentes modelos comportamentais, valores e formas de atuar, espalhados pela organização.

## A Comunicação como suporte de uma GERH

Essencialmente, o autor pretende sublinhar como uma organização se pode definir pelos valores subjacentes à sua cultura, e como através de uma análise ao comportamento dos membros da organização se consegue estabelecer uma perspetiva comportamental que a caracterize, e que a possa definir face ao mercado.

Neste sentido, Quinn (1988) desenha o modelo dos valores contrastantes (ver figura 1). Este modelo dividido em quatro quadrantes define-se com base em dois eixos ortogonais e bipolares, seguindo numa ótica da flexibilidade no sentido da descentralização e procura de diferenciação, tendo como ótica oposta o controlo, tendência de centralização e integração. Correspondente a este eixo está o da focalização, por um lado interna, com tendência para a manutenção do sistema socio-técnico, ou seja de processos internos, da organização, e por outro lado externa, com tendência para a procura de uma posição competitiva dos seus processos no seu todo.

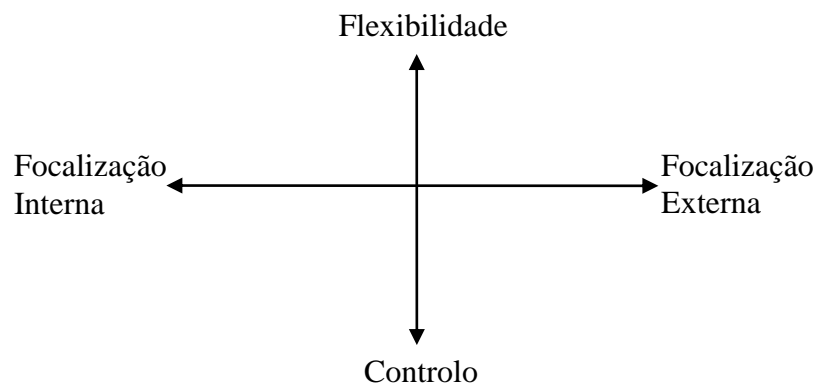


Figura 1: Base do modelo dos valores contrastantes

Como já referido, este paradigma evidencia quatro perspetivas de modelos organizacionais com características distintas:

- Modelo dos Sistemas Abertos: Situado no quadrante que alia a flexibilidade com uma focalização externa, este tipo de organização caracteriza-se por uma forte adaptabilidade e capacidade de resolução de problemas e tem como ótica o crescimento e expansão
- Modelo dos Objetivos Racionais: Situado no quadrante que combina o controlo com uma focalização externa, a ótica de este tipo de organização está na eficiência dos seus processos, na definição clara de objetivos e na procura da maximização dos recursos e produtividade.

## A Comunicação como suporte de uma GERH

- Modelo dos Processos Internos: Este modelo reúne a perspectiva de controlo com uma focalização interna que é traduzida nas organizações pela procura de estabilidade através da gestão da informação e comunicação numa ótica de consolidação e continuidade
- Modelo das Relações Humanas: Situado no quadrante que associa a flexibilidade com uma focalização interna. Este tipo de organizações tem uma ótica virada para a valorização dos seus recursos humanos, procurando a coesão interna, a formação dos seus colaboradores e a sua motivação no trabalho como fator de diferenciação.

Considerando estes quatro modelos organizacionais, será de realçar a importância dos líderes como impulsionadores do sucesso para cada uma destas perspectivas, sendo essenciais na manutenção do equilíbrio entre os valores contrastantes e consequentemente, entre as diferentes culturas presentes numa organização. Assim, Quinn (1988) distingue diferentes tipologias de liderança segundo o tipo de organização em que se encontram:

### **Num modelo dos Sistemas Abertos:**

- Inovador: O líder procura impulsionar a criação de novos projetos, fomentar nos seus colaboradores a criação e partilha de ideias, e assume sem complexos o risco inerente à aplicação de novos conceitos no mercado, tendo como base a sua percepção das tendências de futuro do mercado. Este tipo de líder incorpora as características de visionário e criativo.

- Broker (Intermediário): O líder assume a focalização externa da organização fazendo uso do seu poder para obter recursos externos, aproveitar com astúcia as oportunidades que surgem no mercado e criar uma ligação dinâmica com a envolvente. Este tipo de líder assume o papel de influente representante da organização com noção da importância da sua imagem e reputação para a empresa.

### **Num modelo dos Objetivos Racionais:**

- Diretor: O líder assume com clareza e objetividade a organização das tarefas e o papel de cada um na organização, define as expectativas da organização com base na fixação de objetivos e num planeamento também ele claro quanto ao modo de atuar perante as adversidades. Tem características de tomador de decisões com carácter decidido e pouco tolerante face a situações de dúvida.



## A Comunicação como suporte de uma GERH

- Produtor: Este tipo de líder encontra especial motivação no cumprimento de objetivos, e serve geralmente como fator impulsionador da produtividade na organização pela sua própria performance. Tem características pessoais de uma pessoa enérgica e carismática, movida pelo desejo de que todos os colaboradores, incluindo ele próprio, cumpram com sucesso os respectivos papéis no seio da organização.

### **Num modelo dos Processos Internos:**

- Monitor: O líder dá especial importância à vertente administrativa do trabalho para o cumprimento das metas. Dá prioridade ao controlo dos processos e tem grande conhecimento técnico acerca das actividades que lidera. Tem geralmente uma grande atenção ao detalhe e procede com cuidado, fomentando nos colaboradores a criação de rotinas que assegurem a eficácia e eficiência no trabalho.

- Coordenador: O principal foco neste tipo de liderança está em assegurar a manutenção de uma estrutura de trabalho. O líder procura coordenar esforços, interligar diferentes áreas e assim assegurar a fluidez no trabalho. Tem características de uma pessoa séria e confiável.

### **Num modelo das Relações Humanas:**

- Facilitador: O líder procura a interação entre as pessoas, a resolução de conflitos interpessoais, assim como a criação de um bom clima organizacional e de comunhão de esforços, fomentando o trabalho em equipa. É um tipo de liderança com foco na criação de um sentimento de pertença à organização, dando especial importância à participação dos recursos humanos na sua vida activa, como fator de sucesso.

- Mentor: O líder tem uma posição de proximidade com os colaboradores, procura valorizar os pontos fortes e servir de apoio e orientação. A principal preocupação deste tipo de líder está em desenvolver os Recursos Humanos fazendo recurso a planos de formação e de desenvolvimento de competências. Tem características de uma pessoa simpática, compreensiva e acessível.

Existindo outros paradigmas da vida organizacional referenciados por Quinn (1988), pretende-se neste trabalho a focalização numa caracterização da Siemens Portugal pelo modelo dos valores contrastantes, e respectiva associação das tipologias de liderança.

### **6.3 Resultados**

A abordagem de Palo Alto, como descrita por Claude Duterme (2002), perspetiva a comunicação como um sistema, unido pelas inter-relações que inevitavelmente acontecem no dia-a-dia das organizações.

A aplicação das técnicas de recolha de dados utilizadas pretendem assim relacionar a visão interna que assumem, por um lado, os colaboradores da Siemens Portugal num nível inferior da hierarquia da empresa, e por outro, a visão de elementos do seu topo estratégico.

Os aspetos em estudo consistem: nas perceções acerca da cultura interna da empresa, os fluxos de comunicação existentes e a sua frequência no dia-a-dia da empresa. De um modo geral pretende-se investigar a coerência da organização face a si própria, que permita evidenciar aspetos característicos de um funcionamento do tipo sistémico.

#### **6.3.1 Entrevistas**

No sentido de relacionar as duas principais temáticas em estudo, ou seja, a Comunicação e a Gestão de Recursos Humanos numa perspetiva estratégica, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas (anexos A e B), sendo uma direccionada ao Diretor de Recursos Humanos da Siemens Portugal, Dr. Pedro Henriques, e outra ao CFO (*Chief Financial Officer*) da empresa, Dr. Miguel Guerreiro.

Estas entrevistas apresentam questões adaptadas a cada um dos entrevistados tendo em conta a sua posição na empresa, e foram realizadas com o intuito de revelar, seguindo a visão pessoal destes dois responsáveis, diversos aspetos concretos da dinâmica e forma de atuar da Siemens.

Mais precisamente, estes aspetos consistem nos meios de Comunicação existentes e utilizados, a frequência dessa comunicação e a sua relevância em termos estratégicos, tanto para a empresa no seu todo, como mais particularmente para a sua Gestão de Recursos Humanos. Por outro lado, estas entrevistas também apresentam utilidade no sentido de tornarem possível caracterizar as dinâmicas inter-comunicacionais existentes entre os dois responsáveis no dia-a-dia da empresa.

Assim, relacionando as respostas obtidas em ambas as entrevistas, podem-se determinar um conjunto de pontos-chave que sumarizam as perspetivas pessoais dos responsáveis da empresa:

→ **Importância das pessoas**

Para este primeiro ponto, analisando as respostas separadamente, podemos numa 1ª Fase, no que concerne à entrevista com o Dr. Miguel Guerreiro, destacar como segundo ele “O que faz a diferença entre uma boa organização e uma excelente organização são as pessoas”. Para exemplificar, este afirma que a empresa Siemens tem a preocupação de contratar os recursos certos através de protocolos com universidades assim como ao nível do ensino básico, pela qual a empresa procura fomentar o interesse das crianças com a oferta de *kits* de experimentação, “para que as crianças quando são pequenas gostarem de fazer experimentações e perceber o que é um fenómeno químico ou um fenómeno de electricidade, e levá-los a gostar disso”.

Este aspeto de uma procura das pessoas certas para exercer funções na Siemens é também referido pelo Dr. Pedro Henriques na sua entrevista: “Fomos a universidades e seleccionámos engenheiros que considerámos ter o perfil e qualificações necessárias para trabalhar neste projeto”.

Neste sentido, Miguel Guerreiro insiste na distinção entre as pessoas e os processos, sublinhando que, por melhores que sejam os processos, o que faz a diferença é ter as pessoas certas a aplicá-los. Complementando este aspeto, o responsável da Siemens acrescenta ainda considerar necessário ter as pessoas motivadas no trabalho, com sentido objetivo, e que estas se sintam apoiadas no caminho para o cumprimento desses objetivos.

Na ótica do Dr. Pedro Henriques, responsável na área dos Recursos Humanos, as pessoas assumem igualmente o papel principal na vida organizacional. Este realça a sua ótica de que estas representam a verdadeira vantagem competitiva da Siemens nos mercados em que atua, “Percebemos que os recursos humanos são essenciais.”

→ **Trabalhar em conjunto – “a empresa é uma só”**

Segundo o Dr. Miguel Guerreiro, é importante perceber que, num projeto, a palavra sucesso pode não ter o mesmo significado para todos os intervenientes, para o entrevistado, o que conta é o sucesso da aplicação do projeto no seu todo. Desta forma, este sublinha considerar essencial a existência de um trabalho em conjunto, da ajuda, e da compreensão do que é o sucesso para os vários atores num determinado projeto, sejam eles responsáveis da área financeira, da higiene e segurança ou da gestão.

## A Comunicação como suporte de uma GERH

Este aspeto é também destacado pelo Dr. Pedro Henriques quando este afirma como os projetos desenvolvidos pela Siemens, “obviamente requerem uma grande articulação entre as diferentes áreas”. Seguindo esta ótica, o Diretor de RH considera a autonomia no desempenho das suas funções como forma de mostrar como as responsabilidades de cada um estão bem definidas, e como, através de indicações gerais, de um rumo desejado, os diferentes intervenientes na vida da empresa sabem a melhor maneira de atuar.

### → **Importância de uma boa dinâmica comunicacional**

Este ponto segue a ótica da empresa como um todo referida pelos entrevistados, reunindo diversas áreas que, inevitavelmente deverão, segundo eles, saber trabalhar em conjunto para assegurar o seu sucesso de um modo geral, assim como, mais concretamente para o caso da Siemens, o sucesso nos diversos projetos em que está envolvida. Como refere o Dr. Miguel Guerreiro, as principais ferramentas de comunicação servem “para transmitir como é que estamos a ver a empresa, como é que estamos a ver a evolução da Siemens AG, e para onde é que queremos evoluir”.

Ambos os entrevistados destacam a Comunicação como sendo o principal recurso no sentido de assegurar a união de todas as pessoas, e de todas as áreas, na organização. Segundo eles, podem se enumerar diversas formas de comunicação interna assumindo um carácter formal ou informal:

- Reunião mensal de direção: É composta por representantes de todas as áreas de negócio da empresa incluindo as áreas de suporte como sejam os Recursos Humanos. Esta reunião tem, segundo ambos os responsáveis entrevistados, como principal propósito a partilha de informação. As diversas áreas usam-na para expor os principais projetos em curso, ideias de novos projetos ou outro tipo de questões relevantes relacionadas com as respectivas áreas. Quanto às áreas de suporte, segundo o Dr. Pedro Henriques, estas intervêm no sentido procurar soluções e desenvolver medidas que apoiem as pretensões das diferentes áreas de negócio da empresa.
- Reunião anual de quadros: Serve geralmente de balanço e análise do ano que passou.
- Town-Hall Meetings: Servem essencialmente como forma de o topo hierárquico da empresa comunicar assuntos em concreto com os diversos departamentos.

## A Comunicação como suporte de uma GERH

- Reporting: Transmissão de relatórios ou outro tipo de informação, formalmente, entre subordinados e a chefia.
- Intranet/ E-mail: Redes internas de comunicação através do suporte informático.

Caracterizando, de uma forma mais específica, a comunicação entre o Dr. Pedro Henriques e o Dr. Miguel Guerreiro dentro do contexto organizacional da Siemens, ambos os entrevistados afirmaram estar presente numa base diária seja por telefone ou correio eletrónico, como também através de reuniões pessoais.

Neste sentido, o Sr. Pedro Henriques refere que “no dia-a-dia fazemos alinhamentos sucessivos nas diversas matérias”, reforçando este recurso a uma comunicação de forma sistemática pela existência de “situações que acho que devem ser avaliadas conjuntamente ou quando tenho uma opinião para a qual procuro uma validação”. Por seu turno, o CFO da empresa destaca também ele esta comunicação frequente, “Com o Sr. Pedro Henriques costumo falar quase diariamente”, e de forma mais global aquele que é o objetivo global da Siemens para este ano, ou seja, fomentar a colaboração e que por isso, conseqüentemente, este diz ter “sempre a porta aberta, finalizando com a ideia de que a colaboração apenas se consegue através da comunicação, e como tal, tem o hábito de “andar pela empresa e conversar, mostrar que as pessoas estão presentes e passar a imagem que a Siemens é uma”.

### → **Importância da partilha de conhecimento/ *know-how***

No seguimento do ponto anterior, e da importância dada pelos dois representantes da empresa à comunicação organizacional a nível interno, o papel da partilha de conhecimento é também considerado por ambos como fundamental para o sucesso da Siemens. Como refere o Dr. Pedro Henriques, “nós vivemos da partilha de conhecimento”.

Os dois responsáveis da empresa referem diversos aspetos característicos de uma empresa com uma forte cultura do conhecimento, pela qual é dada muita importância à partilha de informação. De fato, o Diretor de RH refere-se ao *know-how* como sendo “a base de sustento” da Siemens, considerando que a empresa vive desta constante aquisição e partilha de conhecimento.

Juntando este aspeto de aquisição de *know-how* com os princípios de colaboração definidos pela Siemens a nível global, como referido pelo CFO da empresa; o Dr. Pedro Henriques cita o exemplo de recursos humanos angolanos, país onde a Siemens tem

## A Comunicação como suporte de uma GERH

vindo a ter uma presença cada vez maior. Estes estão atualmente a trabalhar nas infraestruturas da Siemens portuguesa, a ganhar competências, com o intuito de serem aplicadas em projetos no seu país. Para Pedro Henriques, esta presença de colaboradores angolanos em Portugal serve também de aquisição de competências e de familiaridade com a realidade do mercado angolano.

Neste sentido, o Diretor de RH refere ainda ser frequente ter colaboradores portugueses a trabalhar noutros países, citando como exemplo, quando estava em perspetiva a entrada dos comboios de alta-velocidade em Portugal, o envio de colaboradores portugueses para a Alemanha com o propósito de adquirirem competências para consequentemente serem aproveitadas em Portugal.

O Dr. Pedro Henriques destaca ainda eventos organizados pela empresa tais como o *Innovation and Excellence Day*, que se realiza anualmente e “onde se apresentam alguns dos melhores projetos do ano para 200 quadros todos verem” para fomentar a partilha de conhecimento. Ainda segundo o Diretor de RH, o que realmente se procura é que as experiências de determinadas áreas sirvam para outras áreas e vice-versa, basicamente, que as diferentes áreas sejam capazes de aprender e recolher competências a partir de projetos de outras áreas, muitas vezes completamente distintas, como sejam as de informática e energia, por exemplo.

Na ótica do Dr. Miguel Guerreiro, a partilha de conhecimento está bem presente no próprio modo de funcionamento da empresa, o CFO da Siemens afirma que só com uma forte cultura de partilha de comunicação é que a empresa consegue funcionar como um todo, tendo em conta, nomeadamente pela sua estrutura, que a Siemens está dividida entre a parte técnica, composta essencialmente por engenheiros, e a parte do controlo onde estão, entre outros, os responsáveis financeiros. Para o bom funcionamento da Siemens este considera essencial que ambas as partes se entendam mutuamente e assim percebam como se podem ajudar uma à outra.

### → **Importância da visão organizacional**

Numa perspetiva estratégica, ambos os responsáveis da empresa destacaram o aspeto da visão a longo termo enquanto ponto fundamental.

A visão organizacional serve, segundo eles, como elemento unificador para que todos se sintam integrados na vida da organização, mas também como orientação para a forma de atuar da empresa.

## A Comunicação como suporte de uma GERH

Neste sentido, os dois representantes da empresa destacaram nas entrevistas realizadas um conjunto de palavras-chave que consideraram sintetizar a visão da Siemens.

Assim, o Dr. Miguel Guerreiro realçou a procura da excelência, a inovação e a diversidade como essenciais. Segundo ele, a empresa pode se caracterizar como estando sempre à procura de se evidenciar pela qualidade em tudo o que faz referindo que quer “ser a melhor e ter a melhor tecnologia em todos os campos em que atua”. Pelo lado da inovação, afirma que “para continuarmos a ser os melhores, temos de estar sempre a inovar” e por último quanto à diversidade, o CFO da empresa destaca a importância de ter pessoas de diferentes sítios, com competências também elas diversas, “para atacar problemas diferentes ou para atuar em países diferentes”.

A este aspeto Miguel Guerreiro associa a importância da colaboração, tanto internamente, como com as várias Siemens no mundo, referindo-se o exemplo dos centros de competência da empresa presentes em Portugal e a forma como estes servem colaboradores nos 190 países onde a Siemens está presente.

Seguindo a diversidade e colaboração como aspetos característicos da empresa, o Dr. Pedro Henriques também sublinha o aspeto multi-cultural existente na organização destacando as 14 nacionalidades presentes na Siemens Portugal assim como a forma como cada vez mais se procede ao alinhamento trans-nacional dos, também eles diversos, serviços prestados pela empresa e respetivas áreas de negócio, correspondentes a quase 30% da atividade da empresa.

Na perspetiva de análise a longo termo, ambos os representantes referiram os planos de visão desenvolvidos, segundo o Dr. Miguel Guerreiro, por colaboradores dos níveis hierárquicos inferiores na organização. Estes são feitos geralmente a um prazo de dez anos, com o objetivo de prever, através de dados concretos, as tendências futuras e as diferentes realidades dos mercados em que a Siemens atua, e assim orientar de certa forma o comportamento da empresa.

### **6.3.2 Questionários**

No sentido de completar a perspetiva interna de ambos os elementos do topo estratégico, e ainda recolher as perspetivas dos colaboradores posicionados hierarquicamente abaixo na estrutura organizacional, foi aplicado um questionário (ver anexos x e y) composto por 17 afirmações, com respectiva escala de concordância de 1 a 7 (1=Discorda totalmente; 7=Concorda totalmente).

## A Comunicação como suporte de uma GERH

A amostra utilizada para a recolha de informação aos colaboradores sem posições de chefia na empresa foi de 27 inquiridos, integrados em diferentes áreas da empresa e de diferentes nacionalidades. As respostas ao questionário foram dadas de forma anónima.

Os objetivos da aplicação do questionário a colaboradores ocupando posições distintas na empresa, com e sem responsabilidades de chefia, são de:

- Estabelecer padrões que permitam definir a cultura interna da empresa segundo o modelo dos valores contrastantes de Robert Quinn.
- Definir a comunicação interna da empresa através dos tipos de liderança vigentes.
- Relevar indícios da existência de redes de comunicação do tipo sistémico.

Como referido no capítulo anterior, seguindo a teoria de Quinn (1988), as organizações têm incutidas na sua forma de atuar diferentes valores e culturas opostas, que quando reunidas permitem caracterizar o seu modelo comportamental.

Neste sentido, procurou-se situar a Siemens numa das quatro perspetivas do modelo dos valores contrastantes. Para tal, algumas afirmações presentes no inquérito foram desenhadas por forma a caracterizar cada um dos quatro modelos, pretende-se desta forma realçar o, ou os, modelos que melhor sirvam para representar a forma de ser da organização.

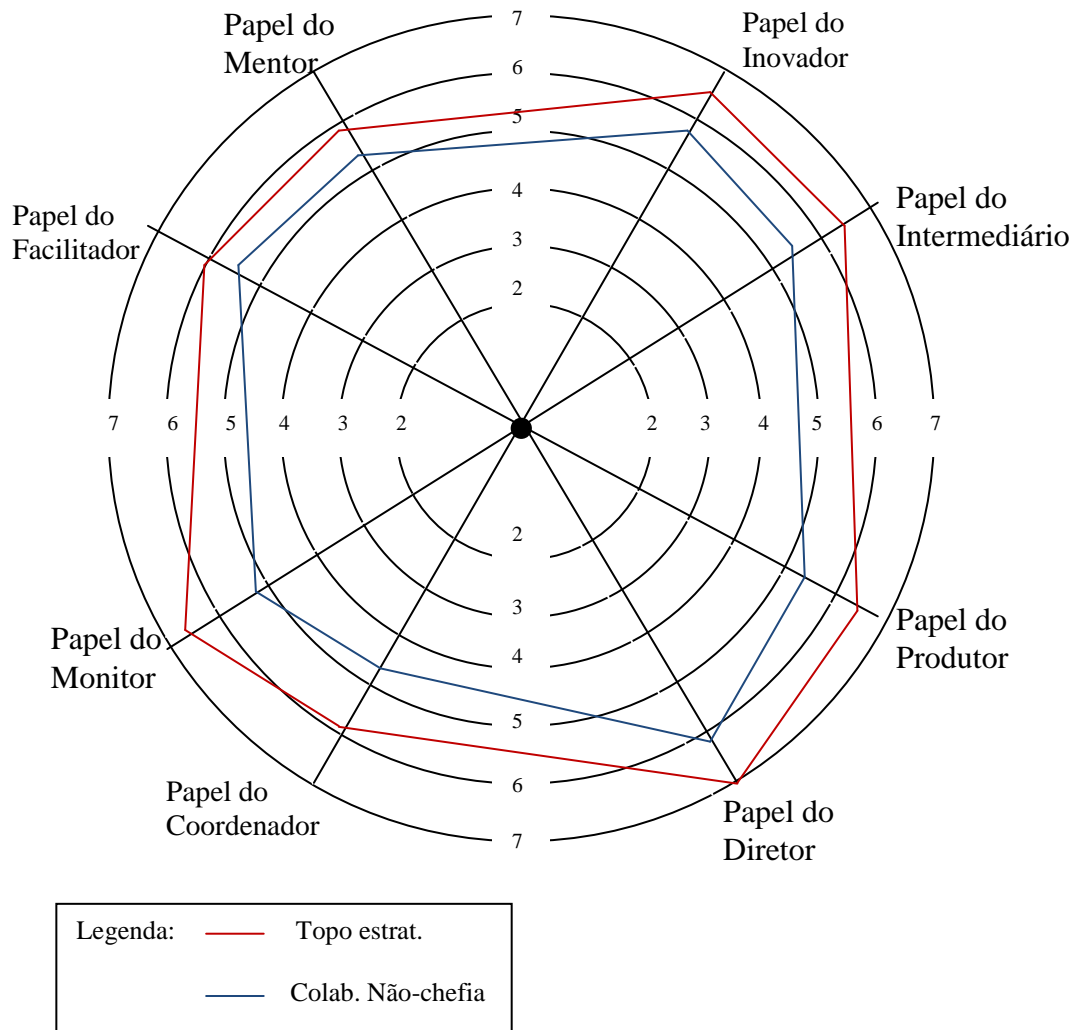
Para a análise estatística das respostas dos inquiridos, utilizou-se o software estatístico SPSS. As questões adaptadas aos 4 modelos contrastantes de Quinn (1988) foram reunidas de acordo com os respectivos modelos por forma a obter as médias dos resultados (ver anexo C).



## A Comunicação como suporte de uma GERH

Esquematizando a informação obtida através do gráfico em quatro quadrantes para a aplicação do modelo dos valores contrastantes de Quinn (1988), é possível estabelecer uma comparação entre os resultados dos inquéritos aos elementos do topo hierárquico e aos colaboradores sem posições de chefia:

Figura 2 : Resultados dos questionários segundo o esquema do modelo dos valores contrastantes



Pela observação dos resultados obtidos para o estudo da cultura interna da empresa segundo o modelo de Robert Quinn (1988), podem-se destacar dois aspetos essenciais.

Numa primeira perspetiva, será de realçar a discrepância evidente entre as perspetivas dos elementos do topo estratégico da empresa e dos restantes colaboradores inquiridos relativamente às questões associadas a cada um dos quatro modelos testados.

## A Comunicação como suporte de uma GERH

De fato, analisando de um modo geral os modelos obtidos (anexo x), constata-se haver uma considerável diferença relativamente ao grau de concordância de ambos os grupos de inquiridos, em especial, relativamente ao modelo dos Objetivos Racionais, ou seja relativamente a aspetos como a mensurabilidade dos objetivos e o envolvimento das chefias no desempenho dos colaboradores, com uma média 5,9 pontos para os colaboradores não-chefias e 6,75 pontos para os inquiridos do topo estratégico. Esta discrepância também se observa para os restantes três modelos, destacando-se o modelo dos processos internos, testando a definição clara de tarefas e a coordenação entre diferentes áreas, com uma diferença de uma média de 5,1 pontos pra 6,25 pontos na escala de concordância.

No entanto, noutra perspetiva, observa-se que os modelos com maior grau de concordância são bastante semelhante para ambos os grupos de inquiridos, existindo concordância nos aspetos característicos dos modelos dos Objetivos Racionais e dos Sistemas Abertos como os mais presentes na definição da cultura interna da empresa. As opiniões voltam no entanto a divergir para os modelos das Relações Humanas e dos Processos Internos.

Considerando os resultados para os papéis de liderança associados aos modelos podem se retirar as conclusões necessárias para os principais objetivos da aplicação deste questionário.

Conclui-se que o modelo dos valores contrastantes predominante na empresa Siemens Portugal é o Modelo dos Objetivos Racionais com o papel de diretor a definir-se como modelo de liderança tipo da organização.

Caracterizando as dinâmicas comunicacionais, tendo como referência o papel da liderança, conclui-se que a relação entre os níveis opostos da pirâmide hierárquica da empresa está essencialmente baseado no cumprimento de objetivos. A liderança preocupa-se em assegurar que os objetivos são percebidos com clareza pelos colaboradores havendo pouca margem para uma ótica de tentativa-erro. A comunicação é portanto feita de maneira tendencialmente mais formal.

Este tipo de abordagem é característico de um modelo de atuação que privilegia o controlo e a eficácia dos processos, mas com uma liderança que procura simultaneamente transmitir a focalização externa da empresa. Esta procura é feita pela tentativa de recurso a uma comunicação mais abrangente e informal. Esta existe de

## A Comunicação como suporte de uma GERH

forma mais esporádica, materializada por actividades de *team-building* e o fomentar do trabalho em equipa como forma de definir um mesmo rumo, com missão e visão que estejam claramente definidos e partilhados para os recursos humanos, com o objetivo de incrementar uma estratégia comum que defina a empresa face ao mercado.

Noutra perspetiva, conclui-se que a comunicação revela características sistémicas, isto apesar da relativamente fraca flexibilidade nos processos e na cultura da empresa, que impedem uma dinâmica comunicacional perfeitamente autorregulada. De fato, verifica-se uma coerência, apesar da discrepância nos graus de concordância referida anteriormente, dentro da ótica interna da empresa.

Entre os colaboradores sem posições de chefia assim como entre estes e os líderes da empresa, os resultados da aplicação do questionário revelaram aspetos comuns no comportamento dentro da empresa, nomeadamente no que concerne ao conhecimento acerca da cultura e valores, à importância dada ao trabalho de equipa, à aproximação e disponibilidade para a entre-ajuda entre colaboradores e entre colaboradores e chefias, aspetos que demonstram existir dinâmicas de trabalho em conjunto.

Por outro lado, parte dos inquiridos não consideraram as suas tarefas articuláveis com áreas distintas na empresa, o que demonstra uma dinâmica de comunicação pouco abrangente entre equipas de trabalho, mais localizada dentro das respectivas áreas, e portanto mais distante de uma perspetiva sistémica.

### **6.4 Análise dos Resultados**

Reunindo os resultados obtidos pela aplicação, por um lado, das entrevistas visando recolher o ponto de vista do topo estratégico da empresa Siemens, e por outro, dos questionários aplicados ao topo e colaboradores sem posição de chefia, podem-se retirar aspetos conclusivos acerca da comunicação na empresa e o seu papel na perspetiva estratégica da Gestão de Recursos Humanos.

A ótica da comunicação interna, dentro da perspetiva de um modelo cultural dos Objetivos Racionais revelado pelos questionários, permitem caracterizá-la como um englobamento de pequenos sistemas. Tendo em conta um contexto de trabalho que funciona por projetos, as diferentes equipas têm objetivos distintos umas das outras sendo que as interações, fluxos comunicacionais, e conseqüente criação de sistemas próprios de comunicação, surgem apenas dentro desses mesmos contextos mais reduzidos, de pequenas dimensões face ao tamanho da empresa. Conseqüentemente, não

## A Comunicação como suporte de uma GERH

se pode falar da existência de um sistema global autorregulado de comunicação no caso da Siemens Portugal, mas sim de microssistemas espalhados pela empresa.

Neste sentido, os esforços dos órgãos de gestão da empresa estão em ter recursos humanos que conheçam, e integrem, a visão global da empresa no sentido de a aplicarem no âmbito das suas equipas de trabalho e face aos projetos onde estão inseridos, para criar uma organização coerente seguindo um mesmo rumo estratégico.

Ligada à componente estratégica da Gestão de Recursos Humanos, a comunicação aparece neste estudo de caso como instrumento para levar, pontualmente e objetivamente, as diretrizes do topo estratégico da empresa à sua aplicação nas equipas de trabalho.

Por seu turno, este tipo de liderança exercido pelo topo hierárquico traduz-se numa abordagem que une a organização através do conhecimento explícito partilhado pelas pessoas que a compõem, mais do que pelo desenvolvimento de interações entre os seus membros. O próprio funcionamento da empresa, baseado numa clara divisão de tarefas permite caracterizar a comunicação interna como um sistema menos orgânico e mais mecanizado de transmissão do saber.

As reuniões periódicas envolvendo áreas distintas da organização e os eventos com o objetivo de usar a comunicação para a partilha de conhecimento e a apresentação de resultados entre projetos, são alguns exemplos de utilização de uma comunicação controlada pelo topo estratégico, para a transmissão da estratégia da empresa.

Concluindo, as entrevistas ao Chief Financial Officer (CFO) e Diretor de RH da Siemens permitiram caracterizar a ótica do topo hierárquico da organização relativamente às suas pretensões para as dinâmicas de funcionamento interno da empresa. A vontade demonstrada é a de uma organização que partilhe o conhecimento entre os seus membros, unida em torno dos seus objetivos estratégicos e virada para as necessidades da sua envolvente.

Completando a pesquisa e aprofundando através de uma comparação de perspetivas internas entre o topo estratégico e colaboradores sem posições de chefia, os questionários demonstraram haver uma comunicação eficaz no sentido da percepção global pelos seus membros, daquilo que a organização faz, do que ela é, e especialmente relativamente ao seu modo de funcionamento. A prova da eficácia da comunicação

## A Comunicação como suporte de uma GERH

neste aspeto está na coerência e consenso geral relativamente às perceções internas de cultura e modelos de liderança vigentes.

Por outro lado, procuraram-se evidências de sistemas de comunicação autorregulados ou orgânicos que contribuíssem para uma dinamização interna dessa mesma estratégia estabelecida pelo topo da empresa, segundo a abordagem de Palo Alto e na ótica dos seus Recursos humanos.

Conclui-se que estas estão presentes essencialmente em focos dispersos pelas equipas de trabalho e entre os membros do próprio topo da empresa, mais sujeitas a constantes interações e fluxos de informação mais rápidos com feedback. No entanto, as características culturais da empresa demonstram haver um sistema de comunicação menos fluido, mais direccionado e menos sujeito a trocas constantes, mas eficaz e bem percecionado no ponto de vista estratégico, pela globalidade dos seus elementos.

## 7. Conclusão

O presente projeto de investigação pretendeu reunir informação de forma estruturada, que permitisse caracterizar as perspetivas do topo estratégico relativamente à comunicação e a forma como esta está de fato presente entre os membros da organização, as redes comunicacionais existentes e a sua importância na vida organizacional da empresa.

Levando mais longe esta temática, pretendeu-se analisá-la no contexto de uma organização moderna como a Siemens, em que o sucesso pode ser medido pelo comportamento da empresa no seu todo, e portanto, pelo comportamento das pessoas que a compõem.

As características de uma empresa assente no *know-how* técnico dos seus colaboradores, subdivididos em função dos projetos da empresa, funcionando por objetivos, estão presentes na sua tipologia de comunicação. Esta serve como veículo para transmitir de um modo geral os seus objetivos estratégicos e assegurar que estes são aplicados nos projetos pelos colaboradores da empresa.

O desenvolvimento de planos de visão a longo termo como o Visão 2020 e as medidas de incentivo à participação dos colaboradores no nível inferior, associados aos centros de competência da empresa são alguns elementos estratégicos evidenciados pelo seu topo estratégico. A principal questão prendeu-se com o papel da comunicação e as provas da sua real eficiência, para, entre todos os seus elementos, a empresa chegar a estes objetivos.

Verificou-se que, na prática, a sistematização da comunicação integra-se nas equipas de trabalho, mais entre as áreas envolvidas nesses mesmos projetos, portanto num âmbito mais reduzido face à dimensão da organização, do que nos próprios processos internos transversais a toda a empresa.

Empresa de engenharia com uma forte cultura de controlo dos seus processos e uma liderança que procura assegurar a eficácia desses mesmos processos, a Siemens Portugal faz da comunicação, numa ótica estratégica da Gestão de Recursos humanos, uma ferramenta de consolidação dos seus objetivos estratégicos.

Em suma, a comunicação na Siemens Portugal, não sendo um sistema evidente de interações constantes entre departamentos, áreas e pessoas; está no entanto presente

## A Comunicação como suporte de uma GERH

simultaneamente como elemento de transmissão de conhecimento de forma explícita, e elemento unificador dos seus recursos humanos em volta da estratégia pré-definida pelo seu topo estratégico. Isto com o objetivo final de maximizar o *know-how* entre os seus membros e definir um modo de funcionamento face ao mercado.

## **8. Limitações da pesquisa e orientações para pesquisas futuras**

Os aspetos ligados a uma investigação deste tipo, de um estudo de caso centrado não apenas numa visão uniforme da comunicação na vida de uma organização, mas antes na pluralidade de perspetivas. Permitem que, quando reunidas, sejam capazes de definir essa mesma organização enquanto todo.

A comunicação é apenas um dos múltiplos aspetos passíveis de uma investigação científica numa empresa, no entanto, a sua complexidade e as suas características, por definição, holísticas dentro da empresa, sendo que a comunicação estará sempre, inevitavelmente, presente numa organização feita por pessoas. Fazem deste tema um aspeto essencial para realmente compreender o modo de ser e de funcionar das organizações. Simultaneamente este torna-se um tema difícil de ser analisado com total exatidão, pelo fato de estar ligado ao universo, ainda mais complexo, do comportamento humano.

Neste sentido, seria útil para futuras pesquisas a utilização da técnica de recolha de dados da observação, que aliada às técnicas já utilizadas nesta pesquisa, permitiria ao investigador obter resultados ainda mais aprofundados relativamente às dinâmicas rotineiras na empresa, ou seja, relativamente às dinâmicas de comunicação interpessoais, percepção de mensagens pelos intervenientes, que estivessem mais centradas no dia-a-dia da organização.

Como principal limitação desta pesquisa, e apesar da total disponibilidade dos colaboradores inquiridos, poderá existir alguma inexatidão nos resultados apresentados. Por um lado devido à constante mobilidade dos seus intervenientes, que dependentes dos projetos onde estão inseridos em determinado momento, estão submetidos a frequentes mudanças nos seus contextos de trabalho. Seria errado considerar que existe uma base totalmente fiável de representação das perspetivas dos colaboradores da empresa, especialmente ao nível dos colaboradores sem posição de chefia para o caso específico da Siemens Portugal, sendo que a sua maioria não assume uma posição fixa na empresa, ou por vezes não atua sequer no país durante muito tempo, em representação da casa-mãe ou em colaboração com as representações da Siemens noutros países.

Considerando o fato de que uma estratégia organizacional virada para o mercado pretende englobar a organização no seu todo, torna-se apropriado e útil para futuras



## A Comunicação como suporte de uma GERH

investigações a realização de uma investigação que vá para além do estudo da empresa a nível nacional.

De fato, num mundo cada vez mais globalizado e com mercados cada vez mais próximos uns dos outros, seria interessante expandir este tipo de investigação e os seus objetivos de pesquisa aos colaboradores da Siemens a nível mundial permitindo realmente caracterizar a empresa no seu todo. Uma investigação com essa abrangência iria permitir posicionar a Siemens como estudo de caso, como meio de comparação para outros estudos de caso de empresas distintas mas com as mesmas dimensões ao nível de recursos e de influência, e assim definir um eventual padrão no comportamento dessas empresas, na forma como a comunicação se associa a uma gestão estratégica de recursos humanos.

## Referências Bibliográficas

Baron, J. N. e Kreps, D. M. 1999. *Strategic human resources, frameworks for general managers*. John Wiley & Sons Inc.

Bilhim, J. A. de Faria. 2009. *Gestão estratégica de recursos humanos*. Universidade Técnica de Lisboa.

Camara, P. B.; Guerra, P. B.; Vicente Rodrigues, J. 2007. *Novo humanator, recursos humanos e sucesso empresarial*. Publicações Dom Quixote.

Cheney et al. 2004. *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices*. Long Grove, IL: Waveland Press.

Cullinan, M. 1993. *Business communication principles and processes*. Harcourt Brace Jovanovich, 2ª Edição.

Dul, J. e Hak, T. 2008. *Case study methodology in business research*. Elsevier Ltd.

Duterme, C. 2002. *A comunicação interna na empresa: a abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*. Instituto Piaget

Ellet, W. 2007. *Case study handbook: how to read discuss and write persuasively about cases*. Harvard Business School press.

Ghorpade, Jai V. 1988. *Job analysis: A handbook for the human resource Director*. Prentice Hall.

Huseman; Lahiff e Penrose. 1991. *Business communication, strategies and skills*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Kerlinger, F. N. 1986. *Foundations of behavioral research*. Harcourt Brace Jovanovich College.

May, S.; Mumby, D. K. 2005. *Engaging organizational communication, theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Mintzberg, H. 1989. *Inside our strange world of organizations*. Collier Macmillan Publishers

Mucchielli, A. 1993. *Communication interne et management de crise*. Les Éditions d'Organisation.

Nonaka, I. 1991. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6): 96-104.

O'Hair, D.; Friedrich, Gustav W. e Dee Dixon, L. 2005. *Strategic communication in business and the professions*. Houghton Mifflin Company.

Pfeffer, J. 1982. *Organizations and organization theory*. Pitman Publishing Inc.

Porter, Michael E. 1980. *Competitive strategy*. Collier Macmillan Publishers.

Probst, G.; Raub, S. e Romhardt, K. 2000. *Managing knowledge: Building blocks for success*. Jon Wiley & Sons, Ltd.

Quinn, Robert E. 1988. *Beyond rational management*. Jossey-Bass Inc.

Quinn, Robert E. 1996. *Deep change: Discovering the leader within*. Jossey-Bass Inc.

Rego, A. 2007. *Comunicação pessoal e organizacional*. Edições Silabo.

Thomas L. W. e Hunger, J. D. 2008. *Strategic management and business policy*, Pearson International edition.

# Anexos

## Índice de Anexos

Anexo A - Entrevista ao Dr. Miguel Guerreiro, <i>Chief Financial Officer</i> (CFO) da Siemens Portugal.	54
Anexo B - Entrevista ao Dr. Pedro Henriques Diretor de RH da Siemens	58
Anexo C - Tabelas de resultados da aplicação dos Questionários	64
Anexo C – Questionário aos colaboradores	65
Anexo D – Survey – Siemens employees	67

## **Anexo A - Entrevista ao Dr. Miguel Guerreiro, *Chief Financial Officer* (CFO) da Siemens Portugal**

**Antes de mais, a nível pessoal, enquanto membro da “família Siemens”, o que é que a empresa significa para si. Essencialmente, quais considera ser os principais valores ou princípios que lhe transmite a marca Siemens?**

- Estar na Siemens, basicamente, é pertencer a uma das maiores empresas do mundo para trabalhar. A primeira ideia de Siemens é a procura da excelência, é logo a primeira que me vem à cabeça, a segunda ideia é a inovação, e a terceira é diversidade. Primeiramente, excelência no sentido que a Siemens é uma empresa de engenharia que almeja ser a melhor e ter a melhor tecnologia em todos os campos em que atua. Na parte da inovação, sabemos que para continuarmos a ser os melhores, temos de estar sempre a inovar. E na parte da diversidade, esta é basicamente a chave essencial para o sucesso. Não só no sentido da cooperação entre as várias Siemens no mundo mas no sentido de termos pessoas diferentes, para atacar problemas diferentes ou para atuar em países diferentes. A Siemens está presente em 190 países, e obviamente não podia ser tudo feito só com engenheiros alemães. Nós temos aqui centros de competência que não são só necessariamente para Portugal mas igualmente para fora, nesse sentido nós sabemos que faz toda a diferença o fato de as pessoas conseguirem trabalhar ao mesmo nível, seja por terem um mesmo background técnico ou por terem o mesmo background linguístico, ajuda a quebrar barreiras.

**Que mecanismo(s) utiliza, ou qual é a sua abordagem, de modo a transmitir essa visão e sentido de missão aos restantes colaboradores da empresa?**

- Primeiramente, estando presente e motivando a interação. O que faz a diferença entre uma boa organização e uma excelente organização são as pessoas, só ter processos não chega. Temos de tentar ter os melhores, e ter esses melhores motivados. Pode-se motivar as pessoas dando-lhes uma visão, um motivo, e se os apoiar no caminho para atingirem esse objetivo. Quer quando eles têm sucesso, quer quando eventualmente falham. Isso só se consegue com muita comunicação, esta é a palavra-chave para gerir uma organização tao complexa e tao grande como esta.

Existem vários estilos de liderança, eu pessoalmente tento sempre interagir, aliás tenho sempre a porta do escritório aberta, e interagir não é só com os colaboradores que me reportam directamente, mas a outros níveis tanto verticalmente como horizontalmente.

## A Comunicação como suporte de uma GERH

Assim, tento utilizar várias fontes de informação, tento sempre validar as histórias e as várias perspetivas. A realidade pode não ser sempre a mesma. Dando um exemplo, uma central termelétrica grande, construída com alta tecnologia, com muitas interações, gestão de projetos, estando ela a funcionar com a maior eficiência, é a melhor do mundo, e o cliente está muito satisfeito. A perspetiva do estratega ou chefe de divisão é, “consegui um acordo com aquele determinado cliente”. A do gestor local será, “consegui fazer uma venda de 200 milhões de €”. A do financeiro será, “consegui uma obra sem erros”. Estes são os diferentes significados da palavra sucesso para todas estas pessoas. No entanto a realidade é sempre a mesma, o combinar das várias perspetivas, e isto só se consegue se houver comunicação entre as pessoas. E esta comunicação é feita não tanto por *power points* ou relatórios mas na interação entre as pessoas formal e informalmente. Há muita coisa que não é para ser falada em e-mails ou circulares, tem de “ser olhos nos olhos”.

### **Considera a partilha de conhecimento um aspeto forte na cultura da Siemens?**

- É fundamental. Acho que a própria organização da Siemens é espelho de isso. Estamos divididos em duas partes, que são o grupo técnico, onde estão principalmente os engenheiros, e depois a parte do controlo que é onde estão os financeiros. A parte técnica tem de entender da parte financeira e a financeira tem de entender da parte técnica, para se poderem ajudar mutuamente. Este é um bom exemplo de como a partilha de conhecimento é fundamental.

### **Considera existir na Siemens uma cultura virada para o cumprimento de objetivos estratégicos? Basicamente, como classificaria o conhecimento dos colaboradores e das equipas de trabalho relativamente à influência que a Siemens quer ter em Portugal e no mundo?**

- Uma das grandes preocupações que nós temos é ter visão estratégica. Construimos sempre visões a 10 anos e vamos sempre atualizando essa visão. Esta ferramenta é realizada pelos níveis mais baixos da organização, para eles pensarem no que é que eles próprios esperam da Siemens, e o que é que eles esperam que a Siemens possa ser neste país daqui a dez anos, não só para influenciar a nossa forma de atuar mas também como forma de avaliar como é que conseguimos influenciar o meio ambiente onde estamos. O primeiro objetivo é pôr as pessoas a pensar, o segundo objetivo é pôr as pessoas a definir ou traduzir o que pensaram em ações ou medidas concretas, e o terceiro é

## A Comunicação como suporte de uma GERH

implementarem essas ações. Nós fazemos um follow-up muito rígido. E assim estamos a transformar uma visão em medidas. Na Siemens o principal recurso é o capital humano. Como dizia o CEO desta empresa, o senhor Carlos Ribeiro “o limite da Siemens é o limite dos seus recursos humanos”.

**Seguindo a perspetiva de uma visão estratégica, focando-nos na área da GRH, considera que existe a intenção de também esta estar alinhada com a própria estratégia global da empresa?**

- Sem dúvida. A Siemens está constantemente preocupada em conseguir colocar os recursos certos nos países e lugares onde o negócio existe. Para isso temos de preparar as pessoas. Por exemplo, atualmente a Siemens está a apostar no mercado angolano, e estamos a treinar recursos humanos cá em Portugal para irem para lá trabalhar.

A Siemens, tanto cá em Portugal como na Alemanha, reconhece que há falta de recursos ao nível da engenharia, e existe uma preocupação em como é que se vão substituir os quadros no numa ótica estratégica. Temos por exemplo um *kit* de experimentações que oferecemos a escolas do ensino básico, para que as crianças quando são pequenas gostarem de fazer experimentações e perceber o que é um fenómeno químico ou um fenómeno de electricidade, e levá-los a gostar disso. Por outro lado também assegurámos uma grande quantidade de protocolos quer com universidade técnicas, quer com outros institutos técnicos mas também com as faculdades de engenharia e de economia do porto, entre outras. Percebemos que os recursos humanos são essenciais.

**Exemplificando, que indicações fornece nesse sentido? Mais especificamente, que indicações costuma dar ao Diretor de RH, que influenciem ou torne possível uma GERH?**

- Costumo dar indicações constantemente. Nós realizamos reuniões mensais em que todas as áreas da empresa estão presentes, são sessões com o objetivo da troca de informação, e assim estamos naturalmente a alinhar toda a organização, incluindo os recursos humanos. Nestas situações, as responsabilidades das várias áreas de suporte centrais como é a área da GRH são de ouvir o que as divisões estão a dizer e ser capaz de criar soluções e medidas concretas que as ajudem a atingir os objetivos.

**Que meios ou vias de comunicação costuma utilizar, e com que regularidade, como forma de comunicar com os vários departamentos/áreas da empresa, como por exemplo com o Sr. Pedro Henriques (Diretor de RH)?**

## A Comunicação como suporte de uma GERH

- Temos as reuniões mensais, depois também temos aquilo a que chamamos os “*town hall meetings*” que utilizamos para comunicar com as áreas, temos encontros anuais e trimestrais entre os departamentos. E utilizamos estas situações para transmitir como é que estamos a ver a empresa, como é que estamos a ver a evolução da Siemens AG, e para onde é que queremos evoluir. Utilizamos também ferramentas como *direct-reports* entre outros. Eu tenho sempre a porta aberta e muitas vezes o que eu faço é andar pela empresa e conversar, mostrar que as pessoas estão presentes e passar a imagem que a Siemens é una e que isto é tudo uma mesma empresa. Neste sentido, para este ano, um dos objetivos da nossa organização a nível mundial é a colaboração, levar as pessoas a colaborar cada vez mais e utilizar o *know-how* existente, isto só se consegue através da comunicação.

### **Relativamente à frequência de comunicação com o diretor de RH?**

- Com o Sr. Pedro Henriques costumo falar quase diariamente. Quando ele tem temas traz-mos, e eu também muitas vezes tenho de decidir e considero que preciso do apoio dos Recursos Humanos e aí vou eu ter com ele.



## **Anexo B - Entrevista ao Dr. Pedro Henriques, Diretor de RH da Siemens Portugal**

**Em que sentido considera que a GRH na Siemens se demarca de uma simples gestão administrativa? Pode partilhar um exemplo concreto de como é que a estratégia da empresa está presente no seu departamento?**

- Começando por um exemplo atual, optámos há pouco tempo, uma vez que o mercado português está mal, de trabalhar no sentido da exportação. Temos neste momento um *account* de RH que manteve a área de energia que tinha em Portugal, mas está atualmente ocupado a 80% com Angola que é um país onde temos muitos concursos a aparecer neste momento.

Isto traduz-se numa reorientação da estrutura e numa redistribuição das competências e das funções das pessoas relativamente ao que está a crescer e o que está a diminuir. Por exemplo, a área da energia está estável mas a área da saúde está a diminuir, nomeadamente devido a um menor investimento do estado, o que significa que é necessário fazer um rebalanceamento nas funções das pessoas, o que já aconteceu em Dezembro passado.

Neste momento temos 40 pessoas envolvidas em projetos em Angola, número este que provavelmente ainda irá subir. Neste sentido estamos basicamente a afetar os recursos e as pessoas onde existe atividade.

**Quanto a medidas mais concretas, referencie alguma(s) que tenha tomado no sentido da aplicação de uma Gestão estratégica ou que indiretamente tenham resultado num alinhamento da GRH com a estratégia da empresa? Tem alguma medida em perspetiva?**

- No que toca à Siemens portuguesa, estamos alinhados com a Siemens global. Temos de ver qual é a estratégia global para tomar as decisões a nível nacional. Mas temos de ver que partes é que nós temos condições para cumprir, ou não, tendo em conta a nossa dimensão e o *know-how* que temos disponível. Para dar um exemplo, temos o alinhamento na prestação de serviços trans-nacionais, que neste momento, e não era assim há 2 ou 3 anos atrás, representa quase 30% da actividade da empresa. Éramos 12 pessoas nos RH e agora somos 71 pessoas de 14 nacionalidades. Isto mostra como por um lado a Siemens quer, em termos internacionais, um maior nível de prestação de

## A Comunicação como suporte de uma GERH

serviços entre países e neste sentido foi preciso preparar *business cases* de forma a demonstrar que tínhamos competências.

O fecho das contas e o *reporting* dos países foram feitos aqui em Portugal, um a um fomos conseguindo trazer países e envolve-los. Neste momento, na área da energia temos colaboradores nossos a trabalhar uns na Dinamarca, outros nos Estados-Unidos e até há uns meses atrás no petróleo na Líbia. Isto com o grande objetivo da aquisição de competências, tendo em conta por exemplo que daqui a uns anos a energia do mar vai ser muito importante em Portugal e essas pessoas vão ser precisas. Uma das bases que nos sustenta são as competências, o *know-how*. Achamos que para Portugal vão ser muito importantes as áreas de energia do mar e solar. O petróleo não tanto, mas por acaso no curto prazo podemos precisar para Angola, apesar de já terem parceiros bem definidos.

Neste sentido, assinámos recentemente um SLA (*Service Level Agreement*) com a Siemens Angola e a África do Sul pela qual delegaram tudo o que é GRH para Portugal. Temos aqui neste momento já 3 pessoas que é como se estivessem sentados em Luanda mas estão a trabalhar nos sistemas de IT (*Information Technologies*) aqui por uma questão de infra-estruturas e porque representam *know-how* que nos interessa ter na Siemens Portugal.

Seguindo este aspeto de aquisição de *know-how*, temos vindo a tentar que o backup para o Data Centre da Siemens venha para Portugal, o qual não sendo o Data Centre principal, nos iria de qualquer forma permitir adquirir *know-how*. Já fizemos várias vezes esta proposta no sentido de termos o *backup* para o centro e sul da Europa. Mas tendo em conta a nossa dimensão, menos de 0,5% da Siemens global em termos de nº de colaboradores, temos de saber identificar bem quais os nossos pontos fortes e reforçar os nossos centros de competência, sabendo que pode sempre haver uma reestruturação estratégica na empresa, levando-nos a manter sempre uma grande proximidade com os nossos interlocutores na Alemanha.

Em termos de planos futuros, existe um programa chamado visão 2020, que serve de orientação a longo-prazo. Como exemplo prático, começámos a trabalhar nos caminhos-de-ferro há uns anos atrás. Fomos a universidades e seleccionámos engenheiros que considerámos ter o perfil e qualificações necessárias para trabalhar neste projeto, estiveram a trabalhar em Portugal 6 meses e depois foram enviados para a Alemanha

## A Comunicação como suporte de uma GERH

para trabalhar num projeto ferroviário de grande dimensão, com o objetivo de ganharem competências tendo em vista a entrada da alta-velocidade em Portugal. Mas provavelmente iremos retirar muito do investimento neste ponto, tendo em conta as circunstâncias e o fato de a entrada da alta-velocidade em Portugal já não ser uma questão de 2 ou 3 anos mas provavelmente de décadas. Em contrapartida temos a área da energia solar ou do mar onde consideramos ter muitas condições. Aqui temos de ser ainda mais profissionais em termos da estruturação da área, e passar de ganhar um concurso de cada vez para ganhar 2 ou 3 e saber onde estão as pessoas.

### **Com que frequência e através de que meios se costuma comunicar com o “topo” da empresa?**

- Todos os dias. Através do telefone, pessoalmente ou por e-mail, dependendo da matéria. Há também uma reunião mensal de direção envolvendo todas as áreas de negócio e uma reunião anual de quadros. Mas assim em termos sistemáticos falamos todos os dias onde se fazem alinhamentos das diversas questões. Por vezes surgem situações que acho que devem ser avaliadas conjuntamente ou quando tenho uma opinião para a qual procuro uma validação. De maneira geral no dia-a-dia fazemos alinhamentos sucessivos nas diversas matérias.

### **Que indicação do topo hierárquico da empresa, como por exemplo do Sr. Miguel Guerreiro, costuma receber ou tem recebido no passado com o objetivo de enriquecer uma GERH na Siemens?**

- Eu não recebo instruções específicas de Recursos Humanos. O que eu recebo são indicações relativamente ao que a empresa quer fazer. Voltando ao exemplo de Angola, a indicação é que o mercado português está mau, vamos ter de apostar na exportação e é portanto necessário um redirecionamento. A questão é então como é que vamos exercer actividade em Angola. A partir daí eu tenho de traduzir isso em acções de Recursos Humanos, que se contam às dúzias. O conselho de administração, composto por duas pessoas, CFO e CEO, ao contrário de muitas outras empresas com 7 ou 8 pessoas, nem sequer está à espera que eu lhes pergunte como é que se vai fazer, aliás, agradecem que não pergunte. Nas reuniões mensais de direção, estão presentes os diretores gerais de cada área de negócio, e aí o que se faz, é que cada área de negócio, uma a uma, expõe o que ganhou e o que perdeu e faz o respectivo ponto de situação. Depois de analisadas as várias áreas surgem logo várias matérias onde podem intervir a

A Comunicação como suporte de uma GERH

GRH, o *Supply Chain Management* ou as áreas financeiras. Esse alinhamento muitas vezes faz-se logo ali na reunião.

**De modo geral, considera existir na Siemens uma forte cultura de partilha do conhecimento? De que forma(s) é que este aspeto é mais visível?**

- Eu acho que existe uma fortíssima cultura de partilha de conhecimento. Gostava obviamente de conhecer melhor outras organizações para estar mais à vontade neste ponto, mas a verdade é que nós vivemos da partilha de conhecimento.

Na sua essência, a Siemens é uma empresa de infraestrutura, de Project management, de engenharia. Este é o coração da empresa.

Centrando-nos na vertente de Project management, a Siemens já fez uma série de grande projetos, sobretudo na área de energia, com datas estipuladas e prazos bem definidos a cumprir e cumpriu sempre esses prazos, aliás não há budget para atrasos, chegando mesmo a concluir projetos com 15 dias de antecedência, o que permite à empresa cliente começar a produzir energia mais cedo, e são mais 15 dias “bónus” para começar a actividade, e com isso começar a recolher benefícios económicos mais cedo do que previam. Por exemplo, a última empresa com que trabalhamos produz 20% da electricidade do país, dá para imaginar os benefícios de começar a produzir 20% da electricidade do país com 15 dias de antecedência, é bastante relevante.

Estes projetos obviamente requerem uma grande articulação entre as diferentes áreas envolvidas e uma constante partilha e cruzamento de conhecimento de forma horizontal dentro da empresa. Isto é feito nomeadamente através dos sistemas de intranet, das divulgações sucessivas de aquilo que desenvolvemos entre nós e de encontros anuais como o *Innovation and Excellence Day*, onde se apresentam alguns dos melhores projetos do ano para 200 quadros todos verem e em que a estrutura de apresentação é feita não tanto na ótica da apresentação em si, mas antes na ótica de “o que é que os outros podem aprender com determinado projeto”. Isto no sentido de identificar, por exemplo, em que é que um projeto de uma área como a informática pode ser útil a área de energia, ou a outras. Para quem não vai a esse encontro, já que não dá para levar toda a gente, são também organizadas sessões só com as apresentações. Isto tudo para cultivar a cultura do conhecimento, e penso que este é um ponto forte, essencial, da Siemens. A Siemens tem de ser uma empresa competente nas diversas áreas, mas isso só por si não é suficiente, tem de saber utilizar o conhecimento que tem.

**Considera existir na Siemens uma cultura virada para o cumprimento de objetivos estratégicos? Basicamente, como classificaria o conhecimento dos colaboradores e das equipas de trabalho relativamente à influência que a Siemens quer ter em Portugal e no mundo?**

- Existe na Siemens uma constante realização e atualização de planos estratégicos como por exemplo o de 2005, que foi feito em 1995. Tivemos também o plano para 2010, realizado em 2001, e que já foi revisto para 2015 e por esta altura também já está a ser reorientado para 2020. De fato, surgiram muitos dados novos nos últimos dois anos o que não era tanto o caso para os planos de 1995 e 2001.

Dando uns exemplos da importância destes planos, podemos ver como o plano de 1995, realizado em 1991-1992, previu o aparecimento de uma série de novos sistemas de IT (*Information Technologies*) assim como o aparecimento em força da Internet. Para mim foi fantástico ler estes planos, eu li-os em 2001 para fazer a atualização, e ver como com dados disponíveis na altura, 70% ou 80% das conclusões estavam certas. Obviamente que isto orienta a empresa, e obriga o topo a discutir porque é que se deve fazer determinados projetos, porque é que queremos o plano A ou B e não o plano C por exemplo. Um bom exemplo disto foi a aposta da Siemens em *software* numa altura em que a maioria das empresas só se preocupava com o hardware, com o tangível, o que levou muitas delas à falência.

**Quanto ao conhecimento dos colaboradores sobre a visão da Siemens?**

Todos os temas relacionados com responsabilidade, inovação e Sustentabilidade estão difundidos um pouco por todo o lado, são realmente as três mensagens chave e de natureza geral na empresa. Quanto a esses, penso que toda a gente sabe bem qual é a orientação da empresa e estão conscientes da importância dessas mensagens em termos estruturantes. Até porque por exemplo o aspeto da sustentabilidade está associado a uma vertente económica, seguindo a lógica de que adoptando uma estratégia sustentável forte, vai gastar menos. Estes dois aspetos não podem ser vistos em separado e fazem parte de um sistema.

Um exemplo básico, o fato de se passar a ter uma impressora com acesso por chip e pelo qual o colaborador sabe o número exato de impressões feitas, permite logo ter uma outra abordagem com vista a um menor desperdício de folhas. Ou o fato de ter luzes que se apagam automaticamente ao fim de um certo tempo para não se utilizar energia

## A Comunicação como suporte de uma GERH

quando ela não é precisa. Estes são pequenos exemplos que estão cruzados com a responsabilidade e com temas como o consumo de energia, as alterações climáticas entre outros, seguindo uma lógica.

Numa escala maior, existem também os *Siemens Awards* de Sustentabilidade, que premeiam a ou as áreas de negócio que funcionem mais com base em sistemas racionais do ponto de vista da sustentabilidade, identificando de certa forma qual é a percentagem de negócio mais amiga do ambiente e quanto é que vendemos aí, comparativamente com outras áreas.

## Anexo C – Resultados da aplicação dos questionários

Tabela 1: Resultados dos questionários aos colaboradores não-chefias

	Objetivos Racionais	Sistemas Abertos	Relações humanas	Processos Internos
Média	5,9231	5,7308	5,3462	5,1538

Tabela 2: Resultados dos questionários aos elementos do topo estratégico

	Objetivos Racionais	Sistemas Abertos	Relações humanas	Processos Internos
Média	6,75	6,25	6	6,25

Tabela 3: Resultados segundo os modelos de liderança aos colaboradores não-chefias

	Produtor	Diretor	Monitor	Coordenador	Mentor	Facilitador	Intermediário	Inovador
Média	5,4815	6,1111	5,2963	4,7778	5,1111	5,4815	5,5185	5,8148
N	27	27	27	27	27	27	27	27
Desvio padrão	1,31179	1,08604	1,63648	1,71718	1,45002	1,12217	1,18874	,73574

Tabela 4: Resultados segundo os modelos de liderança aos elementos do topo estratégico

	Produtor	Diretor	Monitor	Coordenador	Mentor	Facilitador	Intermediário	Inovador
Média	6,5000	7,0000	6,5000	6,0000	6,0000	6,0000	6,0000	6,5000
N	2	2	2	2	2	2	2	2
Desvio padrão	,70711	,00000	,70711	1,41421	,00000	,00000	,00000	,70711

## Anexo D – Questionário aos colaboradores



Caro colaborador da empresa Siemens Portugal,

Sou aluno do Mestrado em Gestão no Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE-IUL), e estou a realizar o meu projeto de investigação tendo como estudo de caso a empresa Siemens.

O curto questionário que segue é totalmente **anónimo** e tem como objetivo caracterizar algumas dinâmicas de comportamento e culturais da empresa. Agradecendo desde já a disponibilidade, o modo de preenchimento é como segue:

Utilizando a escala de 1 a 7 apresentada para cada uma das afirmações (1= Discordo e 7=Concordo plenamente), pede-se que circule o número que mais se adequa à sua percepção da afirmação.

Muito obrigado!



## A Comunicação como suporte de uma GERH

- |   |               |
|---|---------------|
|   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 1. São lhe transmitidos objetivos claros e mensuráveis  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. As tarefas associadas ao seu posto de trabalho estão claramente definidas                                  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. O seu desempenho é avaliado formalmente pela sua chefia  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. As funções que desempenha estão coordenadas com outras áreas da empresa                                    | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Existem objetivos partilhados entre a sua área e outras na empresa   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Considera ter muita autonomia no seu trabalho  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. Percebe facilmente a utilidade do seu trabalho para a Siemens  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. Considera fácil a comunicação com as chefias   |               |
| 9. As chefias estão disponíveis para ajudar no desempenho das suas funções                                    | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. Considera o trabalho em equipa fundamental para o desempenho das suas funções                             | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11. As chefias procuram desenvolver ou dinamizar o trabalho em equipa   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 12. Considera existir um clima de entreajuda entre os colaboradores da empresa                                | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 13. Considera que a Siemens lhe permite desenvolver competências fora das associadas ao seu posto de trabalho | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 14. Encontra-se motivado relativamente ao trabalho que realiza na Siemens                                     | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 15. É-lhe proposta pelas chefias a apresentação de novas ideias ou projetos a empresa                         | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 16. Considera a Siemens uma empresa inovadora   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 17. Considera a Siemens uma empresa que valoriza os seus Recursos Humanos                                     | 1 2 3 4 5 6 7 |

## Anexo E – Quinn Survey



Dear Siemens employee,

I am a student completing my masters in management at the Lisbon University Institute (ISCTE-IUL), and I am currently developing my investigation thesis by doing a case study of the Siemens Company in Portugal.

The following survey is completely **anonymous** and has the purpose of defining some behavioral and cultural dynamics within the company.

The response method is as follows:

Using the scale from 1 to 7 (1= Totally disagree; 7= Completely agree), in front of each statement, please circle the number that corresponds best to your perception of the different statements.

Thank you very much for your collaboration!

## A Comunicação como suporte de uma GERH

1. You are given clear and measurable objectives for your work in the company 1 2 3 4 5 6 7
2. The charts associated with you job are clearly established 1 2 3 4 5 6 7
3. Your performance is formally evaluated by your superiors 1 2 3 4 5 6 7
4. Your work charts are coordinated with other departments of the company
5. You share objectives with other departments of the company 1 2 3 4 5 6 7
6. You consider having autonomy in your job 1 2 3 4 5 6 7
7. You perceive easily your job as important to the company 1 2 3 4 5 6 7
8. It is easy to communicate with your superiors 1 2 3 4 5 6 7
9. When needed, you superiors are available to help you in your job 1 2 3 4 5 6 7
10. You consider teamwork as essential to the success of your work the company 1 2 3 4 5 6 7
11. Teamwork is stimulated and promoted by your superiors 1 2 3 4 5 6 7
12. Mutual help and collaboration are a part of the company's everyday life 1 2 3 4 5 6 7
13. The company allows you to develop competencies beyond the ones directly associated with your work charts 1 2 3 4 5 6 7
14. You feel motivated in your job at the company 1 2 3 4 5 6 7
15. Your superiors promote or instigate you to present new ideas or projects for the company 1 2 3 4 5 6 7
16. Siemens is an innovative company 1 2 3 4 5 6 7
17. Siemens is a company that values its human resources 1 2 3 4 5 6 7