



A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NUMA  
EMPRESA – APLICADA AO CASO TIMWE

Andreia Cardoso Pereira Pimpão

Projeto de Mestrado  
em Gestão

Orientador:  
Prof. Doutor José Dias Curto, Prof. Associado, ISCTE-IUL Business School,  
Departamento de Métodos Quantitativos

Coorientador:  
Dr. Filipe Madeira, Controlling Manager, TIMWE

Novembro, 2013

## **RESUMO**

A Comunicação Interna é fundamental em qualquer empresa, mas numa empresa multinacional, com escritórios em vários países de diferentes continentes, a importância e qualidade exigida da informação transmitida é ainda maior.

Desta forma, com este estudo pretende-se analisar a comunicação interna do grupo TIMWE e perceber quais os aspetos que podem ser melhorados.

Através da revisão de literatura realizada consegue-se demonstrar a importância da comunicação entre os colaboradores, assim como entre as diversas áreas de uma empresa, uma vez que a informação é essencial para a realização de qualquer tarefa e para a motivação dos próprios colaboradores.

De maneira a perceber as práticas de comunicação interna na TIMWE e as principais dificuldades encontradas pelos colaboradores efetuou-se um questionário aos mesmos. Posteriormente, analisaram-se os dados recolhidos, tiraram-se conclusões e apresentaram-se propostas de melhoria.

**Palavras-Chave:** Comunicação Interna, TIMWE, Empresa, Colaboradores

## **ABSTRACT**

The Internal Communication is very important in any company, but for a multinational company with offices in several countries of different continents, the importance and the required quality of the information transmitted is even greater.

Thus, this study aims to analyze the internal communication of the TIMWE group and understand which points can be improved.

With the literature review can be shown the importance of communication between employees, as well as between different areas of a company, since the information is essential to perform any task and motivate employees.

In order to understand the internal communication practices in TIMWE and the main difficulties of employees was made a survey to them.

Subsequently, the collected data was analyzed, were presented conclusions and proposals for improvement.

**Keywords:** Internal Communication, TIMWE, Company, Employees

## **AGRADECIMENTOS**

A elaboração de uma tese de mestrado não é uma tarefa fácil, no entanto com a ajuda de várias pessoas tornou-se mais fácil, por isso esta é a altura de agradecer a todos os que me ajudaram direta ou indiretamente nesta fase mais difícil:

Um agradecimento especial à equipa de Comunicação da TIMWE, Dr.<sup>a</sup> Mariana Jordão, Tânia Santos e Sofia Santos, sem elas este trabalho seria impossível.

Ao Dr. Diogo Salvi, CEO da TIMWE, obrigada por todo o apoio e por permitir que esta tese fosse realizada.

A todos os colaboradores da TIMWE que responderam ao questionário, permitindo assim que fosse possível tirar as conclusões pretendidas.

Quero agradecer também ao Prof. Dr. José Dias Curto e ao Dr. Filipe Madeira, como meu orientador e coorientador, respetivamente.

E finalmente, como os últimos são sempre os primeiros, agradeço à minha família, namorado e amigos, que sempre me apoiaram e incentivaram para a realização deste meu objetivo.

É com grande satisfação e orgulho que finalizo mais uma importante etapa da minha vida.

**ÍNDICE GERAL**

RESUMO .....	2
ABSTRACT .....	3
AGRADECIMENTOS .....	4
ÍNDICE GERAL .....	5
LISTA DE FIGURAS .....	6
LISTA DE GRÁFICOS.....	6
LISTA DE TABELAS .....	7
I – INTRODUÇÃO .....	8
II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	10
2.1 Comunicação .....	10
2.2 Comunicação Interna .....	10
2.3 Endomarketing.....	12
2.4 Diferentes Percepções de Comunicação Interna.....	13
2.5 Modelos da Comunicação.....	14
2.6 Política de Comunicação Interna .....	15
2.7 Plano de Comunicação Interna .....	17
2.8 Modos e Suportes .....	18
III – CONTEXTO DO PROBLEMA.....	21
3.1 Caracterização da TIMWE .....	21
3.2 Comunicação Interna na TIMWE.....	23
3.3 Identificação do Problema .....	25
IV – RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS .....	26
4.1 Caracterização da Amostra .....	27
4.2 Análise da Opinião dos Colaboradores sobre Comunicação Interna.....	29
VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	38
BIBLIOGRAFIA.....	40
ANEXOS .....	41
Anexo 1 - Questionário.....	41
Anexo 2 - Análise dos Dados .....	46
- Caracterização da Amostra .....	46
- Análise da Opinião dos Colaboradores sobre Comunicação Interna .....	49

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa da localização dos escritórios da TIMWE .....	21
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentagem de inquiridos por Área de Funções .....	28
Gráfico 2 – Percentagem de inquiridos por Escalões de Antiguidade.....	28
Gráfico 3 – Distribuição do Nível de Concordância por Área de Funções .....	29
Gráfico 4 – Distribuição das Principais fontes de obtenção de Informação sobre a TIMWE....	30
Gráfico 5 – Percentagem de Inquiridos por opinião face à questão e por Antiguidade .....	31
Gráfico 6 – Média do Nível de Concordância face às questões por Área de Funções .....	32
Gráfico 7 - Média do Nível de Concordância face às questões por Região onde trabalha.....	34
Gráfico 8 – Percentagem das Ações de Comunicação que estão a ser bem conseguidas .....	35
Gráfico 9 – Percentagem das Ações de Comunicação que poderiam ser mais desenvolvidas...36	
Gráfico 10 – Percentagem de Inquiridos por Género .....	46
Gráfico 11 – Percentagem de Inquiridos por Escalões de Idade .....	47
Gráfico 12 – Percentagem de Inquiridos por Região onde trabalham.....	48
Gráfico 13 – Percentagem de Inquiridos por Escalões de Hierarquia .....	49
Gráfico 14 – Percentagem de Inquiridos por Nível de Concordância face à questão .....	50
Gráfico 15 – Percentagem de Inquiridos face à questão .....	52
Gráfico 16 – Média do Nível de Concordância dos Inquiridos face às questões .....	54
Gráfico 17 – Média do Nível de Concordância face às questões por Escalões de Hierarquia ...	57
Gráfico 18 – Percentagem de Inquiridos face à questão .....	57
Gráfico 19 – Média do Nível de Concordância dos Inquiridos face às questões .....	58
Gráfico 21 – Percentagem dos 2 Meios de Comunicação mais utilizados .....	61
Gráfico 20 – Média do Nível de Concordância por Área de Funções .....	61

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Distribuição dos inquiridos por Região onde trabalha .....	27
Tabela 2 – Número e Percentagem de Inquiridos por Género .....	46
Tabela 3 – Número e Percentagem de Inquiridos por Escalões de Idade .....	46
Tabela 4 – Número e Percentagem de Inquiridos por Região onde trabalham .....	47
Tabela 5 – Número e Percentagem de Inquiridos por Área de Funções .....	48
Tabela 6 – Número e Percentagem de Inquiridos por Antiguidade .....	48
Tabela 7 – Número e Percentagem de Inquiridos por Escalões de Hierarquia .....	49
Tabela 8 – Número e Percentagem de Inquiridos por Nível de Concordância face à questão ...	49
Tabela 9 - Teste de Kolmogorov-Smirnov .....	50
Tabela 10 - Teste de Kruskal Wallis .....	51
Tabela 11 – Número e Percentagem de Inquiridos por opinião face à questão e por Tempo que trabalha na TIMWE .....	53
Tabela 12 - Teste de Qui-Quadrado .....	53
Tabela 13 - Teste de Kolmogorov-Smirnov .....	55
Tabela 14 – Ordenações médias do Nível de Concordância face à questão por Área de Funções .....	55
Tabela 15 - Teste de Kruskal-Wallis .....	56
Tabela 16 – Número e Percentagem de Inquiridos por opinião face à questão e por Género ...	59
Tabela 17 - Teste de Qui-Quadrado .....	60

## I – INTRODUÇÃO

A escolha do tema Comunicação Interna na TIMWE surgiu do interesse pessoal de abordar este tema, que durante o período académico acabou por passar despercebido, mas na vida profissional ganhou bastante relevância, pois foi aí que foi mais perceptível que as empresas nem sempre dão a devida atenção a esta área tão importante no desenvolvimento e sucesso das mesmas.

A experiência profissional durante um ano na TIMWE também foi essencial para a escolha deste tema, dado que para mim era evidente a necessidade de melhorar a Comunicação Interna na empresa, visto que nessa altura ainda não tinha sido criado o departamento de Comunicação.

Uma vez criado este departamento, seria interessante analisar de que forma os colaboradores estão a receber e a adotar as mudanças ocorridas na comunicação interna e perceber o que poderá ainda ser melhorado na Comunicação Interna da TIMWE.

Assim sendo, os objetivos que me proponho atingir resultam da análise da comunicação interna da TIMWE em diversos aspetos, nomeadamente:

- Perceção da cultura organizacional;
- Relacionamento entre colaboradores e ao longo da linha hierárquica;
- Transmissão de informação relativa ao próprio negócio;
- Comunicação entre departamentos/escritórios;
- Coerência da informação

Após esta análise, pretendo identificar os pontos fortes, no que diz respeito à comunicação, e definir aspetos que poderão ser melhorados, de forma a aumentar a eficiência da empresa.

O método de investigação utilizado para a realização deste trabalho foi o estudo de caso, a técnica de recolha de dados foi o questionário e seguidamente a técnica de análise de dados foi o programa de análise estatística SPSS.

Esta investigação abrangeu todos os colaboradores da TIMWE, em todos os países onde tem escritórios.



De seguida, este trabalho apresenta-se dividido essencialmente em quatro capítulos: o Enquadramento Teórico, onde é feita uma revisão de literatura sobre aspetos relevantes de comunicação interna; o Contexto do Problema, composto pela caracterização da TIMWE e da sua comunicação interna, e pela identificação do problema em estudo; a Recolha e Análise de Dados, onde são analisados os dados recolhidos no questionário realizado; por fim, apresentam-se as Conclusões e Recomendações do estudo.

Nas seções seguintes encontram-se ainda a Bibliografia e os Anexos.

## II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Atualmente existem 2 fatores chave que determinam a distinção dos produtos no Mercado, são eles a Imagem e o Tempo.

A imagem global que a empresa transpõe é um fator que influencia a escolha do consumidor, isto porque a empresa não vende apenas produtos, mas cria também uma identidade, que necessita de coerência entre todas as mensagens e informações emitidas pela empresa para se manter forte, ou seja, a comunicação apesar de ser interna, também é transmitida para o exterior através da imagem da empresa.

Por outro lado, a incerteza face ao futuro passou a fazer parte do mundo das empresas, sendo cada vez mais difícil prever o comportamento humano e as mudanças cada vez mais rápidas. Neste mercado onde a concorrência é implacável e as oportunidades rapidamente deixam de as ser, a rapidez de reação ou interação é essencial para a sobrevivência das empresas. Desta forma, verifica-se que qualquer redução de prazos nos processos é importante, desde que não se diminua a qualidade do produto. Assim sendo, é necessário ter uma base de comunicação interna sólida, evitando desperdícios de tempo com falhas na comunicação.

### 2.1 Comunicação

Segundo Cooley (cit. por Almeida, 2003), a Comunicação é o mecanismo pelo qual as relações humanas existem e se desenvolvem, inclui todos os símbolos do espírito e os meios de os transmitir através do espaço e de os manter no tempo.

### 2.2 Comunicação Interna

A Comunicação Interna nas empresas é hoje uma área resultante da evolução dos modos de gestão organizacional. A sua importância crescente está ligada às características da Economia de Mercado, e ao novo estatuto e papel que as organizações têm hoje na sociedade.

A Comunicação Interna pode definir-se como um conjunto de processos através dos quais se cria e desenvolve uma empresa e a sua própria identidade. Este conceito engloba ações que procuram informar o público interno, criando relações verticais e

horizontais no interior da empresa, com o objetivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, como também a relação e interação entre todos os intervenientes.

A comunicação interna é simultaneamente uma necessidade, uma crença e uma vontade para a empresas: uma necessidade porque é essencial na coordenação de atividades e na qualidade do clima organizacional; uma crença porque é portadora de soluções; e uma vontade porque tem de ser pensada, controlada, gerida através de escolhas estratégicas.

É importante distinguir o significado de comunicação e informação, pois são dois conceitos muitas vezes confundidos.

A informação não é mais do que os conteúdos utilizados na comunicação, no entanto a comunicação é mais do que o conteúdo.

Ao contrário da comunicação, a informação não espera resposta ou *feed-back* por parte da entidade recetora, da mesma forma, os objetivos do emissor são mais fortes do que os do recetor na informação, enquanto na comunicação os do recetor podem tornar-se mais relevantes.

De acordo com Rego (2007), existem ideias erradas relativas à comunicação que podem afetar a mensagem que se pretende transmitir, alguns desses mitos são:

- 1º Comunicamos apenas quando, consciente e deliberadamente, decidimos comunicar
- 2º As palavras têm o mesmo significado para nós e os nossos interlocutores
- 3º Comunicamos, principalmente, através de palavras
- 4º A mensagem que enviamos é idêntica à recebida pelo recetor
- 5º Para sermos eficazes, basta que sejamos claros
- 6º Se compreendermos bem a língua do nosso interlocutor estrangeiro, estamos aptos a comunicar com clareza
- 7º O que importa é a mensagem, não o canal ou meio
- 8º Os meios de comunicação “pobres” são menos eficazes
- 9º Os homens e as mulheres comunicam do mesmo modo

Mas na realidade, as incompreensões na comunicação podem gerar resultados perversos. Isto porque, mesmo quando estamos calados, as nossas expressões e atitudes são uma forma de transmitirmos mensagens, ou seja, as imagens são também um meio

de comunicação, e estas podem ser interpretadas de maneiras diferentes por pessoas diferentes, homens ou mulheres, todos somos diferentes e com experiências de vida diferentes.

Por isso há que ter especial cuidado como se transmite uma mensagem, para que seja recebida com o mesmo significado com o qual foi enviada.

Segundo Brum (2003), a Comunicação faz refletir o seu poder da seguinte forma:

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

Pode-se dizer assim que nem sempre o mais importante é a mensagem em si, mas sim a forma como a mensagem é transmitida.

Uma boa comunicação tem uma influência positiva no ambiente interno e naturalmente na imagem global da empresa. A comunicação deve ser coerente e consistente com a imagem que a empresa pretende passar não só para o exterior, mas também para o público interno, principalmente. Os colaboradores devem representar um público muito importante para a direção de qualquer empresa.

Segundo Dionísio *et. al.*, (2009):

- Os públicos internos são veículo de divulgação externa da imagem da empresa, podendo assumir essa função pela negativa se não forem envolvidos;
- A coerência entre a comunicação interna e externa é essencial para que haja uma comunicação eficaz;
- A organização tem que saber motivar e envolver em primeiro lugar o público interno, para o conseguir eficientemente a nível externo.

### **2.3 Endomarketing**

Entramos assim na abordagem de um novo conceito, o Endomarketing, sendo uma estratégia de comunicação interna seguida por algumas grandes empresas como, a Portugal Telecom, o Banco Santander Totta e a Nestlé, com os projetos “Responsabilidade Social Interna – O sucesso é Consigo!”, “Santander És Tu” e “Mais Nestlé”, respetivamente.

Estas empresas são o exemplo real de que uma estratégia de comunicação virada para os colaboradores pode ser um caminho para o sucesso.

O Endomarketing surge como uma estratégia orientada para a satisfação do cliente interno, com o objetivo de melhor atender as necessidades do cliente externo. Trata-se de uma ferramenta de comunicação, motivação e integração contínuas que encara o cliente interno como um aliado, uma parte fundamental no processo de conquista e fidelização de clientes externos, cujo êxito deve estar diretamente ligado ao sucesso da empresa.

Este processo deve ser planeado pelo departamento de Recursos Humanos e de Marketing, através de uma estratégia mais consertada ao nível da comunicação interna, que deve ser clara, consistente, credível e, acima de tudo, eficaz.

Cada colaborador deve ter plena noção do seu papel na empresa e da importância da função e do serviço que presta. Deve ainda apostar-se em formação adequada, ou seja, colaboradores informados saberão informar os clientes externos, e em todo o tipo de ações ou benefícios que promovam a valorização e reconhecimento do capital humano da empresa.

O Endomarketing posiciona-se, assim, como um método de obter colaboradores motivados e comprometidos com a organização, que saibam quais os valores e missão da empresa e ajam segundo estes objetivos. Para tal, apenas será necessário que as organizações o entendam como uma ferramenta de gestão, que proporciona uma relação saudável entre os colaboradores e a empresa, com um mesmo objetivo, o sucesso.

Desta forma, a aposta na comunicação dentro das organizações deve ser vista como um investimento e não como um custo desnecessário. Uma comunicação interna bem planeada e estruturada, baseada numa forte estratégia de comunicação, é essencial para qualquer empresa.

## **2.4 Diferentes Perceções de Comunicação Interna**

Nem sempre todas as pessoas pensem na comunicação da mesma forma, ou seja, num contexto organizacional a comunicação pode ter diferentes tipos de abordagem, podendo ser percecionada como burocrática, relacional ou estratégica.

- A **Percepção Burocrática** baseia-se na identificação da burocracia como a estrutura ideal de uma organização, tendo como características principais a divisão do trabalho, a hierarquização, a existência de regras formais e a relação impessoal. No entanto, não pode ser vista como uma estrutura ideal pois acaba por originar problemas como a existência de regras inadaptadas à realidade da empresa, conflitos e confusão com o excesso de burocracias e a falta de relações humanas.

- Pelo contrário, a **Percepção Relacional** evidencia as relações humanas, salientando o seu contributo em áreas, por vezes, consideradas racionais. A comunicação aqui é entendida como uma interação e não apenas como o envio de informação, permitindo aumentar a confiança e a coesão no interior da empresa.

- Por fim, na comunicação compreendida com uma **Percepção Estratégica** a informação é sinónimo de fonte de poder, isto é, ter mais informação significa possuir mais poder e maior capacidade de decisão. Esta conceção mostra a existência de um poder que permite dirigir, controlar, influenciar e dominar todo o conjunto de estratégias individuais.

Concluindo, estas percepções diferenciadas ajustam-se à Política de Comunicação Interna existente na empresa, podendo haver um equilíbrio entre elas.

## 2.5 Modelos da Comunicação

Existem vários modelos comunicativos que têm servido de suporte às abordagens sobre a Comunicação Interna, entre eles destacam-se: o Modelo de Lasswell, que se baseia essencialmente num emissor ativo e num recetor passivo, e o modelo da Teoria da Informação (Shannon) que tem como princípio a melhoria da velocidade de transmissão das mensagens, de modo a diminuir as deturpações e melhorar o processo global de transmissão da informação.

No entanto, estes modelos baseiam-se numa percepção burocrática tendo uma visão meramente linear, onde a comunicação é do tipo descendente, ascendente e lateral, não tendo em conta a abordagem política e estratégica da comunicação.

## 2.6 Política de Comunicação Interna

No sentido de se adaptar às atuais necessidades de gestão das empresas, a abordagem sobre a comunicação interna evoluiu, passando assim a ser apresentada em duas vertentes: por um lado, como modo de relação entre as pessoas e por outro, como instrumento estratégico da empresa, deixando de ser vista apenas como uma atividade isolada e sendo essencial na criação de sinergias entre os colaboradores da empresa.

Desta forma, tornou-se fundamental a criação de uma Política de Comunicação Interna nas empresas. Cada empresa deve construir a sua própria política, visto que cada empresa é um caso e não existem regras universais.

Qualquer que seja a Política de Comunicação Interna, esta não pretende promover um produto, mas sim desenvolver um sentimento de pertença, que não represente apenas a ideia de diálogo, mas principalmente que revele uma preocupação individual e coletiva perante a envolvente interna e externa da empresa.

A existência de uma Política de Comunicação Interna pode permitir, não só, o desenvolvimento da motivação das pessoas, no sentido em que estão integradas num projeto comum, como também o domínio de certos poderes, que têm uma influência negativa no ambiente da empresa, reduzindo a incerteza das pessoas.

Estes poderes, agora referidos, funcionam como uma proteção e permitem a gestão da incerteza por parte daqueles que os detêm.

Crozier e Friedberg (1977) distinguem quatro tipos de poder:

- “Perito”, baseado na competência, possui conhecimentos únicos na empresa e usa-os como forma de poder sobre os colegas;
- “Correia de Transmissão”, baseado no domínio das relações com o meio, está estrategicamente colocado na empresa e controla informação externa importante;
- “Fazer Lei”, baseado no conhecimento das regras, exerce uma pressão exagerada sobre os outros;
- “Controlador de Informação”, baseado no domínio das comunicações, consegue reter informação, impedindo a sua transmissão.

Assim, pode-se referir que “a informação é sinónimo de poder” para a empresa, mas nestes casos, principalmente, para os indivíduos que a controlam.

Desta forma, conclui-se que havendo uma Política de Comunicação Interna bem definida, assente numa linguagem comum e acessível a todos, estes poderes ficam limitados e a mensagem chega a todos corretamente.

Segundo Courdille (cit. por Almeida, 2000) existem cinco princípios essenciais para implementar uma política de comunicação:

- Basear-se num diagnóstico feito à empresa para perceber qual a sua cultura e valores;
- Ter em conta as causas da implementação, porque enquanto existirem outros problemas noutras áreas, é difícil perceber o resultado da política de comunicação;
- Globalidade, porque se refere a toda a empresa;
- Portadora de uma mensagem, pois é a única forma de pôr em prática;
- Multimédia, deve considerar os suportes de comunicação utilizados na empresa.

Na construção de uma Política de Comunicação, antes de pensar na escolha dos suportes, é fundamental pensar na estratégia a desenvolver, baseando-se nos objetivos que se pretendem atingir.

A fase do diagnóstico estratégico é muito importante porque permite saber quais as perceções associadas às estruturas e sistemas da empresa. Isto torna-se relevante, porque muitas vezes as pessoas demonstram desconhecimento por aquilo que se passa ou se faz nas outras áreas da empresa, que não lhe dizem diretamente respeito.

Para a estratégia de comunicação ser eficaz também pode ser necessária a criação de alvos estratégicos, ou seja dirigir-se a um público segmentado, para que a estratégia seja adotada pelos colaboradores e não imposta, evitando assim situações de rejeição.

Estes alvos podem ser diretos ou indiretos, dependendo da forma como se pretende atingir um determinado objetivo de comunicação.

Resumindo, a estratégia é forma de atingir os objetivos propostos, sendo estes gerais ou mais específicos, que deverão estar ajustados aos princípios da política de comunicação. Por sua vez, estes objetivos devem ser traduzidos em ações/suportes definidos como sendo o Plano de Comunicação. O esquema seguinte demonstra a interligação necessária e a interação existente entre a Política, a Estrutura e o Plano de Comunicação, sendo um processo contínuo.



<p><b>Política ↔ Estratégia ↔ Plano</b> (princípios) (objetivos) (ações)</p>
--

## 2.7 Plano de Comunicação Interna

Se a estratégia dá sentido à política de comunicação, é o plano de comunicação que lhe concede reconhecimento e aceitação, ou seja, o plano não é mais do que uma lista bem definida de modos e suportes de comunicação interna, que dão resposta à estratégia planeada.

Dependendo dos objetivos que se pretendem atingir podem ser desenvolvidos mais do que um plano de comunicação.

Segundo Devers (1988), existem cinco princípios que devem ser seguidos ao longo do Plano de Comunicação, são eles:

- **Transparência:** de forma a evitar o secretismo e incentivar a adoção do Plano;
- **Simplicidade:** permite uma melhor compreensão e mais rapidamente é posto em prática;
- **Rapidez:** garante o interesse dos colaboradores e evita a formação de rumores
- **Duração:** os suportes devem manter-se e evoluir, é mais difícil manter do que lançar um suporte;
- **Realismo:** os suportes não resolvem todos os problemas da empresa.

Na definição do Plano de Comunicação e conseqüentemente, na escolha dos suportes a utilizar, deve-se ter em conta a mensagem a transmitir e a pertinência dos suportes face à cultura da empresa.

Segundo Nicolas (1994), para que se consiga manter uma comunicação equilibrada a partir de um determinado suporte, devem ser definidas prioridades respondendo aos seguintes critérios:

- **Compreensão:** a mensagem a transmitir é simples ou complexa? De fácil ou difícil interiorização?

- **Deformação:** existem riscos de deturpação da mensagem?
- **Memorização:** qual o grau de receptividade da mensagem?
- **Conservação:** qual a duração que a informação transmitida deve ter?
- **Custo:** qual o preço que uma mensagem pode ter para se tornar rentável?

Conclui-se assim que não existem suportes melhores que outros, para cada caso deve ser reavaliada a pertinência dos suportes a utilizar. Um determinado suporte pode ser bastante eficaz para transmitir uma mensagem, por exemplo, com elevado risco de deformação, mas pode já não o ser para transmitir outra mensagem diferente com o principal objetivo de conservação.

É importante ter em conta que, para além da multiplicidade de suportes disponíveis, existe uma complementaridade entre eles que também deve ser aproveitada, de forma a tirar o maior proveito das potencialidades de cada um.

## 2.8 Modos e Suportes

Os modos considerados mais tradicionais são a escrita, a oralidade e os audio-visuais, no entanto, atualmente pode ainda considerar-se o espaço arquitetónico e a criação e gestão de acontecimento, assim como as novas tecnologias de informação que podem englobar também outros modos de comunicação.

A **comunicação escrita** é a mais utilizada no mundo empresarial, pois apresenta uma grande vantagem, depois de escrito pode ser lido sempre que necessário, e com a certeza que foi aquilo que foi escrito naquele momento. O mesmo não acontece com a comunicação oral, por exemplo.

Contudo, o modo da escrita é por vezes utilizado em exagero, dando origem a demasiada burocracia e diminuindo as relações interpessoais.

Alguns dos suportes mais frequentes para o modo da escrita são:

- Relatórios
- *Flash* de Informações
- *Placards*
- Panfletos

- Manual de Acolhimento
- Comunicações Oficiais
- Inquéritos de Opinião
- Sugestões
- E-mail
- Jornal Interno
- Intranet

No que se refere à **oralidade**, este é um modo caracterizado pela espontaneidade e aproximação física entre pessoas, apresentando algumas vantagens, tais como:

- Facilita e aumenta o conhecimento sobre o tema/pessoa
- Permite identificar a autenticidade das ideias de cada pessoa
- Promove uma maior interação
- Possibilita o fortalecimento de uma linguagem comum na empresa

No entanto, também existem desvantagens na oralidade, como a imprecisão e a volatilidade, uma vez que não é comum registrar-se as mensagens transmitidas oralmente e a probabilidade de se distorcer a informação é maior.

Assim sendo, alguns dos suportes utilizados na oralidade são:

- Informação de contacto
- Entrevistas
- Reuniões
- Conferências
- Visitas à organização

Relativamente à **comunicação audio-visual**, este é um modo que junta a imagem e o som, permitindo através da interação dos sentidos, uma melhoria na compreensão e memorização dos temas abordados.

Os suportes audio-visuais são, por exemplo:

- Videoconferências
- Filme de Informação
- Jornal em vídeo

O **espaço arquitetônico** é outro modo de comunicação, dado de a forma como estão dispostas as mesas ou os gabinetes ou até mesmo as salas de reuniões dentro de uma empresa deve potenciar a comunicação e deve estar adaptado aos objetivos que se pretendem.

Os diferentes tipos de espaços que podem existir são:

- Compartimentados
- Panorâmicos
- Pluricelulares
- Stands de Informação

Finalmente, a **criação e gestão de acontecimentos** é um modo que pode englobar todos os outros modos, isto porque consiste em reunir, num mesmo lugar e momento grupos de pessoas, onde se pretende transmitir uma mensagem, mas esta mensagem passada através de via oral, escrita, de audio-visuais, de novas tecnologias e até mesmo através do espaço arquitetónico.

Alguns destes acontecimentos podem ser:

- Lançamento de um produto
- Visita guiada
- Celebração
- Entrega de Prémios

Conclui-se assim mais uma vez que existe uma grande polivalência e complementaridade entre os modos e suportes, ou seja, cada suporte permite transmitir várias mensagens e cada mensagem pode ser transmitida por vários suportes. No entanto, é importante lembrar que a escolha dos suportes deve depender também da mensagem que se quer transmitir, do clima e cultura da empresa.

### III – CONTEXTO DO PROBLEMA

#### 3.1 Caracterização da TIMWE

A TIMWE é uma empresa multinacional com sede em Lisboa, fundada em 2002 por Diogo Salvi, atual *Chief Executive Officer*, e por Ricardo Carvalho, *Managing Partner*. Em 2003, Paulo Salgado juntou-se também à empresa como *Chief Technology Officer*. A TIMWE dedica-se essencialmente a desenvolver soluções móveis para áreas como o *mobile marketing*, *mobile entertainment* e o *mobile money*.

Na área do *mobile marketing* comercializa soluções tanto para operadores móveis, grupos media, marcas próprias, como também para governos. No que se refere ao entretenimento desenvolve jogos e aplicações para telemóveis, já na área de micro-pagamentos, desenvolve soluções como o M-Coin, que permite fazer pagamentos de baixo valor através do saldo do telemóvel.

Em menos de 10 anos, a empresa diversificou a sua oferta de serviços e expandiu-se por 5 continentes.

Em 2011, atingiu uma faturação de 281 milhões de euros e atualmente conta 434 colaboradores dispersos por 26 escritórios, que operam em mais de 75 países.



Figura 1 - Mapa da localização dos escritórios da TIMWE

Fonte: TIMWE

A distribuição dos colaboradores por região é a seguinte:

- Europa: 226 colaboradores
- América: 137 colaboradores
- Ásia: 61 colaboradores
- África: 10 colaboradores

Os escritórios encontram-se nos seguintes países: Angola, Argentina, Azerbaijan, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Guatemala, Hong Kong, Kazakhstão, Malásia, México, Moçambique, Nicarágua, Nigéria, Paraguai, Peru, Luxemburgo, Portugal, Rússia, Arábia Saudita, Sérvia, Espanha, Turquia, Emirados Árabes Unidos.

A **missão** da TIMWE passa por maximizar a criação de valor para os seus clientes – operadores móveis, grupos de media, marcas, governos/ONGs e consumidor final – com soluções eficazes de monetização móvel que tiram partido da sua tecnologia proprietária, da rede global de ligações que mantêm com operadores móveis, da grande experiência e da presença local.

Relativamente à **visão** da empresa, esta ambiciona ser uma referência global e um líder pioneiro em monetização móvel, desenvolvendo soluções eficazes, escaláveis, flexíveis e adaptáveis às necessidades e aos objetivos estratégicos dos seus clientes.

De forma a atingir os seus objetivos, a empresa apresenta os seguintes **valores**:

- **Impacto:** Estão empenhados em criar maior valor para os seus clientes.
- **Flexibilidade:** Ajustam-se às necessidades, desafios e objetivos dos seus clientes, bem como às tendências do mercado e à evolução tecnológica.
- **Ambição:** Ambicionam ser a referência global e o prestador de serviços preferencial de soluções de monetização móvel para os seus clientes.
- **Empreendedorismo:** Têm a capacidade para identificar e explorar oportunidades de negócio de elevado potencial.
- **Global:** Têm uma presença global e uma equipa multicultural.
- **Capital Humano:** Cultivam o talento e investem fortemente no desenvolvimento e crescimento das pessoas.

Ao longo dos pouco mais de 10 anos de existência, a empresa já ganhou diversos prémios, resultado da constante inovação e ambição que a caracteriza.

A estratégia de crescimento da TIMWE focou-se essencialmente na globalização e na diversificação. Inicialmente expandiram-se para a América Latina e estabeleceram gradualmente uma presença global centrada nos mercados emergentes, sendo que Portugal representa menos de 3% do total da faturação, enquanto o Brasil representa mais de 40%. Ao mesmo tempo, diversificaram a sua atividade, depois do *mobile entertainment*, apostaram também no *mobile marketing* e no *mobile money*.

Em 2009, criou um laboratório, localizado na Covilhã, no Parque da Ciência e Tecnologia, onde investiga e desenvolve produtos e serviços inovadores na área dos serviços móveis. A criação deste laboratório foi essencial para o rápido crescimento da TIMWE, por essa razão foram investidos por parte da empresa 4,5 milhões de Euros em Investigação e Desenvolvimento em 2010.

Alguns dos principais clientes da TIMWE em todo o mundo são: Vivo, TV Globo, Fox Portugal, Unicef, Kellogg's, Coca-cola, Telefónica, América Móvil, Oi, Tim Brazil, Claro, SIC, Unilever Jerónimo Martins, TMN, EDP, BES, Repsol, Yahoo, Petrobrás, entre muitos outros.

Atualmente, a empresa tem em vista uma nova aposta, a entrada na bolsa de Nova Iorque, Nasdaq, será a primeira empresa portuguesa cotada na principal bolsa tecnológica do mundo. Esta é mais uma estratégia que permitirá o crescimento dinâmico da TIMWE, uma vez que com esta operação, ganhará bastante visibilidade e principalmente, poderá garantir uma importante fonte de financiamento para mais investimentos.

### **3.2 Comunicação Interna na TIMWE**

A TIMWE tem um departamento de Comunicação criado há pouco mais de um ano, sendo a Dr.<sup>a</sup> Mariana Jordão a diretora da área. Neste curto período de existência, já foram desenvolvidas grandes mudanças ao nível da comunicação da empresa e neste momento o foco é a comunicação interna, sendo este um dos aspetos prioritários.

A ideia chave da comunicação da empresa é garantir a coerência entre o que a TIMWE quer ser (visão, identidade) com o que transmite (imagem, cultura) e como isto é percebido pelos *stakeholders* (reputação).

Os principais objetivos atuais de Comunicação da TIMWE são:

- Aumentar a consciencialização e reconhecimento da empresa
- Garantir o posicionamento correto das marcas da empresa
- Melhorar a reputação
- Comunicar os produtos e serviços da empresa
- Implementar uma cultura de Comunicação Corporativa

Neste momento a TIMWE pretende não só consolidar a sua marca corporativa, mas também definir-se como uma marca empregadora, ou seja, a comunicação está bastante focada nos colaboradores atuais e futuros (atuais candidatos).

Como tal a empresa tem desenvolvido projetos de forma a passar a mensagem de que a TIMWE é uma empresa global, focada nos serviços móveis, em grande crescimento com resultados positivos e acima de tudo é um ótimo lugar para se crescer, aprender e trabalhar.

Algumas das principais iniciativas na área de comunicação interna foram:

- Envio de *Newsletter* interna (de 2 em 2 meses)
- Envio de *Flash News* sobre temas relacionados com as áreas de negócio (semanal)
- Desenvolvimento de *Press-Clipping* sobre notícias da empresa
- Entrega de *Merchandising* da empresa
- Presença em Redes Sociais (*Linkedin / Blogs*)
- Comunicação de prémios ganhos e presenças em eventos
- Desenvolvimento do processo de acolhimento de novos colaboradores
- Envio de cartões/*e-mail* a assinalar dias especiais (Natal, Páscoa, Dia da Amizade, da Mulher, etc.)

Para além destas iniciativas, pretendem-se desenvolver ainda a intranet, um plano de compromisso com os colaboradores, procedimentos de comunicação, eventos internos e projetos de Recursos Humanos, que visam facilitar a comunicação da empresa com cada colaborador, como por exemplo enviar um cartão de parabéns no dia do seu aniversário.



Todas estas ações de comunicação demonstram como a TIMWE dá importância às pessoas e valoriza a satisfação e motivação dos colaboradores, sendo que estes têm um papel importante para o sucesso da empresa.

### **3.3 Identificação do Problema**

Na TIMWE encontra-se uma cultura que procura constantemente alcançar os seus objetivos. É uma organização que se encontra sobretudo voltada para o exterior, reflexo também da expansão por vários países. O crescimento, os resultados, a consolidação da presença no mercado global e o cumprimento das metas definidas, são as grandes prioridades. No entanto, numa empresa com 26 escritórios espalhados pelo mundo, a partilha de informação, a comunicação e a interação tornam-se fundamentais para um crescimento mais sólido, este é um dos aspetos onde podem subsistir algumas lacunas, uma vez que é necessário ter uma boa base de comunicação interna para que todos possam transmitir e receber as informações certas.

Desta forma, é fundamental perceber se a comunicação interna existente é eficaz, e é este o objetivo deste trabalho, perceber se existe uma boa comunicação interna, identificar aspetos positivos e pontos a melhorar.

#### IV – RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

Após a revisão literária, a apresentação da empresa e a formulação do problema, de seguida apresenta-se o método e as técnicas de recolha de dados escolhidos.

O método de investigação utilizado para a realização desta tese foi o estudo de caso, visto que foi analisado o caso em concreto da Comunicação Interna na TIMWE, tendo por base ações de comunicação atuais e opiniões reais dos colaboradores.

Segundo Yin (1984), o estudo de caso é um trabalho empírico que investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto real, aplica-se quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes e recorre a múltiplas fontes de evidência.

A técnica de recolha de dados utilizada foi o questionário, via *on-line*, através da plataforma *Google Docs*. Esta escolha deve-se ao facto de ter sido necessário recolher a opinião do maior número possível de colaboradores da TIMWE, espalhados pelos 26 escritórios em diversos países, de maneira a conseguir-se analisar a situação atual da comunicação interna e propor melhorias.

O questionário realizado para este estudo teve por base a bibliografia estudada e foi adaptado de forma a responder também aos interesses da área de Comunicação da TIMWE, sendo validado pela Diretora de Comunicação, Dr.<sup>a</sup> Mariana Jordão. O mesmo é constituído por 26 perguntas com respostas de escolha múltipla, com escala de *Likert* e apenas uma de resposta aberta. A escala escolhida foi a de 6 níveis de forma a evitar que os colaboradores optassem por uma posição neutral, obrigando-os a tomar uma posição positiva ou negativa em relação à pergunta.

Numa fase inicial foi pedido apenas a algumas pessoas para responderem ao questionário de maneira a validar as perguntas e de seguida foi enviado para todos os colaboradores por *e-mail* em três idiomas, português, espanhol e inglês, e foi respondido durante uma semana (de 9 a 16 de Outubro de 2013). (Anexo 1)

Dos 434 colaboradores da TIMWE foi possível recolher a opinião de 153, sendo esta a nossa amostra. Assim sendo, para um nível de confiança de 95% e com um erro amostral de 6,5%, pode dizer-se que a amostra é representativa da população e é possível extrapolar as conclusões deste estudo para a toda a população de colaboradores da TIMWE.

De seguida serão apresentados os resultados do estudo realizado, caracterizando a amostra e analisando a opinião dos colaboradores relativamente às questões de comunicação interna.

O método de análise de dados utilizado foi o programa de análise estatística SPSS.

#### 4.1 Caracterização da Amostra

A amostra é constituída por indivíduos de ambos os géneros, sendo 84 do sexo masculino (55%) e 69 do sexo feminino (45%). Desta forma, pode dizer-se que existe uma maior proporção de homens (gráfico 10 em anexo).

No que diz respeito à idade dos inquiridos, pode observar-se no gráfico 11 (em anexo) que grande parte pertence à faixa etária dos 26 aos 30 anos (39%), seguida da faixa etária dos 31 aos 35 anos (26%), somando estes 2 grupos 65% do total dos inquiridos. De referir também que existe uma percentagem muito pequena de indivíduos com menos de 20 anos e com mais de 41 anos, representando apenas 2% dos inquiridos.

A partir da tabela 1, verifica-se que a maioria dos indivíduos que responderam ao questionário trabalha na região da Europa, representando 68%, as seguintes regiões mais representadas são *Andean* com 9,2% e *South Cone* com 7,8%. As restantes regiões representam cada uma delas menos de 5%.

Região onde trabalha	Nº Inquiridos	% Inquiridos
Andean	14	9,2
Brazil	7	4,6
EE & CA	5	3,3
EMEA (Europa)	104	68,0
Mexico e CAM	4	2,6
Middle East	5	3,3
South Cone	12	7,8
Outra	2	1,3
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>100,0</b>

Tabela 1 - Distribuição dos inquiridos por Região onde trabalha

No que se refere à área de funções que os inquiridos desempenham, mostra-se no gráfico seguinte que grande parte pertence à área de *Marketing & Sales* (68 indivíduos), representando 44%, as outras áreas mais representadas são o IT (Tecnologias de Informação) com 27% e *Finance* com 21%, sendo que as outras funções representam apenas 8%.

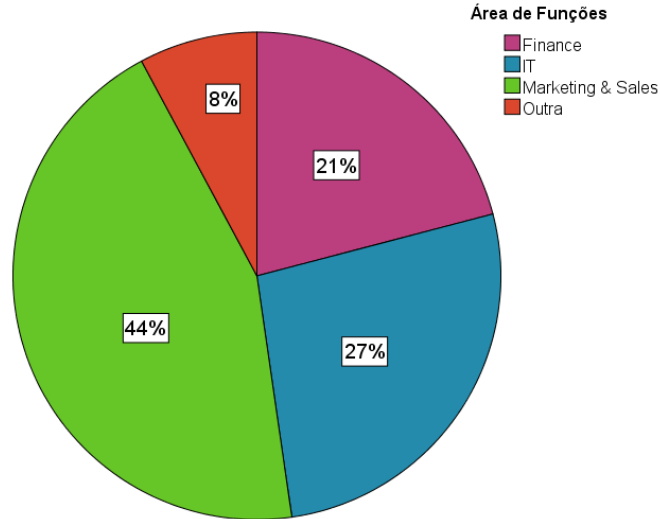


Gráfico 1 - Percentagem de inquiridos por Área de Funções

Analisando a antiguidade dos inquiridos, verifica-se que quase 50% trabalha na TIMWE há menos de 1 ano, no entanto é de referir que, apesar de se verificar uma diminuição ao longo dos anos até aos 4 anos de antiguidade, a percentagem de indivíduos com mais de 4 anos é relevante, sendo de 14%.

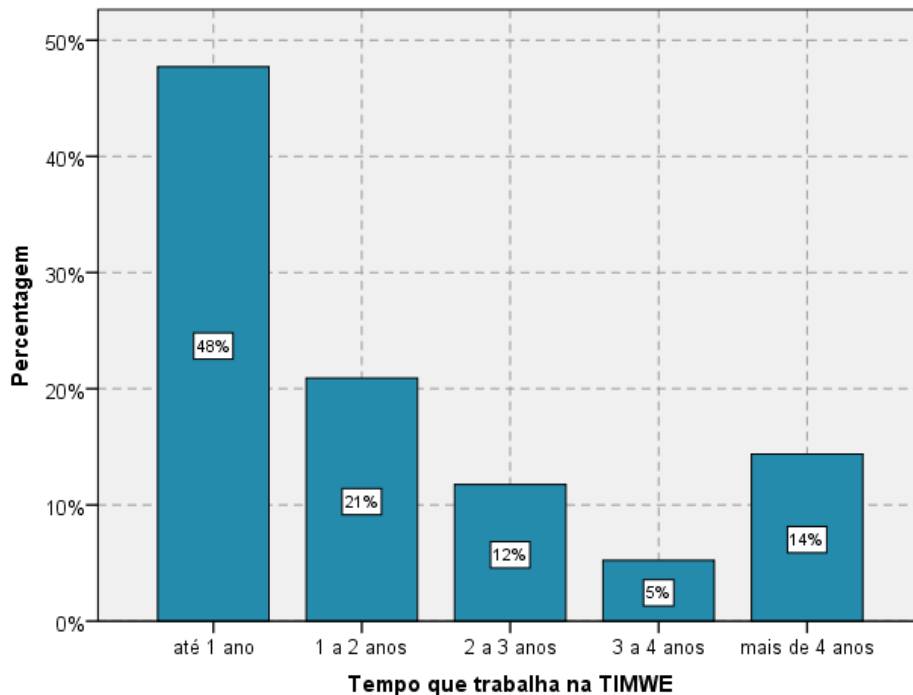


Gráfico 2 – Percentagem de inquiridos por Escalões de Antiguidade

A hierarquia na empresa apresenta-se na forma de pirâmide, dado que a percentagem de inquiridos vai diminuindo à medida que o número de pessoas sob responsabilidade direta aumenta, como é possível verificar-se no gráfico 2 (em anexo).

#### 4.2 Análise da Opinião dos Colaboradores sobre Comunicação Interna

Começando a análise da opinião dos colaboradores com uma pergunta geral “O nível de comunicação interna existente numa empresa influencia o desempenho dos colaboradores?” observa-se que mais de 90% dos inquiridos concorda, pelo menos, que a comunicação interna tem importância no desempenho dos funcionários de uma empresa (gráfico 14 em anexo).

A partir da análise desta questão, pode referir-se que de facto a Comunicação Interna é um aspeto importante para os colaboradores da TIMWE.

Apenas nove inquiridos discordam, sendo estes das áreas de *Marketing & Sales* e IT, apesar de um grande número de inquiridos destas áreas de funções também concordarem totalmente com o facto da comunicação interna influenciar o desempenho.

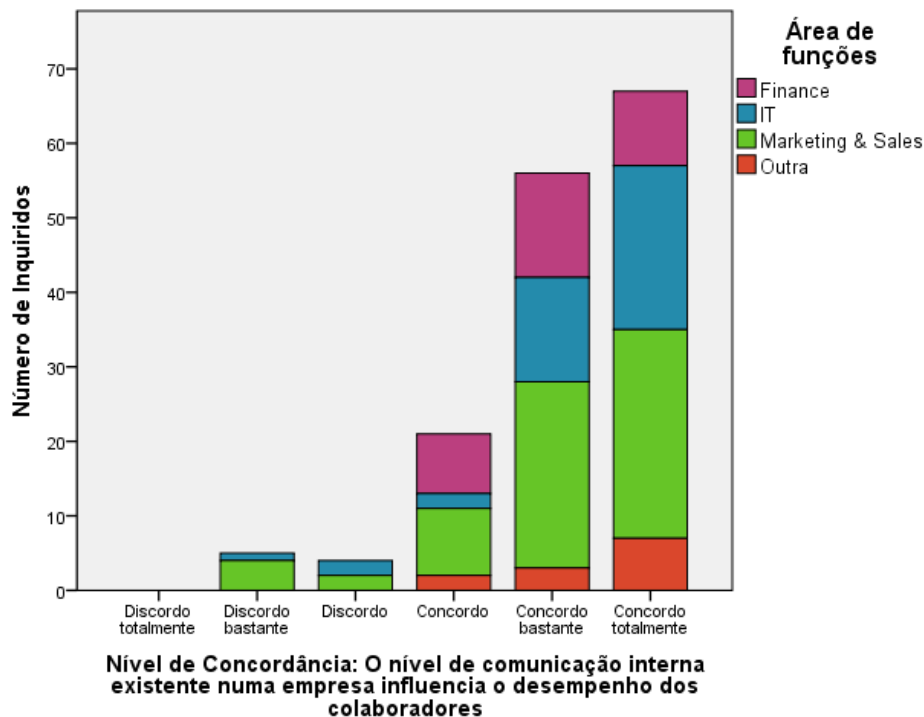


Gráfico 3 – Distribuição do Nível de Concordância por Área de Funções

No entanto, para confirmar que não existem grandes diferenças entre o nível de concordância atribuído a esta questão por cada área de funções, realizou-se um teste de hipóteses, nomeadamente o teste de Kruskal-Wallis, uma vez que pretendemos analisar a distribuição da variável ordinal em estudo, para os quatro grupos independentes. Não foi utilizado o teste de igualdade de médias ANOVA, visto que através do teste de Kolmogorov-Smirnov verificou-se que o nível de concordância por área de funções não segue uma distribuição normal (testes em anexo, páginas 48 e 49).

Através do teste de Kruskal-Wallis, conclui-se que não se deve rejeitar a hipótese de que os inquiridos das quatro diferentes áreas de funções apresentam o mesmo nível mediano de concordância relativamente à questão: “O nível de comunicação interna existente numa empresa influencia o desempenho dos colaboradores?”.

A partir da análise do gráfico 4, são bastante evidentes as 3 principais formas de obtenção de informação por parte dos colaboradores sobre a TIMWE, sendo elas as conversas informais com colegas (26%), os *e-mails* e comunicações oficiais (23%) e as reuniões com a própria equipa (20%).

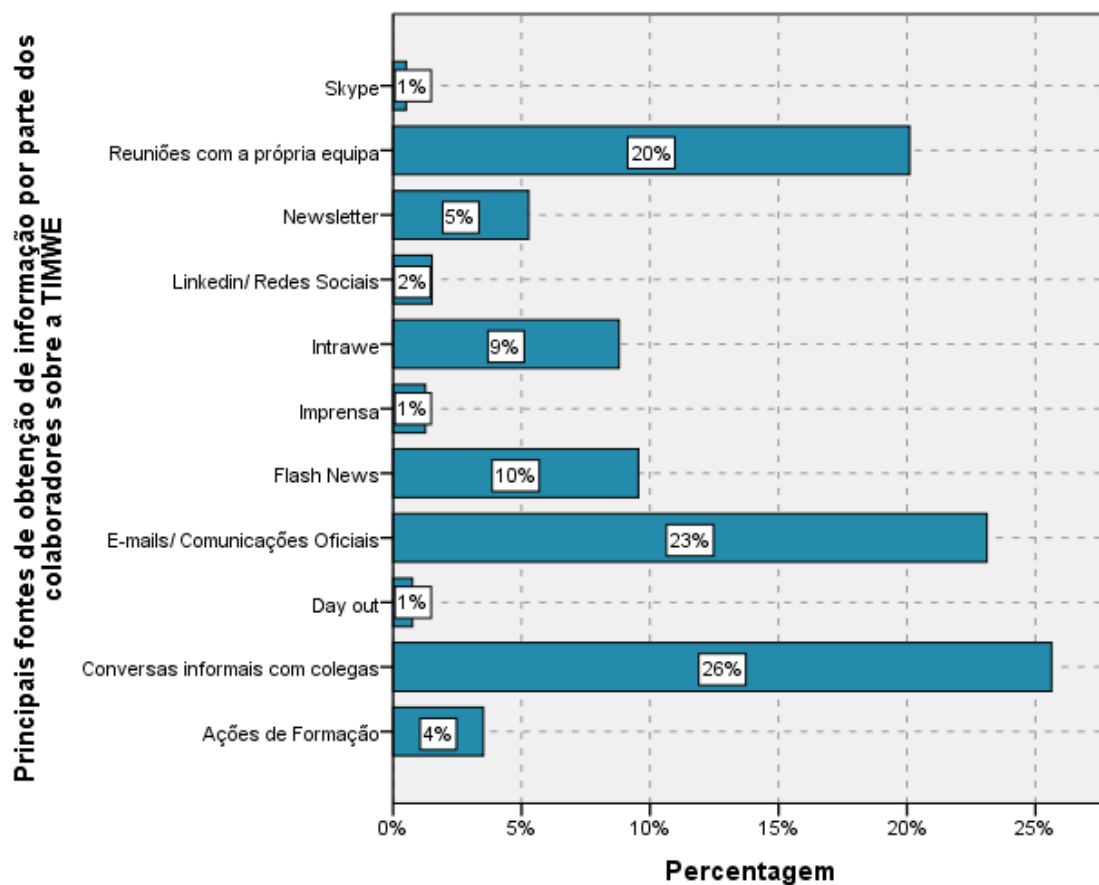


Gráfico 4 – Distribuição das Principais fontes de obtenção de Informação sobre a TIMWE

Apesar do departamento de Comunicação da TIMWE ter sido criado apenas há um ano, existe uma percentagem considerável de inquiridos que considera que a comunicação interna existente atualmente é suficiente (35%). No entanto, a maioria considera que, naturalmente, ainda não é suficiente (65%). (gráfico 15 em anexo)

Este estudo serve também para identificar o que poderá ser melhorado na comunicação interna, para que um maior número de colaboradores passe a considerar a comunicação interna existente suficiente.

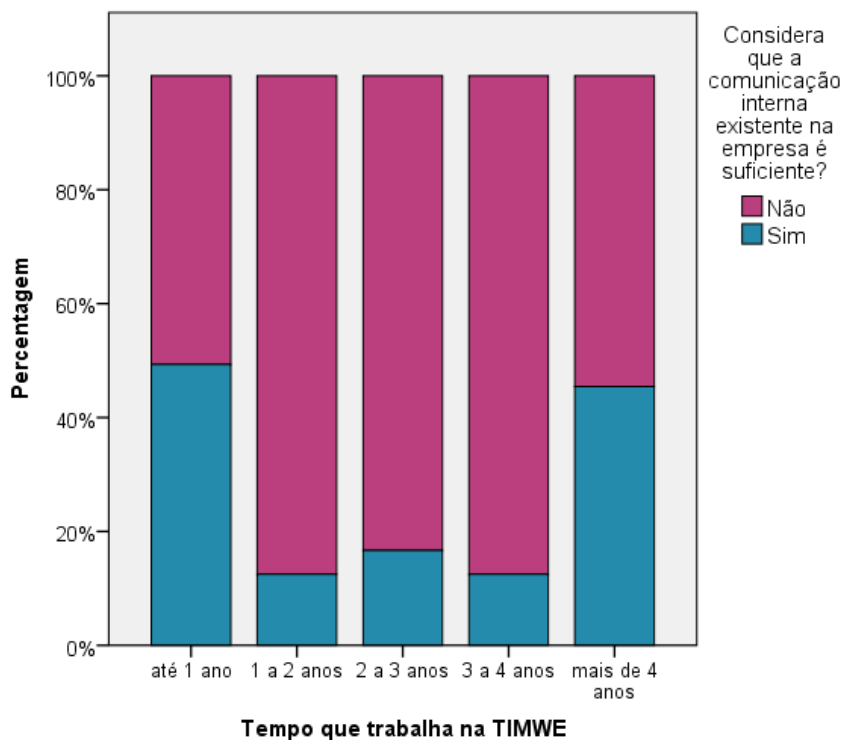


Gráfico 5 – Percentagem de Inquiridos por opinião face à questão e por Antiguidade

Para perceber se existe alguma relação entre esta questão e o tempo há que os inquiridos trabalham na TIMWE, recorreu-se ao teste de Qui-Quadrado de Independência (em anexo, páginas 50-52), através do qual se pode concluir que a questão “Considera que a comunicação interna existente na empresa é suficiente?” está relacionada com o tempo que os inquiridos trabalham na TIMWE, sendo que quanto maior é o tempo há que trabalham na TIMWE, maior é a proporção de indivíduos a considerar que a comunicação interna não é suficiente, este fato tem maior incidência até aos 4 anos, depois disso existe um maior equilíbrio nas respostas. O mesmo pode também ser observado no gráfico 5 acima.

No gráfico 16 (em anexo), é possível analisar o nível de concordância dos inquiridos face às questões colocadas, sendo que a média das respostas se encontra entre o discordo (3) e o concordo bastante (5).

A questão que apresenta, em média, um maior nível de concordância é a que refere que o facto de estar informado sobre os objetivos da empresa é importante para o trabalho, já a questão que tem, em média, maior nível de discordância é onde se aborda o conhecimento da estratégia e dos objetivos globais da TIMWE. Ou seja, apesar de os colaboradores concordarem que é importante ter conhecimento dos objetivos gerais, acabam por admitir que não os conhecem.

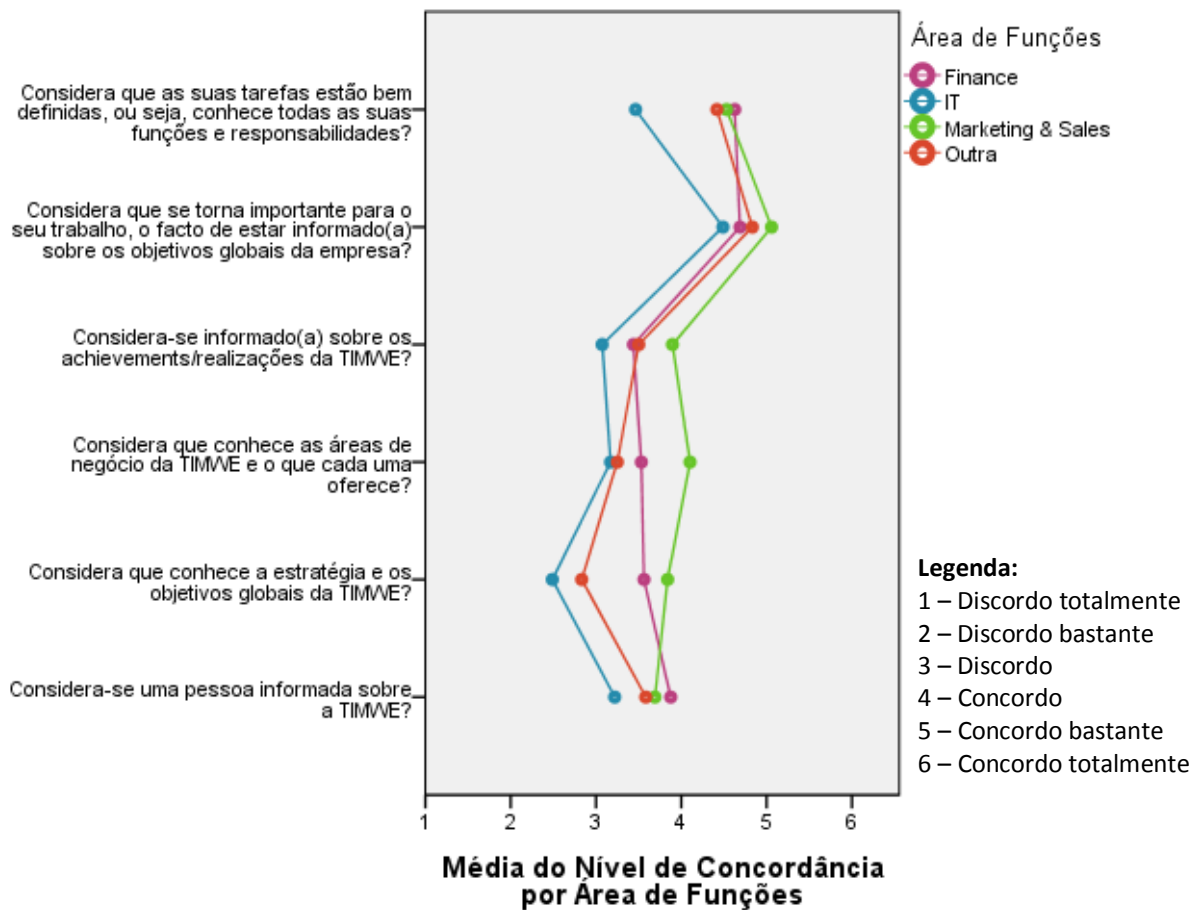


Gráfico 6 – Média do Nível de Concordância face às questões por Área de Funções

Para complementar a análise anterior, no gráfico 6 apresenta-se o nível de concordância por área de funções, sendo que a área de IT é a que apresenta um maior nível de discordância / desconhecimento sobre a TIMWE, enquanto que a área de Marketing & Sales é a que apresenta um maior nível de concordância / conhecimento sobre a TIMWE.



De forma a confirmar esta observação, foi realizado o teste de Kruskal-Wallis, onde a questão era: a variável “Considera que conhece a estratégia e os objetivos globais da TIMWE?” segue uma distribuição igual para cada uma das áreas de funções?

Foi escolhida esta variável porque é aquela que apresenta um maior nível de discordância.

Mais uma vez não foi utilizado o teste ANOVA, dado que através do teste de Kolmogorov-Smirnov verificou-se que o nível de concordância por área de funções não segue uma distribuição normal (testes em anexo, páginas 53 e 54).

Através do teste de Kruskal-Wallis, conclui-se que se deve rejeitar a hipótese de que os inquiridos das quatro diferentes áreas de funções apresentam a mesma distribuição relativamente à concordância face à questão: “Considera que conhece a estratégia e os objetivos globais da TIMWE?”.

Ou seja, há evidência estatística para concluir que a distribuição da variável é diferente entre as várias áreas de funções, sendo que, observando os *Mean Ranks* (tabela 14 em anexo), verifica-se que os inquiridos da área de *Marketing & Sales* são aqueles que admitem um maior nível de conhecimento da estratégia e objetivos globais da empresa, e pelo contrário os inquiridos da área de IT são os que admitem um menor conhecimento.

Através do gráfico 17 (em anexo), é possível ainda referir que são os colaboradores sem nenhuma pessoa à sua responsabilidade direta que têm um maior nível de discordância/desconhecimento. Este facto é relevante, uma vez que demonstra que a informação nem sempre chega à base da pirâmide hierárquica.

Relativamente à questão “Nas suas tarefas do dia-a-dia se tiver alguma dificuldade ou problema, sabe bem a quem se deve dirigir para o ajudar na sua resolução?” a resposta foi positiva para mais de 80% dos inquiridos, o que significa que, mesmo que considerem que existem uma comunicação interna insuficiente, isso não os prejudica na resolução dos problemas do dia-a-dia (gráfico 18 em anexo).

A partir da análise do gráfico 19 (em anexo) verifica-se que a média do nível de concordância dos inquiridos face às questões colocadas se encontra entre o discordo (3) e o concordo totalmente (6), sendo que a questão que se aproxima mais do discordo é

aquela que questiona a proximidade da direção aos colaboradores e a que se aproxima mais do concordo totalmente é a questão onde se considera que a partilha de informação entre as diferentes áreas é importante para a empresa.

De maneira a perceber se existe alguma relação entre a variável de proximidade da direção e o facto de os inquiridos serem homens ou mulheres, realizou-se um teste de Qui-Quadrado de Independência (em anexo, páginas 57-59).

Através deste teste conclui-se que o nível de concordância com a questão “Baseando-se na comunicação interna existente na TIMWE, considera que a direção se encontra próxima dos colaboradores?” não está relacionado com o género dos inquiridos.

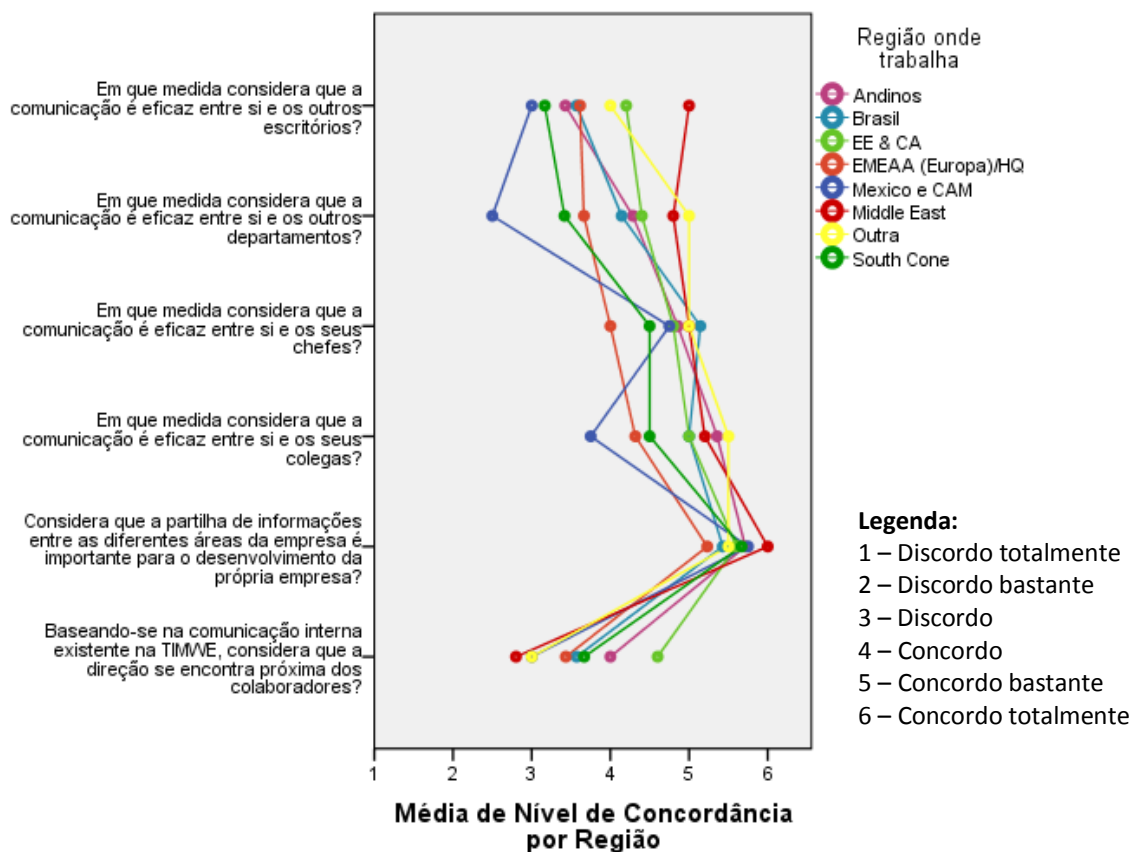


Gráfico 7 - Média do Nível de Concordância face às questões por Região onde trabalha

No gráfico 7, a análise do Nível de Concordância face às questões colocadas pode ser vista por região, onde se pode verificar uma grande dispersão da média do nível de concordância.

Este facto permite concluir que a comunicação interna não é vista de igual forma em todas as regiões, por isso deve existir especial cuidado em adaptar o plano de comunicação a cada região.

Através do gráfico 20 (em anexo), pode-se concluir um pouco sobre a cultura da empresa, uma vez que os dois principais meios de comunicação utilizados são o *Skype* e o *E-mail*, em detrimento do telefone e da comunicação pessoalmente.

O facto de se utilizar o *Skype*, sendo considerado uma nova tecnologia de comunicação, demonstra como a empresa é virada para a inovação e como tem uma cultura de ambição e aberta às novas tendências.

Já o facto de se utilizar o *E-mail* como um dos principais meios de comunicação, pode ser resultado da expansão da empresa por diversos escritórios e da necessidade de comunicar entre eles. No entanto, pode também demonstrar uma cultura mais fechada em termos de relações interpessoais, dado que evita o contacto pessoal.

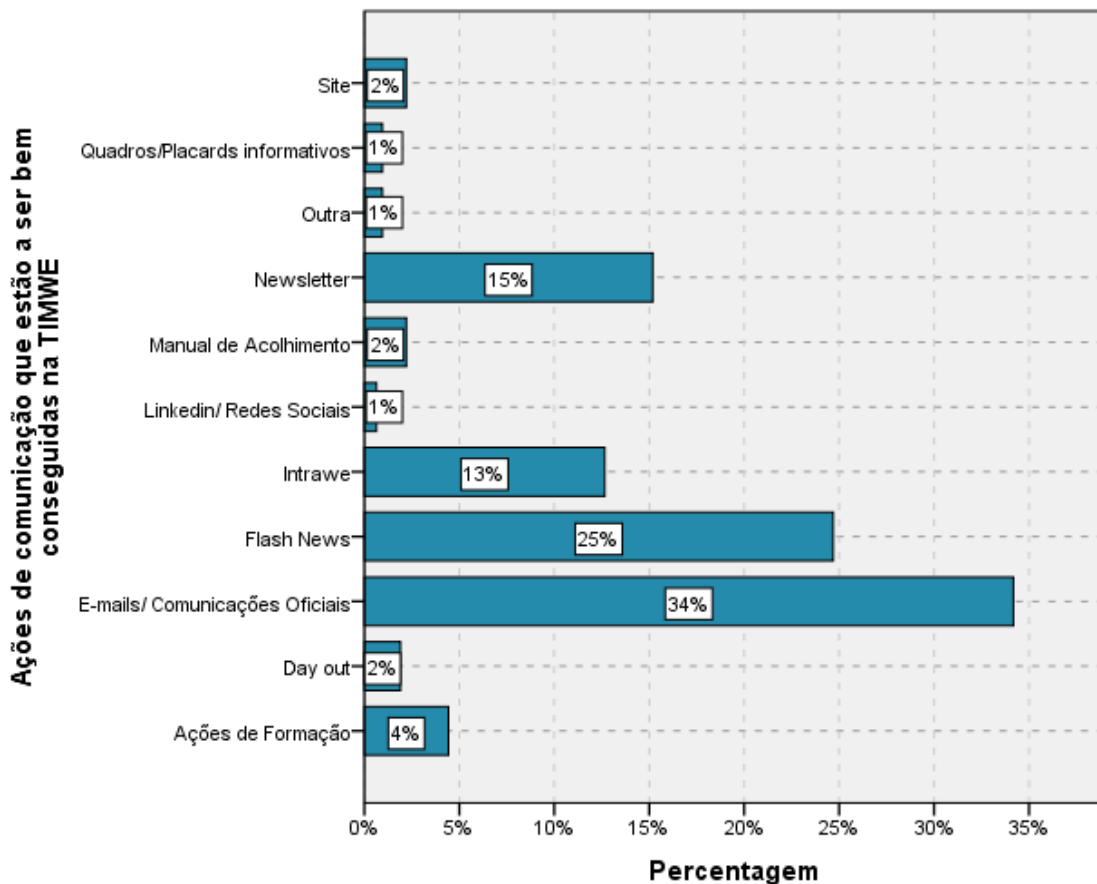


Gráfico 8 – Percentagem das Ações de Comunicação que estão a ser bem conseguidas

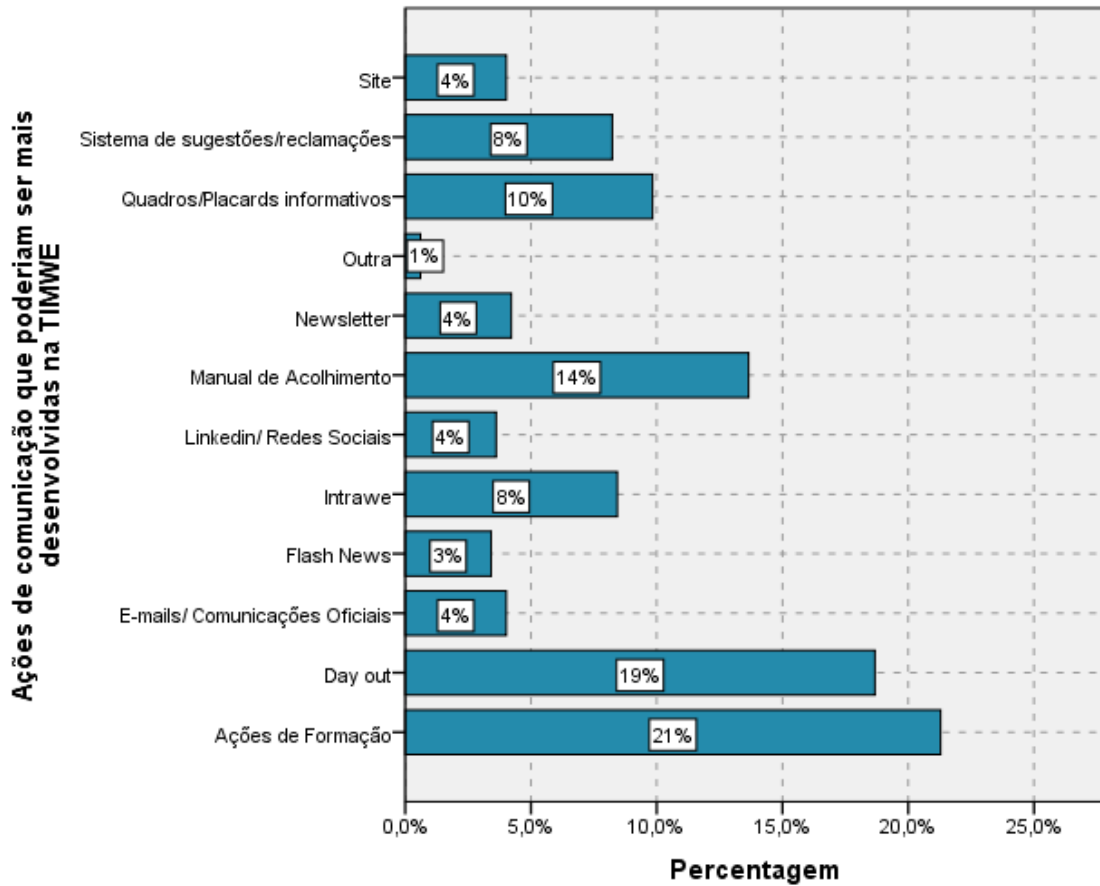


Gráfico 9 – Percentagem das Ações de Comunicação que poderiam ser mais desenvolvidas

Finalmente, nestes últimos dois gráficos pode-se observar as ações de comunicação que estão a ser bem conseguidas na TIMWE (gráfico 8) e aquelas que na opinião dos inquiridos poderiam ser mais desenvolvidas (gráfico 9).

As ações que estão a ser bem implementadas são, sem dúvida, os *E-mails/comunicações* oficiais (34%), as *Flash News* (25%), a *Newsletter* (15%) e ainda a *Intrawe* (13%).

É importante referir que as *Flash News* e a *Newsletter* foram ações que foram promovidas após a criação do departamento de comunicação da TIMWE, ou seja, há um ano, mas já são consideradas das melhores ações de comunicação.

Contudo, na opinião dos inquiridos as ações que devem ainda ser melhoradas são as *Ações de Formação* (21%), o *Day Out / Eventos de Convívio* (19%) e o *Manual de Acolhimento* (14%).

Por fim, analisando as respostas à questão onde se pediam sugestões de melhoria para a comunicação interna, foram evidenciadas algumas dificuldades sentidas pelos colaboradores, nomeadamente:

- A falta de comunicação sobre a estratégia global da empresa;
- A utilização excessiva do *e-mail* e do *skype*, não facilitando a interação entre as pessoas, origina perdas de eficiência e sustenta uma cultura impessoal;
- A falta de informação, ou até mesmo formação, sobre os próprios produtos da empresa;
- A dificuldade de comunicação entre regiões, nomeadamente entre as outras regiões e a Europa (sede), impedindo o conhecimento e a transmissão de informação a partir da sede para as outras regiões, não permitindo o desenvolvimento das regiões de igual forma;
- A necessidade de criação de manuais de procedimentos para cada área, para que o conhecimento não se perca com a saída dos colaboradores.

## VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após a revisão de literatura sobre Comunicação Interna, juntamente com a Análise dos Dados recolhidos junto dos colaboradores da TIMWE, existem diversas conclusões a realçar.

Antes de mais, é importante referir alguns pontos fortes na Comunicação Interna existente na TIMWE, que foram considerados pelos colaboradores e evidenciados por este estudo, sendo alguns deles os seguintes:

- A existência de uma boa definição de tarefas, ou seja, os colaboradores conhecem bem as suas funções e responsabilidades;
- A comunicação eficaz entre colegas e com os chefes;
- A *Newsletter* e a *Flash News* são as ações mais recentes desenvolvidas pelo departamento de comunicação e são consideradas das ações melhor desenvolvidas.

Outros aspetos que se podem concluir através deste trabalho e que devem ser sujeitos a alguma ponderação são:

- Os colaboradores da TIMWE dão alguma importância à comunicação interna, pelo que deve ser um tema que deve continuar a ser melhorado, de forma a mantê-los motivados.
- O facto de as conversas informais serem a principal fonte de obtenção de informação sobre a empresa por parte dos colaboradores, pode ser um risco, pois não é uma fonte oficial, logo a informação transmitida pode não ser correta nem coerente.

Por isso, é fundamental continuar a desenvolver ações de comunicação, nomeadamente formações e também o manual de acolhimento, sendo este, possivelmente, o primeiro documento oficial com informação da empresa que os colaboradores têm acesso.

- Também é possível concluir, pela análise realizada, que os colaboradores consideram que o conhecimento sobre a estratégia, os objetivos e as áreas da empresa é importante para o seu trabalho, no entanto admitem que apresentam um nível de conhecimento baixo sobre estes aspetos. Um fator que pode justificar um pouco este desconhecimento é a grande maioria de colaboradores estar a trabalhar na TIMWE há menos de 2 anos.

Desta forma, seria relevante desenvolver uma ação de comunicação com o objetivo de dar a conhecer estas informações importantes, por exemplo um vídeo organizacional.

- Outra questão que os colaboradores consideram que ainda pode ser melhorada é a proximidade da direção, possivelmente vem no seguimento do ponto anterior, uma vez que sentem falta de informações gerais da empresa.

- Finalmente, também é considerado pelos inquiridos que a partilha de informação entre as diferentes áreas é importante para o desenvolvimento da empresa, contudo admitem que a comunicação nem sempre é eficaz entre os diferentes departamentos e escritórios. Para melhorar esta comunicação é importante incentivar a interação entre áreas, o que seria possível, por exemplo, com eventos de convívio.

Este tipo de ação também poderia diminuir o efeito de afastamento causado pelos principais meios de comunicação utilizados, sendo eles o *e-mail* e o *skype*.

Assim sendo, e no que se refere aos objetivos propostos, é possível ter uma perceção da cultura organizacional da TIMWE, sendo uma cultura jovem, dinâmica, ambiciosa, virada para as novas tecnologias, também resultado do negócio em si, mas por outro lado, parece ser uma cultura um pouco impessoal e com pouca interação entre departamentos/escritórios.

No entanto, a comunicação entre colegas do mesmo departamento e chefes é considerada eficaz. O mesmo não se pode referir em relação à transmissão de informação relativa ao próprio negócio, dado que os colaboradores não se consideram conhecedores de informações relevantes sobre a TIMWE.

Assim sendo, espero com este estudo poder ajudar a desenvolver a Comunicação Interna da TIMWE de alguma forma, mesmo sendo um estudo com algumas limitações, como por exemplo, o número reduzido de respostas obtidas no questionário, 153, sendo que no âmbito da análise estatística, as conclusões obtidas têm um erro amostral de 6,5%, dado que a população é de 434 colaboradores.

No entanto, acredito que muitos dos aspetos aqui apresentados serão objeto de análise para a própria empresa.

## BIBLIOGRAFIA

### Livros:

- Almeida, V. 2000. *A comunicação interna na empresa*. Lisboa: Práxis.
- Almeida, V. 2003. *A comunicação interna na empresa*. Lisboa: Areas Editora.
- Brum, A. M. 2003, *Um olhar sobre o marketing Interno*, Porto Alegre: L & M.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. 2007. *Novo humanator : recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Clampitt, P.G. 1991. *Communicating for managerial effectiveness*. California: Sage.
- Cornelissen, J. 2011. *Corporate communication : a guide to theory and practice*. Los Angeles: Sage.
- Dionísio, P., Lendrevie, J., Denis, L., & Rodrigues, J. V. 2009. *Mercator XXI - Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Keyton, J., & Shockley-Zalabak, P. 2006. *Case studies for organizational communication : understanding communication processes*. Los Angeles: Roxbury Publishing.
- O'Hair, D., Friedrich, G.W., & Dixon, L.D. 2003. *Strategic communication in business and the professions*. Boston : Houghton Mifflin.
- Rego, A. 2007. *Comunicação pessoal e organizacional: teoria e prática*. Lisboa: Edições Silabo.

### Internet:

- Endomarketing como Estratégia de Comunicação Interna, <http://www.inforpress.pt/pt/noticia/endomarketing-como-estrategia-de-comunicacao-interna>, Janeiro/2011
- <http://www.timwe.com/pt-pt>, Agosto/2013
- <http://www.observatoriocomunicacao-interna.pt/>, Agosto/2013
- O Endomarketing como Estratégia de Comunicação, <http://www.hays.pt/artigos-de-opiniao-hays/ENDOMARKETING-COMO-ESTRATEGIA>, Agosto/2013
- Strategic Internal Communication - Communication, Human Capital And Financial Success, <http://headlines.uk.com/resources/>, Setembro/2013



## ANEXOS

### Anexo 1 - Questionário

#### Comunicação Interna na TIMWE

O presente questionário destina-se à realização de um estudo sobre Comunicação Interna integrado numa tese de Mestrado de Gestão do ISCTE.

Neste, pretende-se medir o grau de eficácia da Comunicação Interna na TIMWE através do parecer dos seus colaboradores.

As respostas são confidenciais e anónimas, sendo analisadas de forma global e apenas com o intuito do estudo académico.

O questionário demorará cerca de 5 minutos a ser preenchido.

Agradeço a vossa colaboração.

Andreia Pimpão

#### Questões para caracterizar a amostra

##### 1 - Sexo \*

- F
- M

##### 2 - Idade \*

- até 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- mais de 41 anos

##### 3 - Região onde trabalha \*

- África
- Andean
- APAC (Asia)
- Brasil
- EE & CA
- EMEAA (Europa)/HQ
- Mexico e CAM
- Middle East
- South Cone
- Outro:

**4 – Qual é a área das suas funções? \***

- Marketing & Sales
- Finance
- IT
- Outro:

**5 - Há quanto tempo trabalha na TIMWE? \***

- até 1 ano
- 1 a 2 anos
- 2 a 3 anos
- 3 a 4 anos
- mais de 4 anos

**6 - Qual é o número de pessoas sob a sua responsabilidade direta? \***

- 0 pessoas
- 1 a 3 pessoas
- 4 a 6 pessoas
- 7 a 9 pessoas
- mais de 10 pessoas

**Questões sobre Comunicação Interna**

**7 - Considera que o nível de comunicação interna existente numa empresa influencia o desempenho dos colaboradores? \***

	1	2	3	4	5	6	
Não Influencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Influencia Muito

**8 - Indique até um máximo de 3, quais são as principais fontes de obtenção de informação por parte dos colaboradores sobre a TIMWE: \***

- Ações de Formação
- Conversas informais com colegas
- Day out (ex.: ações de team building, evento anual, jantar de Natal,...)
- E-mails/ Comunicações Oficiais
- Flash News
- Imprensa
- Intrade
- LinkedIn/ Redes Sociais

- Newsletter
- Reuniões com a própria equipa
- Site
- Outro:

**9 - Considera que a comunicação interna existente na empresa é suficiente? \***

- Sim
- Não

**10 - Considera-se uma pessoa informada sobre a TIMWE? \***

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**11 - Considera que conhece a estratégia e os objetivos globais da TIMWE? \***

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**12 - Considera que conhece as áreas de negócio da TIMWE e o que cada uma oferece? \***

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**13 – Considera-se informado(a) sobre os achievements/realizações da TIMWE? \***

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**14 – Considera que se torna importante para o seu trabalho o facto de estar informado(a) sobre os objetivos globais da empresa? \***

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**15 - Considera que as suas tarefas estão bem definidas, ou seja, conhece todas as suas funções e responsabilidades? \***

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**16 - Nas suas tarefas do dia-a-dia se tiver alguma dificuldade ou problema, sabe bem a quem se deve dirigir para o ajudar na sua resolução? \***

- Sim  
 Não

**17 - Baseando-se na comunicação interna existente na TIMWE, considera que a direção se encontra próxima dos colaboradores? \***

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**18 - Considera que a partilha de informações entre as diferentes áreas da empresa é importante para o desenvolvimento da própria empresa? \***

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**19 - Em que medida considera que a comunicação é eficaz entre si e os seus colegas? \***

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**20 - Em que medida considera que a comunicação é eficaz entre si e os seus chefes? \***

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**21 - Em que medida considera que a comunicação é eficaz entre si e os outros departamentos? \***

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**22 - Em que medida considera que a comunicação é eficaz entre si e os outros escritórios? \***

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**23 - Escolha os 2 meios de comunicação que mais utiliza para comunicar com outros colaboradores: \***

- E-mail
- Skype
- Telefone
- Pessoalmente

**24 - Assinale quais das seguintes ações de comunicação estão a ser bem conseguidas na TIMWE: \***

- Ações de Formação
- Day out (ex.: acções de team building, evento anual, jantar de Natal,...)
- E-mails/ Comunicações Oficiais
- Flash News
- IntraWe
- LinkedIn/ Redes Sociais
- Manual de Acolhimento
- Newsletter
- Quadros/Placards informativos
- Sistema de sugestões/reclamações
- Site
- Outro:

**25 - Assinale quais das seguintes ações de comunicação poderiam ser mais desenvolvidas na TIMWE: \***

- Ações de Formação
- Day out (ex.: acções de team building, evento anual, jantar de Natal,...)
- E-mails/ Comunicações Oficiais
- Flash News
- IntraWe
- LinkedIn/ Redes Sociais
- Manual de Acolhimento
- Newsletter
- Quadros/Placards informativos
- Sistema de sugestões/reclamações
- Site
- Outro:

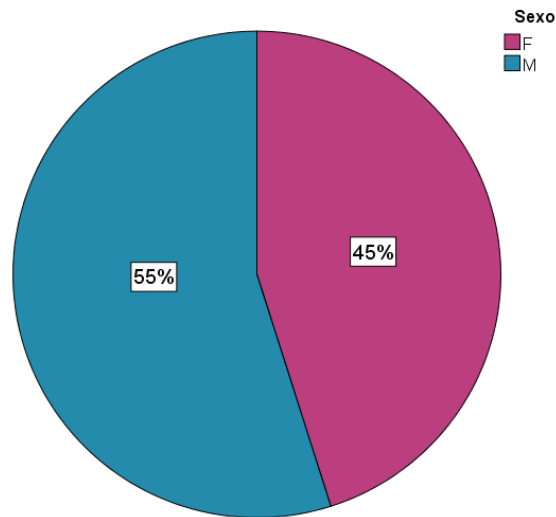
**26 - Comentários e/ou Sugestões para melhorar a comunicação interna na TIMWE:**

**Anexo 2 - Análise dos Dados**

- **Caracterização da Amostra**

<b>Sexo</b>				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid F	69	45,1	45,1	45,1
M	84	54,9	54,9	100,0
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabela 2 – Número e Percentagem de Inquiridos por Género**



**Gráfico 10 – Percentagem de Inquiridos por Género**

<b>Idade</b>				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid até 20 anos	1	,7	,7	,7
21 a 25 anos	32	20,9	20,9	21,6
26 a 30 anos	60	39,2	39,2	60,8
31 a 35 anos	40	26,1	26,1	86,9
36 a 40 anos	18	11,8	11,8	98,7
mais de 41 anos	2	1,3	1,3	100,0
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabela 3 – Número e Percentagem de Inquiridos por Escalões de Idade**

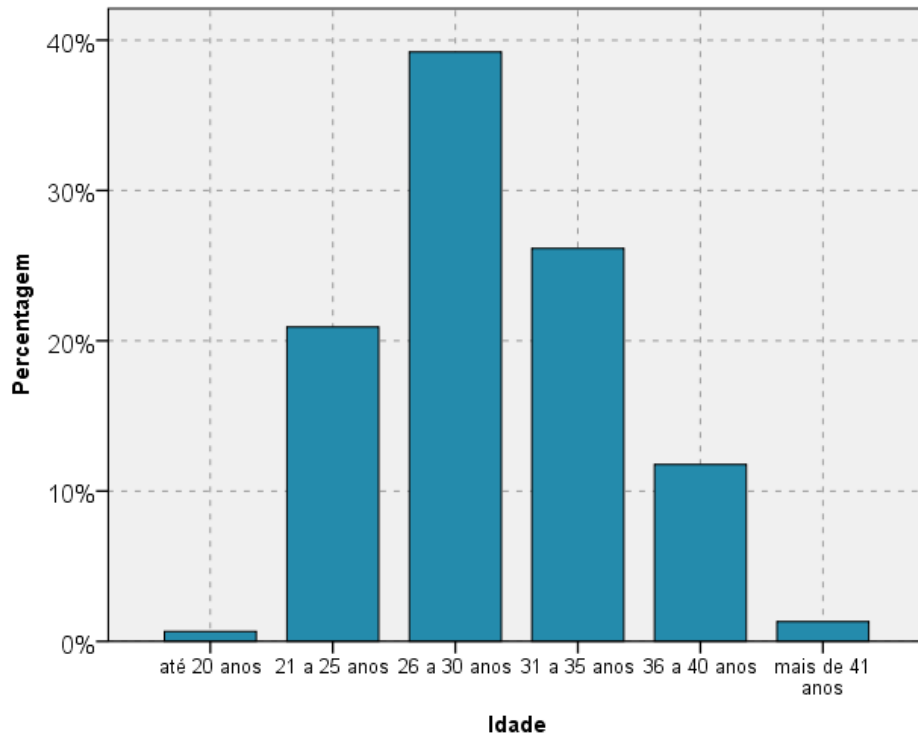


Gráfico 11 – Percentagem de Inquiridos por Escalões de Idade

Região onde trabalha				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Andinos	14	9,2	9,2	9,2
Brasil	7	4,6	4,6	13,7
EE & CA	5	3,3	3,3	17,0
EMEA (Europa)/HQ	104	68,0	68,0	85,0
Valid Mexico e CAM	4	2,6	2,6	87,6
Middle East	5	3,3	3,3	90,8
Outra	2	1,3	1,3	92,2
South Cone	12	7,8	7,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Tabela 4 – Número e Percentagem de Inquiridos por Região onde trabalham

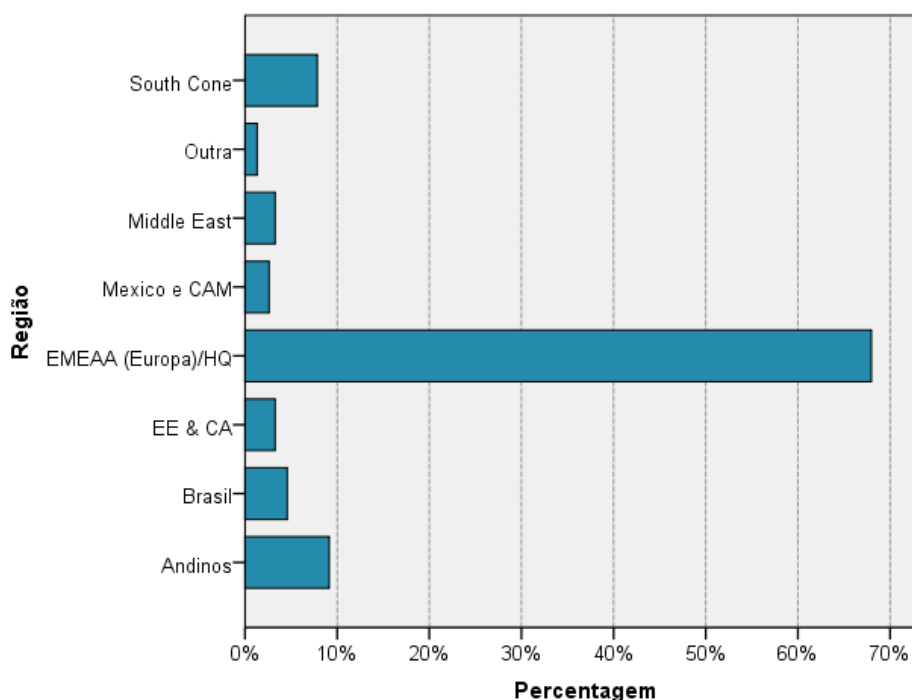


Gráfico 12 – Percentagem de Inquiridos por Região onde trabalham

Área de Funções				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Finance	32	20,9	20,9	20,9
IT	41	26,8	26,8	47,7
Valid Marketing & Sales	68	44,4	44,4	92,2
Outra	12	7,8	7,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Tabela 5 – Número e Percentagem de Inquiridos por Área de Funções

Antiguidade				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
até 1 ano	73	47,7	47,7	47,7
1 a 2 anos	32	20,9	20,9	68,6
Valid 2 a 3 anos	18	11,8	11,8	80,4
3 a 4 anos	8	5,2	5,2	85,6
mais de 4 anos	22	14,4	14,4	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Tabela 6 – Número e Percentagem de Inquiridos por Antiguidade



<b>Hierarquia (nº de pessoas sob responsabilidade direta)</b>				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 pessoas	103	67,3	67,3
	1 a 3 pessoas	31	20,3	87,6
	4 a 6 pessoas	10	6,5	94,1
	7 a 9 pessoas	4	2,6	96,7
	mais de 10 pessoas	5	3,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Tabela 7 – Número e Percentagem de Inquiridos por Escalões de Hierarquia

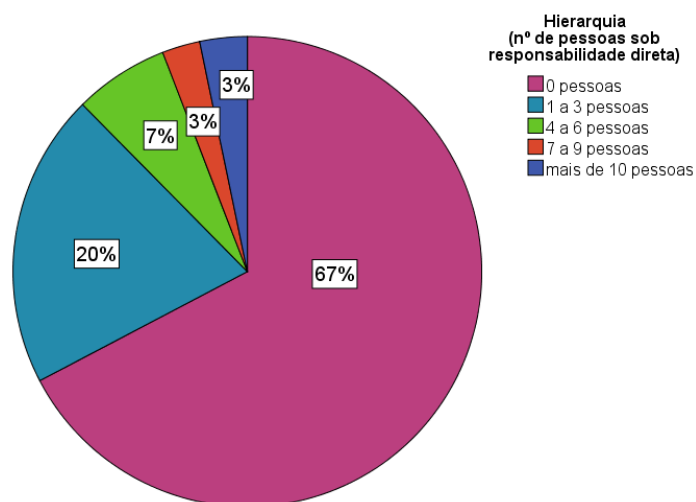


Gráfico 13 – Percentagem de Inquiridos por Escalões de Hierarquia

## - Análise da Opinião dos Colaboradores sobre Comunicação Interna

### O nível de comunicação interna existente numa empresa influencia o desempenho dos colaboradores?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discorda bastante	5	3,3	3,3
	Discorda	4	2,6	5,9
	Concorda	21	13,7	19,6
	Concorda bastante	56	36,6	56,2
	Concorda totalmente	67	43,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Tabela 8 – Número e Percentagem de Inquiridos por Nível de Concordância face à questão

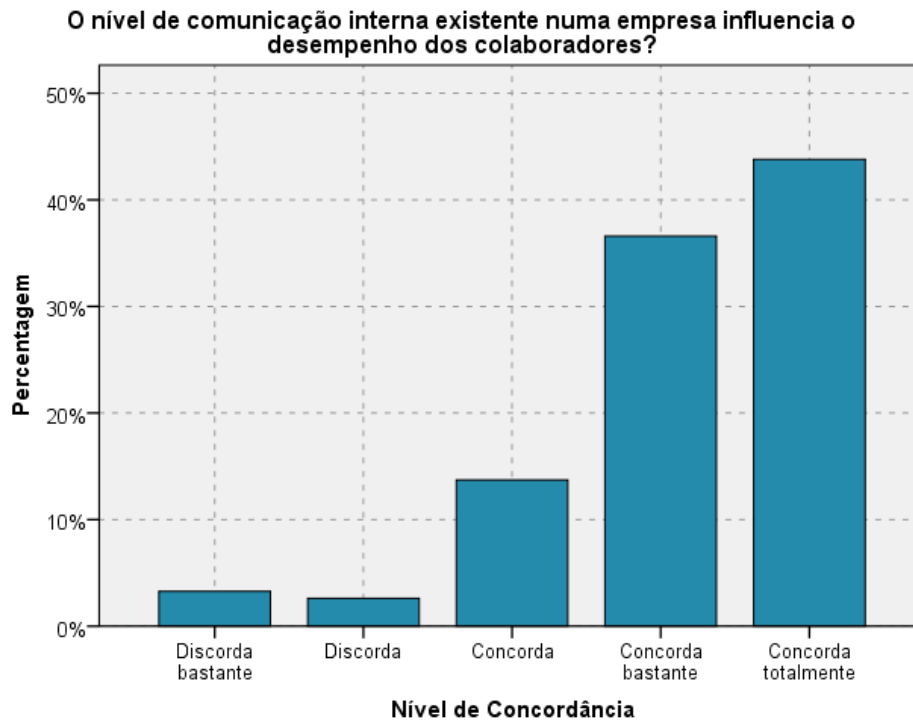


Gráfico 14 – Percentagem de Inquiridos por Nível de Concordância face à questão

### Teste de ajustamento Kolmogorov-Smirnov

		Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
Área de funções		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Considera que o nível de comunicação interna existente numa empresa influencia o desempenho dos colaboradores?	Finance	,220	32	,000	,810	32	,000
	IT	,298	41	,000	,709	41	,000
	Marketing & Sales	,263	68	,000	,781	68	,000
	Outra	,352	12	,000	,729	12	,002

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 9 - Teste de Kolmogorov-Smirnov

**Questão:** A variável “Considera que o nível de comunicação interna existente numa empresa influencia o desempenho dos colaboradores?” para cada área de funções, segue distribuição normal?

Para um intervalo de confiança de 95% e para uma significância de 5%, a variável não segue distribuição normal. Sig < 0,05 então rejeitam-se todas as hipóteses nulas.

**Teste de Kruskal-Wallis**

**Questão:** O grau de concordância em relação à questão: Considera que o nível de comunicação interna existente numa empresa influencia o desempenho dos colaboradores?” é igual para todas as áreas de funções?

$H_0$ : A distribuição do grau de concordância relativamente à questão: “Considera que o nível de comunicação interna existente numa empresa influencia o desempenho dos colaboradores?” é igual para todas as áreas de funções.

$H_a$ : A distribuição do grau de concordância relativamente à questão: “Considera que o nível de comunicação interna existente numa empresa influencia o desempenho dos colaboradores?” não é igual para todas as áreas de funções.

<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>	
Considera que o nível de comunicação interna existente numa empresa influencia o desempenho dos colaboradores?	
Chi-Square	4,576
df	3
Asymp. Sig.	,206

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: Área de funções

**Tabela 10 - Teste de Kruskal Wallis**

**Decisão:**

Sig = 0,206 >  $\alpha = 0,050$ . Então não se deve rejeitar  $H_0$ : A distribuição do grau de concordância relativamente à questão: “Considera que o nível de comunicação interna existente numa empresa influencia o desempenho dos colaboradores?” é igual para todas as áreas de funções.

**Conclusão:** Face à amostra recolhida, e para um nível de significância de 0,050, os inquiridos de diferentes áreas de funções apresentam igual grau mediano de concordância em relação à questão: “Considera que o nível de comunicação interna existente numa empresa influencia o desempenho dos colaboradores?”.

Considera que a comunicação interna existente na empresa é suficiente?

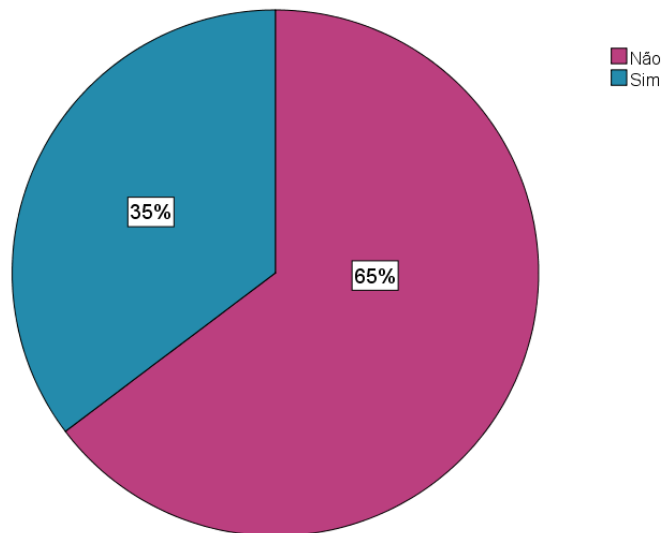


Gráfico 15 – Percentagem de Inquiridos face à questão

### Teste de Qui-Quadrado de Independência

**Questão:** Há alguma relação entre o nível de concordância com a questão “Considera que a comunicação interna existente na empresa é suficiente?” e o tempo que os inquiridos trabalham na TIMWE?

H<sub>0</sub>: O nível de concordância com a questão “Considera que a comunicação interna existente na empresa é suficiente?” não está relacionado com e o tempo que os inquiridos trabalham na TIMWE.

H<sub>a</sub>: O nível de concordância com a questão “Considera que a comunicação interna existente na empresa é suficiente?” está relacionado com e o tempo que os inquiridos trabalham na TIMWE.

### Condições de Aplicabilidade

Nenhum cruzamento tem frequência esperada inferior a 2,82 e apenas 10,0% têm frequência esperada menor que 5, logo as condições de aplicabilidade verificam-se (não mais de 20% dos cruzamentos têm frequência esperada menor que 5 e nenhum cruzamento tem frequência esperada menor que 1).

**Considera que a comunicação interna existente na empresa é suficiente? \* Tempo que trabalha na TIMWE Crosstabulation**

		Tempo que trabalha na TIMWE					Total
		até 1 ano	1 a 2 anos	2 a 3 anos	3 a 4 anos	mais de 4 anos	
Considera que a comunicação interna existente na empresa é suficiente?	Count	37	28	15	7	12	99
	% within Considera que a comunicação interna existente na empresa é suficiente?	37,4%	28,3%	15,2%	7,1%	12,1%	100,0%
	% within Tempo que trabalha na TIMWE	<b>50,7%</b>	<b>87,5%</b>	<b>83,3%</b>	<b>87,5%</b>	<b>54,5%</b>	<b>64,7%</b>
	% of Total	24,2%	18,3%	9,8%	4,6%	7,8%	64,7%
	Count	36	4	3	1	10	54
	% within Considera que a comunicação interna existente na empresa é suficiente?	66,7%	7,4%	5,6%	1,9%	18,5%	100,0%
	% within Tempo que trabalha na TIMWE	<b>49,3%</b>	<b>12,5%</b>	<b>16,7%</b>	<b>12,5%</b>	<b>45,5%</b>	<b>35,3%</b>
	% of Total	23,5%	2,6%	2,0%	0,7%	6,5%	35,3%
	Count	73	32	18	8	22	153
	% within Considera que a comunicação interna existente na empresa é suficiente?	47,7%	20,9%	11,8%	5,2%	14,4%	100,0%
Total	% within Tempo que trabalha na TIMWE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	47,7%	20,9%	11,8%	5,2%	14,4%	100,0%

**Tabela 11 – Número e Percentagem de Inquiridos por opinião face à questão e por Tempo que trabalha na TIMWE**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,114 <sup>a</sup>	4	,001
Likelihood Ratio	20,806	4	,000
N of Valid Cases	153		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,82.

**Tabela 12 - Teste de Qui-Quadrado**

Nível de significância = 0,050

**Decisão:**

Sig = 0,001 <  $\alpha$  = 0,050. Então deve rejeitar-se  $H_0$ : O nível de concordância com a questão “Considera que a comunicação interna existente na empresa é suficiente?” não está relacionado com o tempo que os inquiridos trabalham na TIMWE.

**Conclusão:** Face à amostra recolhida, e para um nível de significância de 0,050, podemos concluir que o nível de concordância com a questão “Considera que a comunicação interna existente na empresa é suficiente?” está relacionado com e o tempo que os inquiridos trabalham na TIMWE. Pela tabela de cruzamento pode verificar-se que conforme o tempo que trabalham na TIMWE aumenta, existe uma maior proporção de indivíduos a considerar que a comunicação interna não é suficiente, este fato tem maior incidência até aos 4 anos, depois disso existe um maior equilíbrio.

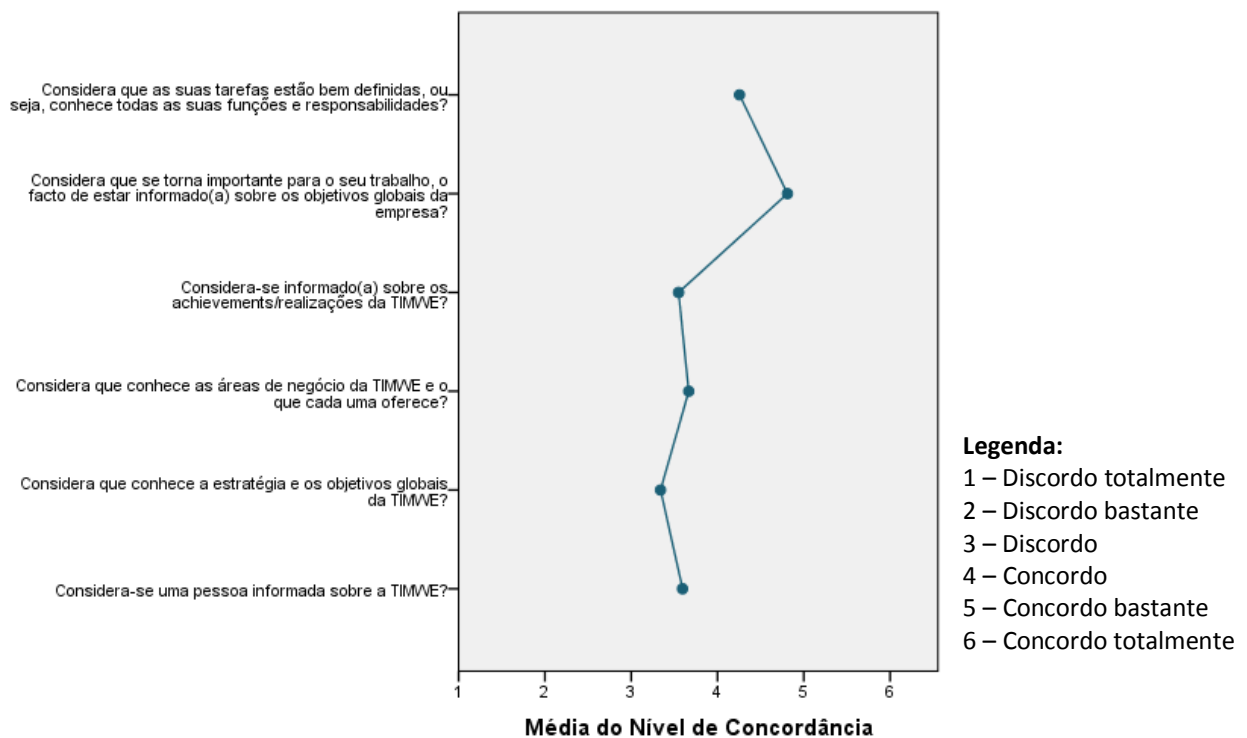


Gráfico 16 – Média do Nível de Concordância dos Inquiridos face às questões

**Teste de ajustamento Kolmogorov-Smirnov**

		Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
Área de funções		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
		Finance		,241	32	,000	,922
Considera que conhece a estratégia e os objetivos globais da TIMWE?	IT	,218	41	,000	,890	41	,001
	Marketing & Sales	,203	68	,000	,883	68	,000
	Outra	,309	12	,002	,764	12	,004

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 13 - Teste de Kolmogorov-Smirnov

**Questão:** A variável “Considera que conhece a estratégia e os objetivos globais da TIMWE?” para cada área de funções, segue distribuição normal?

Para um intervalo de confiança de 95% e para uma significância de 5%, a variável não segue distribuição normal. Sig < 0,05 então rejeitam-se todas as hipóteses nulas.

**Teste de Kruskal-Wallis**

**Questão:** A variável “Considera que conhece a estratégia e os objetivos globais da TIMWE?” segue uma distribuição igual para cada uma das áreas de funções?

H<sub>0</sub>: A distribuição da variável “Considera que conhece a estratégia e os objetivos globais da TIMWE?” é igual para cada uma das áreas de funções.

H<sub>a</sub>: A distribuição da variável “Considera que conhece a estratégia e os objetivos globais da TIMWE?” não é igual para cada uma das áreas de funções.

		Ranks	
Área de funções		N	Mean Rank
	Finance	32	82,91
Considera que conhece a estratégia e os objetivos globais da TIMWE?	IT	41	49,63
	Marketing & Sales	68	93,35
	Outra	12	62,08
	Total	153	

Tabela 14 – Ordenações médias do Nível de Concordância face à questão por Área de Funções

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
Considera que conhece a estratégia e os objetivos globais da TIMWE?	
Chi-Square	28,123
df	3
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Área de funções

Tabela 15 - Teste de Kruskal-Wallis

**Decisão:**

Sig = 0,000 <  $\alpha$  = 0,050. Então deve rejeitar-se  $H_0$ : A distribuição da variável “Considera que conhece a estratégia e os objetivos globais da TIMWE?” é igual para todas as áreas de funções.

**Conclusão:** Face à amostra recolhida, e para um nível de significância de 0,050, os inquiridos de diferentes áreas de funções não apresentam igual grau mediano de concordância em relação à variável “Considera que conhece a estratégia e os objetivos globais da TIMWE?”. Através da tabela de *Ranks*, é possível verificar que quem apresenta maiores valores medianos são os inquiridos pertencentes a *Marketing & Sales*.



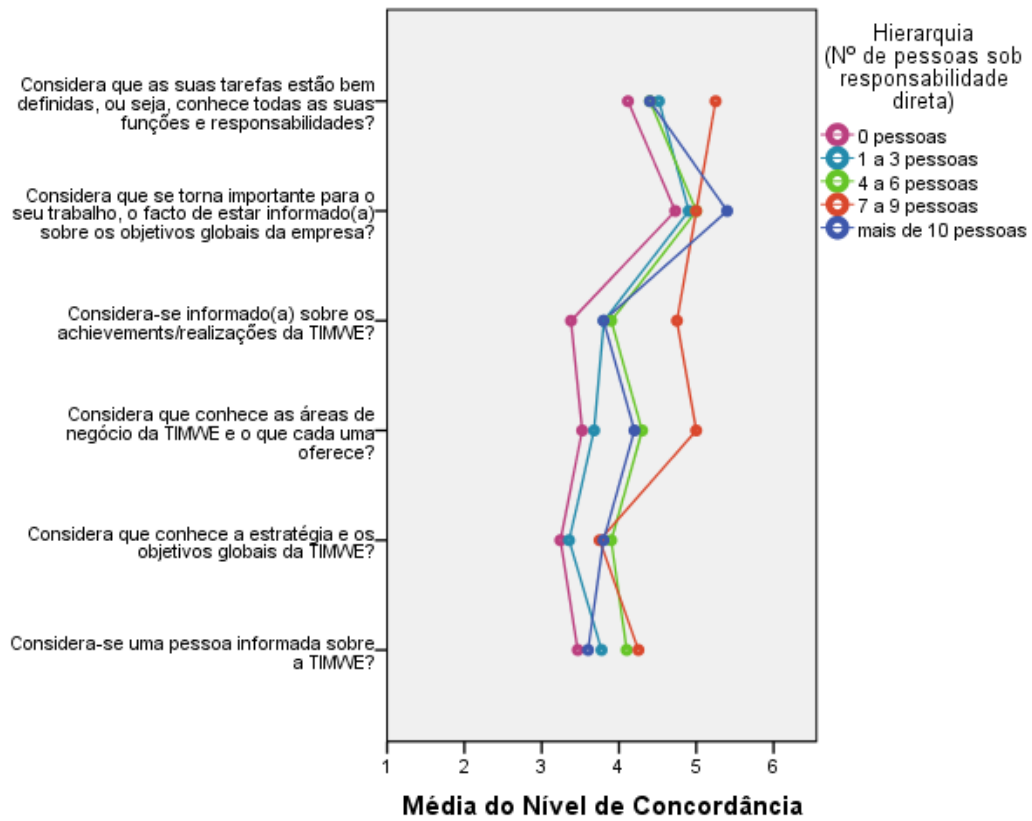


Gráfico 17 – Média do Nível de Concordância face às questões por Escalões de Hierarquia

Nas suas tarefas do dia-a-dia se tiver alguma dificuldade ou problema, sabe bem a quem se deve dirigir para o ajudar na sua resolução?

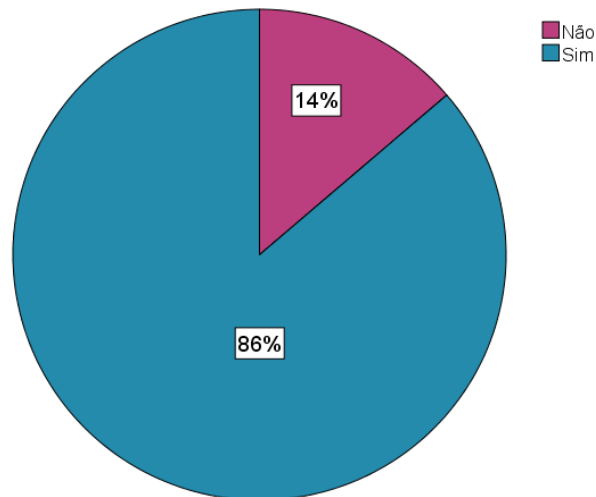


Gráfico 18 – Percentagem de Inquiridos face à questão

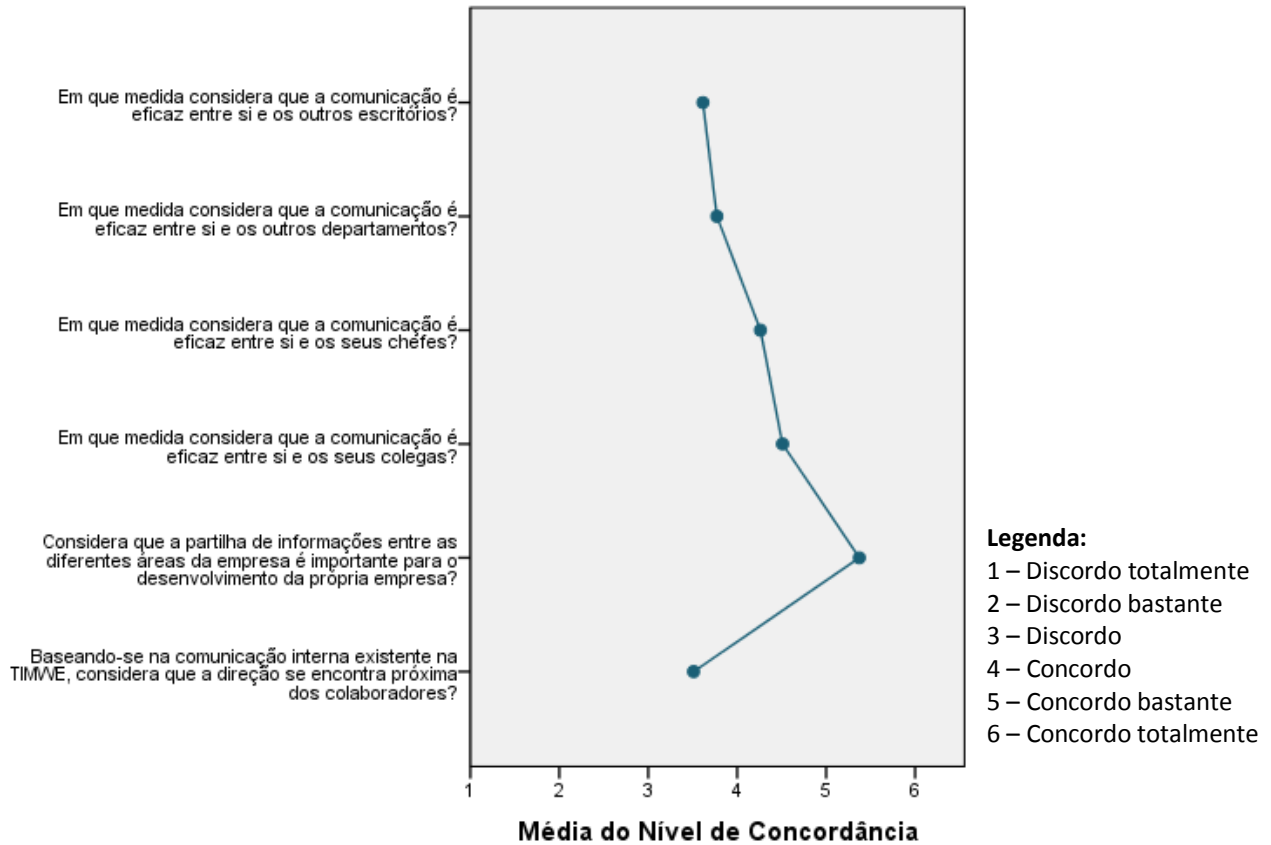


Gráfico 19 – Média do Nível de Concordância dos Inquiridos face às questões

### Teste de Qui-Quadrado de Independência

**Questão:** Há alguma relação entre o nível de concordância com a questão “Baseando-se na comunicação interna existente na TIMWE, considera que a direção se encontra próxima dos colaboradores?” e o género dos inquiridos?

H<sub>0</sub>: O nível de concordância com a questão “Baseando-se na comunicação interna existente na TIMWE, considera que a direção se encontra próxima dos colaboradores?” não está relacionado com o género dos inquiridos.

H<sub>a</sub>: O nível de concordância com a questão “Baseando-se na comunicação interna existente na TIMWE, considera que a direção se encontra próxima dos colaboradores?” está relacionado com o género dos inquiridos.

**Condições de Aplicabilidade**

Nenhum cruzamento tem frequência esperada inferior a 4,06 e apenas 16,7% tem frequência esperada menor que 5, logo as condições de aplicabilidade verificam-se (não mais de 20% dos cruzamentos têm frequência esperada menor que 5 e nenhum cruzamento tem frequência esperada menor que 1).

**Sexo \* Baseando-se na comunicação interna existente na TIMWE, considera que a direção se encontra próxima dos colaboradores? Crosstabulation**

		Baseando-se na comunicação interna existente na TIMWE, considera que a direção se encontra próxima dos colaboradores?						Total
		1	2	3	4	5	6	
Sexo	Count	1	9	16	27	11	5	69
	% within Sexo	1,4%	13,0%	23,2%	39,1%	15,9%	7,2%	100,0%
	% within Baseando-se na comunicação interna existente na TIMWE, considera que a direção se encontra próxima dos colaboradores?	7,7%	45,0%	44,4%	50,9%	50,0%	55,6%	45,1%
	% of Total	0,7%	5,9%	10,5%	17,6%	7,2%	3,3%	45,1%
	Count	12	11	20	26	11	4	84
	% within Sexo	14,3%	13,1%	23,8%	31,0%	13,1%	4,8%	100,0%
M	% within Baseando-se na comunicação interna existente na TIMWE, considera que a direção se encontra próxima dos colaboradores?	92,3%	55,0%	55,6%	49,1%	50,0%	44,4%	54,9%
	% of Total	7,8%	7,2%	13,1%	17,0%	7,2%	2,6%	54,9%
	Count	13	20	36	53	22	9	153
Total	% within Sexo	8,5%	13,1%	23,5%	34,6%	14,4%	5,9%	100,0%
	% within Baseando-se na comunicação interna existente na TIMWE, considera que a direção se encontra próxima dos colaboradores?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	8,5%	13,1%	23,5%	34,6%	14,4%	5,9%	100,0%

**Tabela 16 – Número e Percentagem de Inquiridos por opinião face à questão e por Género**

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,695 <sup>a</sup>	5	,122
Likelihood Ratio	10,274	5	,068
Linear-by-Linear Association	5,014	1	,025
N of Valid Cases	153		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,06.

Tabela 17 - Teste de Qui-Quadrado

Nível de significância = 0,050

**Decisão:**

Sig >  $\alpha = 0,050$ . Então não se deve rejeitar  $H_0$ : O nível de concordância com a questão “Baseando-se na comunicação interna existente na TIMWE, considera que a direção se encontra próxima dos colaboradores?” não está relacionado com o gênero dos inquiridos.

**Conclusão:** Face à amostra recolhida, e para um nível de significância de 0,050, podemos concluir que o nível de concordância com a questão “Baseando-se na comunicação interna existente na TIMWE, considera que a direção se encontra próxima dos colaboradores?” não está relacionada com o gênero dos inquiridos.

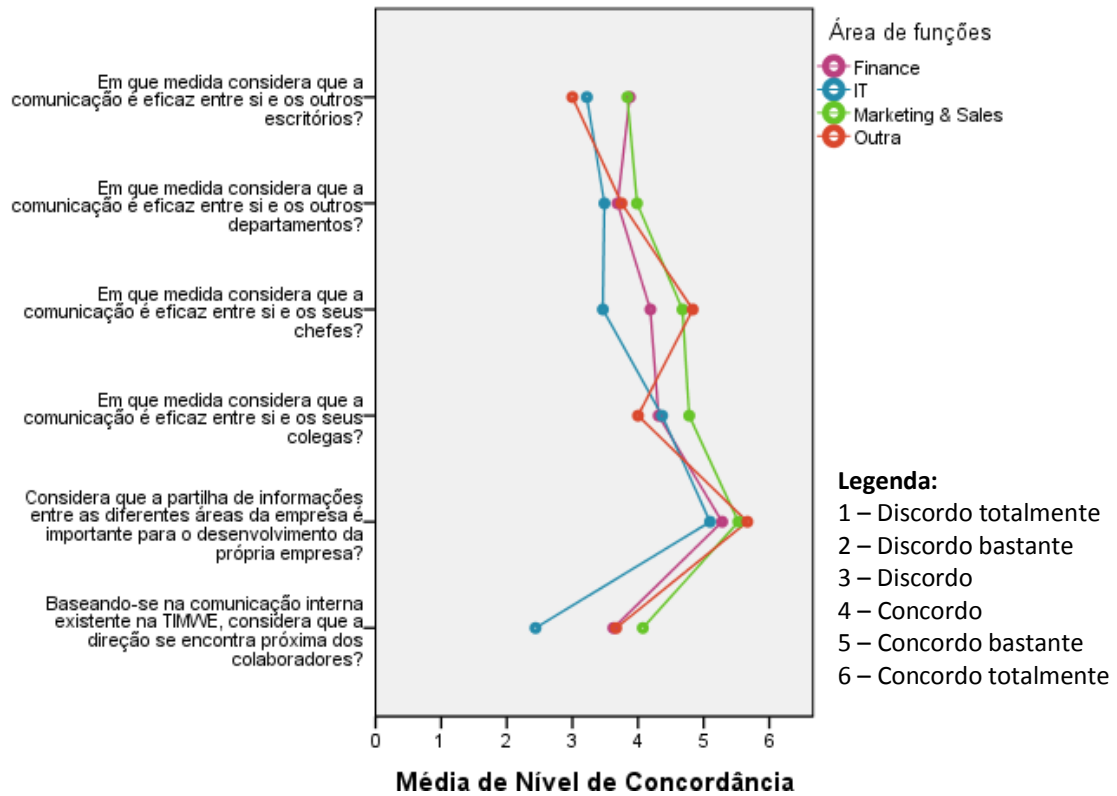


Gráfico 20 – Média do Nível de Concordância por Área de Funções

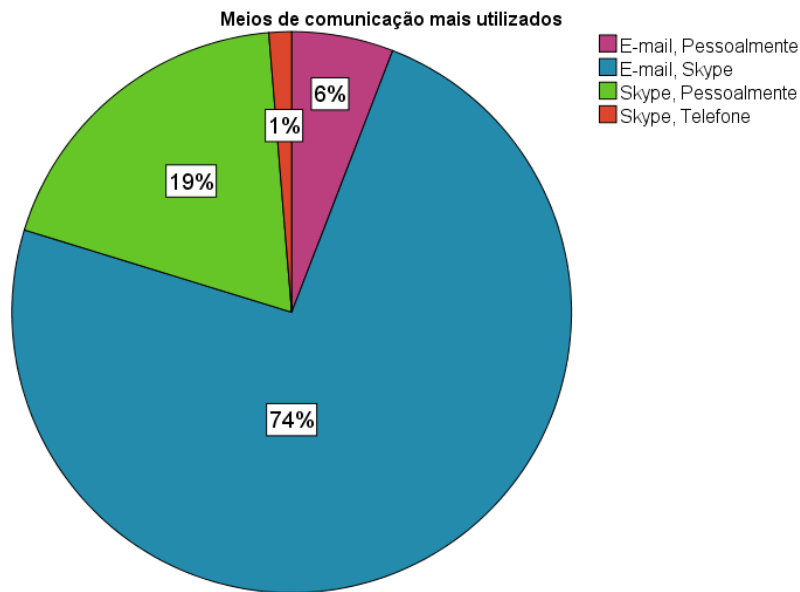


Gráfico 21 – Percentagem dos 2 Meios de Comunicação mais utilizados

