

Ana Pinto

IPV - ESEV | 2013

A Eficácia da Comunicação Organizacional:
Estudo Aplicado à Associação Empresarial AIRV



Instituto Politécnico de Viseu
Escola Superior de Educação de Viseu

Ana Teresa de Figueiredo Maia Pinto

A Eficácia da Comunicação Organizacional:
Estudo Aplicado à Associação Empresarial AIRV

Maior de 2013

Ana Teresa de Figueiredo Maia Pinto

A Eficácia da Comunicação Organizacional:
Estudo Aplicado à Associação Empresarial AIRV

Projeto de Mestrado

Mestrado em Comunicação e Marketing

Trabalho efectuado sob a orientação de
Professor Doutor Joaquim Antunes
e Dr. Samuel Barros



Maio de 2013

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE CIENTÍFICA

Ana Teresa de Figueiredo Maia Pinto, nº 9044 do Curso de Mestrado em Comunicação e Marketing declara sob compromisso de honra que o trabalho de projeto é inédito e foi especialmente escrito para este efeito.

Viseu, 20 de Maio de 2013

O aluno, _____

AGRADECIMENTOS

Aqui quero registar os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que acompanharam, apoiaram, incentivaram e tornaram possível a realização deste projeto:

Aos meus orientadores Professor Doutor Joaquim Antunes e Dr. Samuel Barros, pela disponibilidade, acompanhamento e incentivo constante;

À Dra. Francisca Peixoto por toda a simpatia e disponibilização de informação, dados e esclarecimentos respeitantes a AIRV;

A todas as empresas associadas da AIRV que dispensaram um pouco do seu tempo para o preenchimento dos inquéritos;

A todos os colegas de mestrado que, diretamente ou indiretamente, me apoiaram nas mais variadas situações;

Aos meus pais e marido pelo amor e apoio de sempre;

A todos os que tiveram presentes ao longo deste percurso e que de alguma forma ajudaram.

RESUMO

Atualmente assiste-se a uma grande competitividade empresarial, obrigando os empresários a adaptarem-se a uma nova realidade, de modo a assegurar a sua sobrevivência no mercado. Mudanças comportamentais dos empresários e modernas formas de gestão tornaram-se indispensáveis para a garantia de um futuro próspero para os seus negócios. Da mesma forma, as associações empresariais precisam de ser ágeis conforme exige o mercado e mudar também seu perfil e forma de atuação, tornando-se, de facto, entidades articuladoras e prestadoras de serviços para os seus associados. As associações empresariais, à semelhança de outras organizações, preocupam-se, cada vez mais, com a comunicação. Esta assume um papel de extrema importância, funcionando como elo de ligação entre a associação empresarial e o seu target - os seus associados.

Com este projeto de investigação procurou-se analisar a componente comunicativa da Associação Empresarial da Região de Viseu – AIRV. A partir da recolha de conteúdos bibliográficos e da aplicação de alguns métodos de análise de conteúdo, foi investigado se a comunicação com os seus associados é eficaz, ou seja, se a sua mensagem é transmitida com sucesso.

Em termos de resultados globais, os associados consideram que a AIRV representa corretamente os seus interesses, sendo que a comunicação entre ambos é eficaz. Conclui-se que a relação entre a empresa e a AIRV é, de um modo geral, positiva.

Palavras-Chave:

Comunicação Organizacional, Instrumentos de Comunicação, Organizações, Associações Empresariais

ABSTRACT

Currently we are witnessing a highly business competitiveness, forcing businessmen to adapt to a new reality, in order to ensure their survival in the market. Behavioral changes and modern business management methods have become indispensable to ensure a prosperous future for their business. Likewise, business associations need to be agile as required by the market and also change their profile and form of action, becoming entities coordinating and providing services to its members. Business associations, like other organizations, are now more concerned with the communication. It plays a very important role, acting as a liaison between the business association and its target - the members.

With this research project we tried to analyze the communicative component of the Business Association of the Region of Viseu - AIRV. Through collecting bibliographic content and the application of some methods of content analysis, we investigated whether communication with its members is effective, and if their message is successfully transmitted.

In terms of overall results, members consider that AIRV correctly represents their interests, and the communication between them is effective. It is also concluded that the relationship between the members and AIRV is generally positive.

Key words:

Organizational Communication, Communication Instruments, Organizations, Business Associations

INDICE GERAL

RESUMO	I
ABSTRACT	II
INDICE GERAL	III
INDICE DE FIGURAS	V
INDICE DE QUADROS	VI
INDICE DE GRÁFICOS	VII
INTRODUÇÃO	1
PARTE I - ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL	4
CAPITULO I - A COMUNICAÇÃO	5
1.1 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO	5
1.2 O PROCESSO COMUNICACIONAL	7
1.3 A COMUNICAÇÃO EFICAZ	11
1.4 FORMAS DE COMUNICAÇÃO HUMANA	15
1.5 AS ORGANIZAÇÕES	18
1.6 A ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL COMO ORGANIZAÇÃO	20
CAPÍTULO II – A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	23
2.1 ESTADO DA ARTE	23
2.2 TIPOS DE COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	26
2.2.1 <i>Comunicação interna</i>	27
2.2.2 <i>Comunicação externa</i>	27
2.2.3 <i>Assessoria de Imprensa</i>	28
2.3 INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	29
2.3.1 <i>Instrumentos de Comunicação Oral</i>	30
2.3.2 <i>Instrumentos de Comunicação Escrita</i>	32
2.3.3 <i>Instrumentos de Comunicação Eletrónica</i>	33
2.3.4 <i>Instrumentos de Comunicação Audiovisual</i>	34
2.4 A IDENTIDADE E IMAGEM ORGANIZACIONAL	35
PARTE II – APLICAÇÃO DO ESTUDO AO CASO DA AIRV	38
CAPÍTULO III – CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO ESTUDO	39
3.1 APRESENTAÇÃO DA AIRV	39
3.2 SERVIÇOS DE APOIO ÀS EMPRESAS	42

CAPITULO IV – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	44
4.1 CONCEÇÃO DO MODELO DE INVESTIGAÇÃO	45
4.2 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS	46
4.3 A METODOLOGIA UTILIZADA NA INVESTIGAÇÃO	47
4.4 POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA	48
4.5 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	49
4.5.1 <i>Consulta Documental</i>	49
4.5.2 <i>A Observação Direta e Indireta</i>	49
4.5.3 <i>A Entrevista</i>	50
4.5.4 <i>O Inquérito por questionário</i>	52
CAPITULO V – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
5.1 ENTREVISTA	54
5.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	57
5.3. INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO INQUÉRITO	57
CONCLUSÃO	66
BIBLIOGRAFIA	72
WEBGRAFIA	78
ANEXOS	79

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - PIRÂMIDE DE NECESSIDADES DE MASLOW (1954)	6
FIGURA 2 - SISTEMA DE COMUNICAÇÃO DE LASSWELL (1948)	7
FIGURA 3 - MODELO DE COMUNICAÇÃO DE SHANNON E WEAVER	8

INDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA ASSOCIADA - DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE

58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA ASSOCIADA – CONCELHO	59
GRÁFICO 2 - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA ASSOCIADA – ANO CONSTITUIÇÃO	59
GRÁFICO 3 - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA ASSOCIADA - NÚMERO DE TRABALHADORES	60
GRÁFICO 4 - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA ASSOCIADA – ANOS DE ASSOCIADO	61
GRÁFICO 5 - MOTIVOS PELOS QUAIS SE ASSOCIOU À AIRV (VALORES MÉDIOS)	62
GRÁFICO 6 - GRAU DE SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS A QUE RECORREU (VALORES MÉDIOS)	62
GRÁFICO 7 - CLASSIFICAÇÃO DOS SUPORTES DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS PELA AIRV	63
GRÁFICO 8 - MEIOS UTILIZADOS PARA COMUNICAR COM A AIRV (VALORES MÉDIOS)	63
GRÁFICO 9 - UTILIDADE DA INFORMAÇÃO/COMUNICAÇÃO DIVULGADA PELA AIRV (VALORES MÉDIOS)	64
GRÁFICO 10 - EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO DA AIRV COM OS DIVERSOS PÚBLICOS (VALORES MÉDIOS)	65

LISTA DE SIGLAS

Neste projeto são utilizadas siglas para referenciar alguns termos ou nomes de instituições cujo significado se encontra descrito seguidamente:

AEP – Associação Empresarial de Portugal

AIRV - Associação Empresarial da Região de Viseu

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

INTRODUÇÃO

Com a globalização, o mundo tornou-se mais “pequeno” mas, por sua vez, muito mais competitivo. Esta nova realidade exige dos empresários uma nova mentalidade porque a necessidade de se adaptarem a novos modelos de gestão assim o determina, para que possam sobreviver no mercado.

A nossa sociedade é composta por organizações. São elas que nos permitem responder às nossas necessidades, desde as básicas às sociais e culturais. Para Kunsch (1986, p. 21) as organizações “constituem aglomerados humanos planeados conscientemente, que passam por um processo de mudança, se constroem e reconstroem sem cessar e visam obter resultados determinados”. Por outras palavras, uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma só pessoa.

Na sociedade atual não basta às organizações serem eficientes. Para se destacarem de entre as outras empresas e/ou organizações, a comunicação tem aqui um papel preponderante, sendo um indispensável instrumento de gestão empresarial. Rego (2007) chega mesmo a afirmar que sem comunicação, não existe qualquer organização. Não se concebe qualquer tipo de organização sem a existência de práticas comunicativas, uma vez que são estas que lhe dão forma e que a torna no que é (Cardoso, 2006). A imagem pública das organizações é um aspeto estratégico tão vital quanto os produtos e serviços que disponibiliza. É fundamental que as empresas, instituições e associações pensem a sua comunicação organizacional com cuidado para chegarem de forma eficaz aos seus públicos.

Durante muitos anos, a comunicação das organizações era praticamente unilateral. O emissor elaborava as mensagens que eram transmitidas pelos meios de comunicação, e pouco se preocupava com o resultado final do processo. O recetor era passivo e não participava de forma efetiva na comunicação (Pessoa, 2003). Contudo, e com o evoluir da sociedade e das condicionantes dos mercados, o recetor passou a ter um papel ativo no processo comunicativo das empresas. Tornou-se cada vez mais importante para o emissor estar atento e aberto às opiniões, críticas e sugestões do recetor, de modo a que a organização possa responder às necessidades do seu público-alvo.

Uma organização não é um sistema isolado. Tem de comunicar com o exterior para sobreviver. Mas a sobrevivência da organização também depende da capacidade que ela tem em colocar as pessoas a comunicar eficientemente dentro dela própria. É fundamental que elas saibam o que comunicar e de que forma fazê-lo, daí o papel gradual que a comunicação tem vindo a ganhar nas organizações.

A estratégia de comunicação para ser eficaz também necessita de ser planeada. É preciso definir o público-alvo e os meios de comunicação mais adequados para difundir as informações institucionais. Saber o momento certo de divulgar uma atividade ou produto requer do profissional o conhecimento aprofundado do contexto e das tendências do mercado (Matos, 2004). A comunicação eficaz é um fator essencial para determinar a eficiência do funcionamento da organização como um todo (Fisher, 1993). Assim, espera-se que a comunicação cumpra o seu papel social: o de envolver o emissor e o recetor num diálogo aberto, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios éticos e sociais (Cardoso, 2006).

Segundo Kreps (in Ruão, 1999, p. 5) a comunicação organizacional é:

O processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite às pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem.

Para além da circulação da informação, a comunicação nas organizações permite uma interação social entre os membros que nelas trabalham, e possibilita a criação de relações mais próximas e de confiança. Estas pessoas realizam intercâmbios de informações, tendo por principal objetivo a eficácia da organização.

O elo de ligação entre uma organização e o mercado é a comunicação, que é considerada como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento e crescimento de qualquer organização (Pessoa, 2003). As associações empresariais também são um tipo de organização. Têm como objetivo defender os interesses das empresas e proporcionar-lhes serviços que potenciem a sua competitividade. À semelhança de outras organizações, também as associações empresariais se preocupam com a comunicação e apostam nela para chegar mais perto dos seus diversos públicos. Deste modo, as associações empresariais precisam ser ágeis conforme exige o mercado e mudar também seu perfil e forma de atuação, tornando-se, de facto, entidades articuladoras e prestadoras de serviços para seus associados.

Com este projeto de investigação pretende-se perceber a forma como a comunicação organizacional é encarada e tratada nas associações empresariais, mais em pormenor, na Associação Empresarial da Região de Viseu – AIRV. Procura-se conhecer as estratégias de comunicação utilizadas pela AIRV na transmissão da sua mensagem e se, efetivamente, essa mensagem chega eficazmente ao seu *target*. É objetivo analisar também que tipo de relação existe entre o associado e a AIRV.

O presente projeto de investigação encontra-se dividido em duas partes.

Na parte I é feito um enquadramento conceptual e teórico da temática. Apontam-se teorias e fundamentos relativos à comunicação nas organizações. A revisão da literatura subdivide-se em dois capítulos, onde são clarificados conceitos-chave essenciais à contextualização do estudo efetuado. No primeiro capítulo é feita uma abordagem teórica acerca do conceito de Comunicação de uma forma muito genérica. No segundo capítulo, é já abordada a temática da comunicação mas especificadamente nas organizações. Ainda neste capítulo é clarificado o conceito de organização onde também se incluem as associações empresariais.

Na parte II é feita a contextualização e apresentação do estudo de caso. No terceiro capítulo é feita a apresentação da Associação Empresarial da Região de Viseu, com uma breve resenha histórica, a sua missão, visão e objetivos e onde são discriminados os vários serviços de apoio que presta às empresas. A metodologia de investigação aplicada neste projeto está apresentada no quarto capítulo. Aqui são descritos os objetivos, as questões de investigação e a população alvo/amostra. Por fim, são expostos os instrumentos de recolha de dados utilizados neste estudo: a entrevista e o inquérito por questionário. O quinto capítulo é reservado à apresentação e discussão dos resultados. É feito um breve resumo da entrevista realizada à Diretora-geral da AIRV e a interpretação e análise dos dados do inquérito por questionário aos associados da AIRV. Aqui também é feita a caracterização da amostra.

Na conclusão são expostas as reflexões finais deste projeto. Aqui pretende-se apresentar as principais conclusões do estudo e apontar as limitações e dificuldades sentidas no desenvolvimento do projeto. Por último ainda se incluem as referências bibliográficas consultadas e os anexos que compõem este estudo.

PARTE I - ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

CAPITULO I - A COMUNICAÇÃO

A comunicação está presente em toda a história da Humanidade, por essa razão é considerado um tema tão vasto.

No sentido de esclarecer o que é a comunicação, neste primeiro capítulo irão ser apresentados alguns conceitos, citados por diversos autores, e analisadas as características que têm em comum. Mas para melhor compreender o que é a comunicação, irá ser explicado o funcionamento do processo comunicacional juntamente com os seus componentes. Para comunicar eficazmente não basta falar para o outro, é necessário compreendê-lo. Nesse sentido, irão ser também apresentadas as diferentes formas da comunicação humana que são utilizadas de acordo com os diferentes contextos em que se está inserido.

Por fim, será feita uma pequena abordagem do que é uma organização e depois mais em particular uma associação empresarial. É fundamental que as empresas, instituições e associações pensem a sua comunicação organizacional com cuidado para chegarem de forma eficaz aos seus públicos.

1.1 Conceito de comunicação

Todos sabem o que é comunicar porque fazemo-lo constantemente, em todas as ações do quotidiano, sem sequer se darem conta disso, através da palavra e dos gestos. Embora todos compreendam, de uma forma geral, o que é a comunicação, defini-la já não é uma tarefa fácil, pois mediante a profissão, cultura ou credo esse conceito altera-se.

Vários são os autores que apresentam uma definição de comunicação. Apesar de todas as definições diferirem entre si, é opinião geral que é um conceito difícil de delimitar, logo, difícil de definir.

A origem da palavra comunicar deriva do latim *communicāre* - dividir alguma coisa com alguém - e segundo o Dicionário da Língua Portuguesa (Porto Editora, 2012) significa:

- . Dar a conhecer; divulgar; anunciar; informar;
- . Pôr-se em comunicação ou em relação com; relacionar-se; exprimir-se; falar;
- . Transmitir algo; passar.

Na explicação de Jorge Sousa (2006, p.22):

A raiz etimológica da palavra comunicação é a palavra latina communicatione (...). Communicatione significa, em latim, participar, pôr em comum ou ação comum. Portanto, comunicar é, etimologicamente, relacionar seres vivos e, normalmente, conscientes (seres humanos), tornar alguma coisa comum entre esses seres, seja essa coisa uma informação, uma experiência, uma sensação, uma emoção, etc.

A história da comunicação humana é tão longa quanto a história do homem social. Nasceu, muito provavelmente, de uma necessidade que se fez sentir desde os mais primitivos estágios da civilização. O Homem desde sempre comunicou, inicialmente através dos gestos exteriorizava ideias, necessidades e desejos a partir do seu próprio corpo, só posteriormente comunicou através do uso da palavra.

O Homem comunica para satisfazer as suas necessidades, que, de acordo com a pirâmide de necessidades de Maslow, podem ser fisiológicas (água, comida, vestuário...), de segurança, sociais (ter amigos e ser aceite por outros), de auto-estima (ter competência, autoconfiança e conquistar o respeito dos outros) e de realização pessoal (Sousa, 2006).

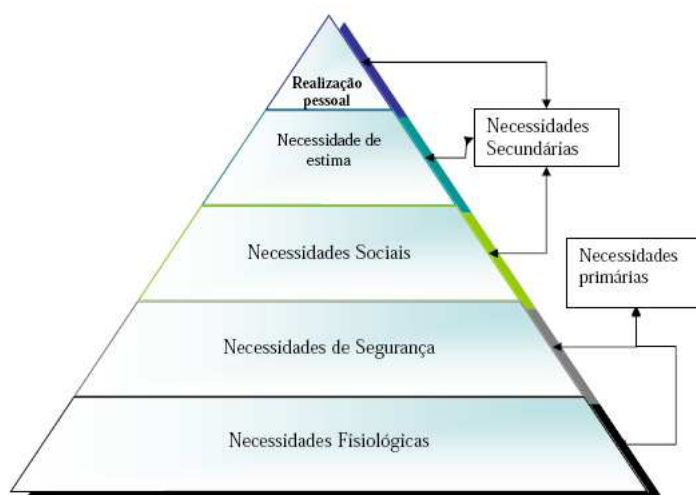


Figura 1 - Pirâmide de Necessidades de Maslow (1954)

Fonte: <http://g6epa2010.6te.net/teorias.html>

A comunicação é uma necessidade inerente a qualquer ser humano e uma ferramenta indispensável para a convivência e a constituição de uma vida em sociedade, é através dela que os Homens se conhecem e partilham ideias, conhecimentos e experiências. Claramente, o progresso da Humanidade deve-se, em grande parte, à capacidade de comunicação entre as pessoas.

O étimo latino de comunicação está relacionado com outro: *communitas*. Nesse sentido, Alves (2006, p. 77) esclarece que:

O homem vulgar, comum, realiza-se apenas em comunidade, já que a sua propensão natural é desenvolver relacionamentos de cooperação e de interdependência com os seus semelhantes: é vendo, ouvindo e falando com os outros que a sua vida se realiza. O ser humano comunica sobretudo pela palavra falada e escrita, mas também pela vista, pelos gestos, pelo tato, pelos grafismos, pelos sinais e símbolos, pela música, pela dança e até pelo odor.

Sendo assim, todos os comportamentos e atitudes humanas são entendidos como atos de comunicação. Tudo no Homem comunica e as suas ações, mesmo as mais básicas comunicam algo, sendo ou não intencionais. Conclui-se que ao Homem é impossível não comunicar. Sobre este assunto Rego (1999, p.19) acrescenta que os seres humanos “são animais sociais, pelo que necessitam de comunicar, mesmo quando não há nada urgente a exprimir. Não haveria vida social sem comunicação. Por maioria de razão não haveria vida organizacional”.

1.2 O Processo Comunicacional

Os estudos específicos em comunicação não são recentes. Desde cedo, estudiosos tentaram investigar, interpretar, ampliar os conhecimentos de modo a compreender melhor a realidade e formular teorias de comunicação.

O Modelo de Lasswell é um modelo comunicativo proposto em 1948 sendo um dos primeiros estudos sistemáticos sobre esta temática que indica que o ato da comunicação resume-se às cinco interrogações/respostas: Quem? – Emissor; Diz o quê? – Mensagem; Através de que meio? – Meio; A quem? – Receptor; Com que efeito? – Feedback (Almeida, 2000).



Figura 2 - Sistema de Comunicação de Lasswell (1948)

Fonte: <http://dc397.4shared.com/doc/dYzQBCCv/preview.html>

Pouco tempo depois (1949), os teóricos Shannon e Weaver, influenciados por Lasswell, surgem com novos estudos. A diferença era que este novo modelo era constituído por mais um elemento, o ruído, mas continuava como processo linear, unidirecional.

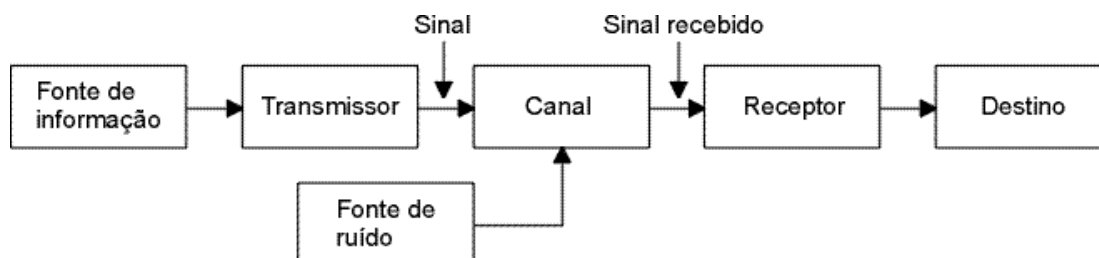


Figura 3 - Modelo de Comunicação de Shannon e Weaver

Fonte: <http://dc416.4shared.com>

Mais tarde, outros autores perceberam que o processo de comunicação não era tão simples quanto isso, mas sim mais complexo e contínuo. Rego (1999) acrescenta um novo elemento ao processo de comunicação, a percepção. Considera-a como o fio condutor de todo o processo porque esta pode afetar o modo como os intervenientes enviam e recebem as mensagens. Mas Almeida (2000) vai mais longe e entende a comunicação como um mecanismo pelo qual as relações humanas existem, contactam, percecionam, desenvolvem e criam significado.

A comunicação humana é um processo contínuo e complexo que se distingue da comunicação animal pelo seu conteúdo simbólico. Significa isto que, apenas as pessoas têm a capacidade de interpretar, organizar e modificar signos e símbolos. É impossível ao Homem não comunicar porque o processo de comunicação é constante. Durante toda a sua vida em sociedade, o Homem coloca algo em comum. Logo a seguir ao seu nascimento começa a partilhar sinais, inicialmente instintivos. No seu percurso de vida, na sociedade em que se insere, dá continuidade ao processo comunicacional, informando, educando, partilhando, convivendo.

Berlo (1975) e Moles (1975) entendem o processo de comunicação como:

. “O processo através do qual um indivíduo suscita uma resposta num outro indivíduo, ou seja, dirige um estímulo que visa favorecer uma alteração no recetor de forma a suscitar uma resposta” (Berlo, in Lima, 2011, p. 29);

. “Um processo de fazer participar um indivíduo ou um organismo, situados numa dada época e lugar, nas experiências de outro, utilizando elementos comuns” (Moles, in Lima, 2011, p. 29).

Gúzman (2007) considera que o processo de comunicação é mais complexo e composto pelos seguintes componentes:

- . Emissor: quem concebe e envia a mensagem;
- . Recetor: quem recebe e interpreta;
- . Mensagem: é a informação que se pretende transmitir;
- . Meio: é o suporte físico através do qual se transmite a mensagem;
- . O código: é o sistema de referência em função do qual se concebe e interpreta a mensagem;
- . O contexto: é o conjunto de circunstâncias em que se produz a mensagem que se deseja emitir. É a situação social, histórica, cultural e geográfica do ato de comunicação.

Uma boa comunicação é o resultado da compreensão comum entre o emissor e o recetor, mediante o uso de símbolos comuns, que podem ser verbais ou não verbais. O processo de comunicação depende da natureza dos significados trocados, das razões dessa troca e dos seus efeitos. Quem comunica tem um objetivo definido, que é geralmente a procura de uma certa modificação dos comportamentos e atitudes ou a obtenção de novos conhecimentos do grupo/organização.

Gúzman (2007) afirma que comunicar é compartilhar, é colocar em circulação uma determinada informação, em forma de mensagem. Esta mensagem é codificada e descodificada a partir da realidade individual de cada indivíduo.

Compreender o processo da comunicação resulta fundamentalmente na compreensão de todo processo do fenómeno social, porque é nele que se mostram comuns as individualidades, histórias, sentimentos, valores, modos de ver o mundo e circunstâncias das pessoas que fazem a sociedade. E essas pessoas cada vez que comunicam fazem uma comum união de toda essa informação que é, nada mais, nada menos, que as mensagens que circulam diariamente, em qualquer lugar de qualquer sociedade do mundo (Gúzman, 2007, <http://pt.shvoong.com/social-sciences/1729137>).

Dada a sua complexidade, Gill & Adams (1998) entendem a comunicação de duas formas:

- . Como o processo em que se trocam propositadamente mensagens codificadas (gestos, palavras, imagens...), através de um canal, num determinado contexto, para gerar determinados resultados.
- . Como uma atividade social, onde as pessoas, inseridas numa determinada cultura, criam e trocam significados, respondendo, desta forma, adequada à sua realidade quotidiana.

Estas duas asserções são complementares e juntas fazem com que a comunicação seja também um processo social. Isto quer dizer que as mensagens trocadas têm efeitos cognitivos porque lhes são atribuídos significados e estes significados dependem da cultura e do contexto em geral que rodeia os vários elementos que estão a comunicar (Sousa, 2006).

Também Cabin (1999, p.81) considera que o processo da comunicação “desempenha um vasto conjunto de funções indispensáveis à própria natureza humana”. É um ato de intercâmbio de ideias e pensamentos, ou seja, um processo relacional e participativo. Comunicamos para trocar informações, para compreender e interagir com os outros, e, de uma forma geral, para nos integrarmos nos grupos, comunidades e sociedade. Tudo isto através de uso de símbolos (palavras, imagens) que podem ser transmitidos pessoalmente ou por telefone, por escrito através de carta, ofício, de *e-mail*. A comunicação é indispensável para a sobrevivência dos seres humanos e para a formação e coesão de comunidades, sociedades e culturas (Alves, 2006).

Apesar de toda a pesquisa e investigação realizada neste campo, atualmente, estudar a comunicação continua a ser uma exigência. Com a chegada das novas tecnologias da informação, nomeadamente a internet, nos anos 80, o conceito de comunicação foi completamente reestruturado. Houve uma crescente necessidade de estudar os novos fenómenos da comunicação e investigar sobre estas as novas tecnologias. Estas estão em constante evolução, e conhecer mais aprofundadamente os sistemas de informação e da comunicação torna-se indispensável para os podermos dominar. Estes meios, hoje, são de enorme importância e influência na sociedade globalizada.

Na opinião de Carvalho *et al* (1996, p.176):

Com a crescente utilização das tecnologias de informação para a comunicação, o correio eletrônico, a videoconferência ou os sistemas de suporte à decisão em grupo, encontram-se novas formas de investigar os comportamentos da comunicação. Através dos sistemas informáticos ocorridos em tempo real, conseguem obter-se dados objetivos e fidedignos acerca dos padrões de comunicação que ocorrem entre membros de um grupo ou de uma organização, de forma transparente para os intervenientes. Dessa forma, novas possibilidades de investigação acerca da comunicação têm sido exploradas ativamente, produzindo resultados que vêm complementar, mais do que suplantar, as abordagens tradicionais, abrindo novas perspectivas acerca de premissas teóricas da comunicação.

A comunicação é um processo que possibilita a troca de mensagens entre pessoas e os meios de comunicação modernos vieram permitir uma maior interação. Mas quanto mais organizada for uma sociedade humana mais complexas serão as suas relações sociais humanas. Ferreira *et al* (1996, p. 173) chegam mesmo a afirmar que a comunicação torna-se por isso um processo complexo, de “contornos fluídos e pouco delimitados”.

A origem do estudo da comunicação deriva de várias áreas científicas, nomeadamente da psicologia, da sociologia e da informática, o que a torna multidisciplinar. De cada uma destas áreas surgem propostas de modelos e ferramentas. Essa multidisciplinariedade faz com que a comunicação seja uma área de estudo de natureza ambígua e, por vezes, contraditória.

Acredita-se que esta área de estudo continuará a ser alvo de investigações e pesquisa porque a comunicação é um vasto campo de exploração, está em toda a parte, intencionalmente ou não, e de variadas formas.

1.3 A Comunicação Eficaz

Após análise das características do processo de comunicação, já não há dúvidas de que a comunicação é mais do que simplesmente falar. Para Demory (1989, p. 3) “exprimir-se não é acumular palavras, mas sim traduzir em palavras, tão exatamente quanto possível e com o máximo de intensidade, o conteúdo do nosso pensamento”.

Por vezes a mensagem que se transmite não está a ser compreendida, o que significa que a comunicação não está a ser eficaz. Para se comunicar com eficácia é necessário compreender corretamente o processo de comunicação, isto é, conhecer os elementos que o constituem e as funções que lhe são inerentes (Bitti & Zani, 1997).

Qualquer processo comunicacional apresenta alguns elementos básicos, deveras importantes para que a comunicação seja eficaz. De acordo com Alves (2006) são os seguintes:

- . O **comunicador**: É o emissor, a pessoa que elabora, transmite e partilha uma mensagem; sendo o processo de comunicação interativo e contínuo na troca de mensagens, o emissor age simultaneamente como recetor;

- . O **recetor**: É o destinatário da mensagem, aquela pessoa que recebe e descodifica a mensagem. Numa situação de comunicação, o recetor pode agir simultaneamente como emissor;

- . A **codificação**: o emissor utiliza o processo de codificação para traduzir as suas ideias num conjunto sistemático de símbolos, de forma a exprimir as suas intenções, sendo feito principalmente através da linguagem, verbal ou não verbal;

- . A **mensagem**: é o resultado do processo de codificação, que corresponde a um conjunto de informações que podem ser verbais e não-verbais. É a informação que o emissor pretende, efetivamente, transmitir e partilhar.

- . O **meio/canal**: é o suporte físico da mensagem, através do qual é transmitida a informação, que pode ser oral, escrito ou audiovisual. Atualmente, as tecnologias da informação e comunicação são um dos meios mais utilizados;

- . A **descodificação**: serve para concluir o mais simples processo de comunicação, a mensagem tem de ser descodificada para ser compreendida pelo recetor. É pelos processos de codificação/descodificação dos sinais recebidos que os indivíduos interpretam as mensagens;

- . O **feedback**: É a informação de retorno que permite ao emissor perceber se a sua mensagem foi recebida e avaliar se foi ou não compreendida. É favorável que ocorra numa situação comunicacional mas nem sempre acontece. Este processo tem como

característica ser contínuo e interativo, em que o emissor age simultaneamente como recetor e vice-versa;

. O **ruído**: é o conjunto de todas as barreiras/perturbações que podem deturpar a mensagem que se pretende transmitir. Estas perturbações podem ter diversas origens: podem, por exemplo, ser físicas, quando implicam uma perda de sinal fazendo com que a informação seja mal interpretada, ou até subjetivas, no modo de receber e interpretar a informação transmitida.

No entanto, para ter uma comunicação eficaz não basta estarem presentes os vários elementos do processo comunicacional, ou seja, uma comunicação eficaz não é simplesmente o ato em que o emissor e recetor se envolvem numa mensagem. Por vezes, a comunicação não cumpre o seu objetivo primordial, que é a transmissão e compreensão da mensagem.

Na opinião de Michel (in Aubert *et al*, 2005) para que a comunicação seja eficaz, é necessário localizar as dificuldades e compreendê-las. Estas dificuldades podem ter origem em qualquer um dos elementos do processo comunicacional, isto é, no emissor, no recetor, na mensagem, no canal utilizado ou ainda no contexto. O êxito da comunicação depende de vários fatores e existem elementos necessários para que uma comunicação seja eficaz:

. Michel (in Aubert *et al*, 2005) considera que é fundamental que o **emissor** tenha vontade de comunicar, porque as suas atitudes e o objetivo da sua mensagem podem facilitar ou dificultar essa comunicação. Para haver eficácia da comunicação, os interlocutores devem ter os objetivos bem definidos. Se tal não acontecer essa comunicação pode dar origem a incompreensão, a agressividade, a manipulação ou a passividade, tornando-se assim ineficaz;

. O **recetor** também deve ter a capacidade de descodificar corretamente a mensagem que recebeu. Para que essa descodificação seja possível é fundamental que exista um código e referências comuns entre o emissor e o recetor;

. Quanto mais concisa e clara for a **mensagem**, melhor será o seu entendimento. Uma mensagem complexa só irá dificultar o processo de comunicação, porque ela é composta por um “código”, que se refere à linguagem utilizada (sintaxe, estrutura, léxico) e uma “forma” referente à facilidade de expressão do emissor;

. Os processos de **codificação e descodificação** das mensagens são elementos fundamentais para a maximização do processo de comunicação. Por vezes, as dificuldades na descodificação advêm das interferências resultantes dos objetivos ou das expectativas do recetor. As diferenças existentes no que se ouve, no que se compreende, naquilo que se fixa e naquilo que se julga ter ouvido estão na base das dificuldades da comunicação (Alves, 2006). É natural ao Homem usar as expectativas na codificação, na descodificação e nas respostas das mensagens;

. A escolha do **canal de transmissão** mais adequado em função dos objetivos e do tipo de mensagem é um aspeto muito importante que contribui para o êxito da comunicação, essa escolha nunca poderá ser indiferente. Com as condições certas, será possível atingir o nível de expectativa desejado para os atos de comunicação;

. O **contexto** também pode facilitar ou perturbar a comunicação. Uma boa comunicação permite compreender melhor o ambiente e o mundo que nos rodeia, ajuda a diminuir ou mesmo eliminar algumas incertezas e pode levar a novos comportamentos, escolhas e ações favoráveis a nós próprios e à sociedade. Likert (1979, p. 68), também considera que “a boa comunicação e o bom desempenho caminham juntos”.

Não se pode analisar eficácia, isolando-se qualquer um destes elementos. No entanto, um bom método para se avaliar a eficácia começa com o estabelecimento de um plano: relevância, credibilidade, adequação, entendimento, sincronia são algumas das características que podem ser analisadas no estudo da eficácia.

Existem, naturalmente, outras variáveis que influenciam no processo, algumas de natureza psicológica, como por exemplo, a questão das fontes de comunicação: atitudes para consigo mesmo, atitudes para com os recetores, atitudes para com os assuntos. Uma atitude positiva certamente contribuirá para um melhor desempenho do ato comunicativo.

Entende-se que o nível de conhecimento dos comunicadores e recetores é variável, por isso, também ele pode levar ao sucesso ou fracasso do ato comunicativo. Quando se fala em nível de conhecimento, não se pensa apenas em domínio temático mas sim na capacidade de entendimento do interlocutor, isto é, conhecer o interlocutor, descobrir as suas capacidades, anseios, saber tirar ilações.

Para que a troca de significação entre duas ou mais pessoas, grupos ou organizações resulte numa comunicação eficaz os comunicadores têm que ter competências linguísticas (saber expressar-se) e competências estratégicas (saber interpretar) e fazer a articulação entre elas. É necessário que os membros de um grupo/organização saibam construir e partilhar significados, valores, conhecimentos, comportamentos comunicativos que lhes permitam maior flexibilidade de interação e adaptação a determinadas situações organizacionais de forma que assegure a eficácia da organização. Este seria o processo ideal mas na realidade cada indivíduo compreende o seu significado, de acordo com a sua personalidade, os seus conhecimentos, vivências e aptidões comunicacionais (Alves, 2006).

Resumidamente, Filipe (2007, p.60) esclarece que a comunicação eficaz:

É entendida como uma ação de pôr em comum, enquadrada num sistema de significados partilhados. A criação destes significados não depende apenas das figuras do emissor e recetor mas sim do sistema de câmbios entre ambos, em que o comportamento verbal e não-verbal de comunicação de um é função do mesmo comportamento de comunicação do outro, assumindo o enquadramento contextual em que decorre a relação um papel de especial importância.

1.4 Formas de Comunicação Humana

A comunicação humana é um processo que envolve a troca de informações e utiliza os sistemas simbólicos como suporte para esse fim. Neste processo estão envolvidos uma infinidade de maneiras de se comunicar: duas pessoas ou mais a ter uma conversa presencialmente, ou através de gestos com as mãos, mensagens enviadas utilizando a rede de telecomunicações ou até mesmo através da internet.

A fala, os gestos e a escrita permitem interagir com os outros e efetuar algum tipo de troca informacional. Sousa (2006) considera cinco grandes formas de comunicação humana:

. **Intrapessoal:** É o processo de autocomunicação. É a comunicação realizada por um indivíduo consigo mesmo através de mecanismos conscientes (pensamentos) ou inconscientes (sonhos). O indivíduo é emissor e recetor ao mesmo tempo e normalmente comunica consigo próprio através de frases introspetivas e pensamento automático. Trata-se de uma consciencialização pessoal revelando-se assim um processo mental. É uma comunicação direta e não mediada. Pode-se dizer que

frequentemente as pessoas comunicam consigo mesmas para refletir sobre os outros, o mundo e elas mesmas;

. **Interpessoal:** É a comunicação que se realiza entre duas ou mais pessoas, ou pequenos grupos, podendo ser formais ou informais, ocorrendo no decurso normal do quotidiano. A característica mais relevante desta forma de comunicação é a interatividade que serve essencialmente para criar e sustentar relações pessoais. A comunicação interpessoal sendo direta é a mais autêntica, porque integra quase sempre todos os elementos no contexto da comunicação. Nesta forma de comunicação, a componente não-verbal é tão relevante quanto a verbal:

Os gestos, a entoação da voz, as percepções que os interlocutores fazem de si mesmo e dos outros, o feedback imediato, o próprio contexto da situação, entre outros fatores, interferem direta, imediata e processualmente no ato comunicativo interpessoal direto (Sousa, 2006, p.39).

A comunicação interpessoal é direta também pode ser mediada. Isto acontece quando se comunica com o recurso a redes de comunicação, como as redes telefónicas ou a Internet. A desvantagem é que o feedback poderá ser tardio ou mesmo inexistente.

. **Grupal:** Este é o tipo de comunicação que ocorre no interior dos grupos "formais" de pequena ou média dimensão, como o grupo de amigos, a família, ou a pequena associação. Pode ser ou não mediada.

Os grupos são constituídos por elementos que partilham algo em comum e são mais ou menos coesos consoante a relevância que os seus membros dão aos objetivos que sustentam o grupo. Podem formar-se de diferentes maneiras, como por exemplo a família, que se forma com base em relações de parentesco. Esta une-se em torno da sobrevivência, enriquecimento, progresso e felicidade dos seus membros. Já o grupo de amigos forma-se por afinidades, motivos de entre ajuda, para entretenimento em comum, etc.

. **Social:** Esta forma de comunicação é desenvolvida para grupos de grande dimensão e muito heterogêneos entre eles. Também poderá ser designada de comunicação de massas (*mass communication*) porque é efetuada em grande escala. É comunicação realizada de forma impessoal, destinado a um vasto e heterogêneo número de recetores, em simultâneo, que fisicamente podem estar bastante distantes, o que se traduz em diminutas possibilidades de interação e feedback entre o recetor e o

emissor. Este público/audiência é muito diversificado mas têm um ponto em comum: estão pontualmente unidos para a receção de uma mesma mensagem que corresponde aos interesses, necessidades, crenças, valores e expectativas desses indivíduos.

A comunicação social, no sentido de comunicação, está orientada para um público massivo e heterogéneo, e normalmente, está relacionada com as atividades de comunicação em sociedade como o jornalismo, a indústria de entretenimento, a publicidade, as relações públicas e a comunicação de marketing.

Sousa (2006, p.55) refere que esta categoria “aplica-se apenas aos fenómenos que possibilitam que uma mensagem seja enviada, simultaneamente, para um grande e heterogéneo número de recetores, o que implica o recurso a um meio de difusão dessa mensagem”. É uma comunicação mediada, mas o meio difusor pode, por vezes, não permitir a interação e o feedback.

. **Organizacional:** É a comunicação desenvolvida no seio de organizações, nos grandes grupos como as empresas, e destas para o exterior. É aquela que, de modo formal ou informal, “ocorre no interior da organização e que adquire vários contextos e procedimentos de acordo com as necessidades ou as características do comunicador: oral, por escrito, via *e-mail*, por intercomunicador, etc.” (Alves, 2006, p. 99).

É através deste processo que surgem as relações entre os indivíduos que fazem parte da organização. A comunicação entre os diferentes elementos de uma organização faz com que a informação circule e as relações sejam criadas, envolve a transferência de informações através de hierarquia. Em muitos casos é informal e em outros assume carácter formal e escrito.

É o tipo ou processo de comunicação que ocorre no contexto de uma organização, seja esta pública ou privada. Fazem parte da comunicação organizacional o conhecimento e o estudo dos grupos de interesse de uma instituição (públicos), o planeamento de práticas de comunicação nos âmbitos interno (comunicação interna) e externo (comunicação externa), aí compreendidos a escolha e os usos de meios, sua implementação e sua contínua avaliação.

1.5 As Organizações

As organizações são um fenómeno que marca as sociedades contemporâneas. A sociedade moderna é uma sociedade composta de organizações, das quais depende o homem desde que nasce até ao fim da sua existência. Nós precisamos das organizações para atender as nossas necessidades, básicas e sociais. Somos seres organizacionais, inseridos ao longo da nossa vida em unidades organizacionais, intencionalmente construídas e em permanente evolução e mudança, para nos servirem cada vez melhor (Etzioni, 1984).

Sempre existiram organizações mas foi com a tecnologia e a ciência que conheceram uma rápida evolução, elas contribuíram para modificar a forma de encarar as organizações. Por essa razão, o conceito de organização é dinâmico. Tem-se alterado e evoluído ao longo dos anos, sendo que, atualmente é diferente da conceção do passado e provavelmente, será diferente no futuro, pois o mesmo tem acompanhado a evolução da sociedade adaptando-se às mudanças.

É surpreendentemente difícil dar uma definição simples de uma organização. A ideia de organizar fundamenta-se no facto de que um indivíduo sozinho é incapaz de satisfazer todas as suas necessidades e desejos. (...) A organização maior, a sociedade, torna possível, através da coordenação das atividades de muitos indivíduos, o atendimento das necessidades de todos os seus membros. Uma ideia básica que subjaz ao conhecimento da organização, portanto, é a ideia de coordenação do esforço ao serviço da ajuda mútua (Schein, 1982, p. 10).

Para Boudon & Bourricaud (1990) as organizações são grupos de humanos ordenados e hierarquizados, que através da cooperação e coordenação, trabalham para atingir objetivos comuns. Todas elas são diferentes consoante os seus objetivos, mas todas têm um apeto em comum, o facto de obter dos seus membros o mínimo de cooperação indispensável à sua sobrevivência.

Hall (1984, p. 23) também nos apresenta uma definição muito completa onde refere algumas das principais características de uma organização:

É uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicação e sistemas de coordenação de afiliação; essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos.

Para além disso, o autor considera que as organizações são entidades complexas, compostas por vários elementos e que são afetadas e influenciadas por diversos fatores, tanto externos como internos.

Todas as organizações são únicas e com características próprias, ou seja, a sua identidade. A Identidade é aquilo que as distingue umas das outras. As organizações estão inseridas num determinado ambiente que também as caracteriza.

Para Hall (1984) o ambiente é o conjunto de todos os fenómenos que são externos à organização e que a influenciam de alguma forma. O ambiente é tudo aquilo que rodeia a organização e que pode interferir em duas direções: o ambiente externo pode influenciar as organizações, mas as organizações também podem ser influenciadas pelo ambiente, definindo-o. É dessa permeabilidade das fronteiras que resultam todas as transações e intercâmbios efetuados pelas organizações, que posteriormente se traduz na eficácia (Alves, 2006).

Os autores Gill & Adams (1998) esclarecem que há, essencialmente, três tipos de organizações:

. **Organizações de benefício mútuo:** sindicatos, partidos políticos, organizações ambientalistas e outras associações da sociedade civil, clubes desportivos, etc.;

. **Organizações de utilidade e serviço público:** universidades, escolas, hospitais, museus, instituições da administração pública e do Estado, etc.;

. **Organizações lucrativas:** empresas, casas comerciais, etc.

Não se podem entender estas categorias como sendo estanques e limitadas, isto porque uma organização pode, por exemplo, prestar um serviço público e ainda assim ter uma finalidade lucrativa.

Hall (1984) considera que para melhor compreensão das estruturas organizacionais e análise das características das organizações há que conhecer os elementos que fazem parte duma organização:

. As **pessoas**. São elas que participam e dão possibilidade de sobrevivência da organização, trabalhando em conjunto para a obtenção dos objetivos da organização;

. Os **objetivos**: Uma organização quando se constitui, surge para atingir determinados objetivos que inicialmente foram definidos e que procura concretizar no futuro. Os objetivos são a razão da existência de uma qualquer a organização. Estes servem de orientação e legitimam as atividades da organização;

. A **estrutura**: A estrutura estabelece a forma como se faz a diferenciação e a integração. Através da diferenciação, é elaborada a escala hierárquica de cargos e funções; pela integração, estabelecem-se os mecanismos de coordenação que supervisionam ou controlam. Com base nestes esquemas de diferenciação e integração, surge o organograma que se apresenta como o “mapa da organização”;

. A **tecnologia**: São todos os meios técnicos e equipamentos que estão à disposição dos elementos da organização e que contribuem para atingir os objetivos. A tecnologia influencia fortemente o funcionamento de uma organização, uma vez que esta utiliza uma determinada tecnologia para operar e realizar as suas tarefas, para a produção de bens e serviços;

. O **ambiente**: É tudo o que envolve externamente uma organização, é o contexto em que está inserida. Há a considerar o ambiente social e também o ambiente físico.

Como a organização é um sistema aberto, Chiavenato (1983, p. 816) considera que ela “mantém transações e intercâmbio com o seu ambiente. Isto faz com que tudo o que ocorre externamente no ambiente passe a influenciar internamente o que ocorre na organização”.

Em suma, uma organização é composta por agrupamentos humanos, que interagem com o pressuposto de atingirem os interesses comuns, sejam estes públicos, privados, lucrativos, não lucrativos, associativos, sociais, e outros. Esses objetivos, bem como todas as atividades e tarefas da organização, necessitam de práticas comunicativas para terem visibilidade e alcançarem o sucesso tão desejado. A comunicação é, assim, a chave do funcionamento das organizações.

1.6 A Associação Empresarial como Organização

O Homem é um ser social e recorre às organizações para colmatar determinadas necessidades. No decorrer de toda a sua vida cria ligações com diversos tipos de

organizações, entre elas, associações com as quais se identifica de alguma forma. As associações são fundamentais e integram uma parte importante da vida das pessoas e as pessoas. Uma associação é uma organização resultante da reunião legal entre duas ou mais pessoas, com ou sem personalidade jurídica, para a realização de um objetivo comum.

O tipo de associações neste estudo é a empresarial. Estas associações são as que se constituem com o propósito de defender os interesses e necessidades dos empresários de uma região, contribuindo para o desenvolvimento dessa mesma região.

A Lei nº 99/2003, de 27 de Agosto, artigo 508º define as associações de empregadores como:

A organização permanente de pessoas, singulares ou coletivas, de direito privado, titulares de uma empresa, que tenham, habitualmente, trabalhadores ao seu serviço (...) e que se constituem com o propósito de defender e promover os interesses e comunicar as necessidades dos empresários de uma determinada região, contribuindo para o desenvolvimento dessa mesma região.

Qualquer empregador “(...) tem a liberdade de inscrição em associação de empregadores que, na área da sua atividade, os possa representar” (Artigo 506º) e apoiar nas necessidades de várias ordens que possam surgir no decorrer da vida da sua organização. A denominação das associações deve identificar o âmbito subjetivo, objetivo e geográfico da associação.

Ainda, de acordo com o Artigo 507º:

As associações de empregadores são independentes do Estado, dos partidos políticos, das instituições religiosas e de quaisquer associações de outra natureza, sendo proibida qualquer ingerência destes na sua organização e direção, bem como o seu recíproco financiamento. (...) No entanto o Estado pode apoiar as associações de empregadores nos termos previstos na lei.

O associativismo é, acima de tudo, uma forma de defender os interesses comuns de uma classe. Tem como finalidade conseguir benefícios comuns para os seus associados por meio de ações coletivas. Quanto maior for a representatividade das associações, através do maior número de associados, maior é a sua capacidade interventiva junto dos diferentes agentes económicos, políticos e sociais (www.airv.pt).

As principais funções técnicas das associações empresariais traduzem-se, fundamentalmente, na representação das economias locais no seu relacionamento com o exterior, através das suas relações com outros agentes, as políticas públicas e com o Estado. Pode dizer-se que estas associações se estruturam como sedes de recursos técnicos fornecidos pelo Estado e este, através dos apoios que fornece, é um elemento visível da atividade das associações (Reis e Jacinto, 1992).

As estratégias de apoio ao desenvolvimento industrial têm por finalidade assegurar a promoção da esfera produtiva, o que exige uma negociação entre as estruturas de representação do empresariado local e múltiplas entidades, das quais se destaca o Estado e outras estruturas associativas. Os resultados medem-se pelos serviços e pelos meios que é possível colocar à disposição da economia local e da sua organização. Isto significa que, cabe a cada associação o desenvolvimento de um conjunto de ações, designadamente prestação de serviços à comunidade empresarial nos domínios das feiras, exposições, congressos, informação e apoio aos investimentos, defesa dos interesses e representação dos associados e reforço do papel do associativismo empresarial a nível nacional e internacional (www.aeportugal.pt).

As atividades regulares de consultadoria, em que a economia, a engenharia e o direito são as especialidades mais representadas, são outras áreas importantes em que se regista o desempenho destas associações (Reis e Jacinto, 1992). Oferecem ainda uma rede de serviços e de políticas como por exemplo, ações de formação profissional, medidas de incentivos ao investimento e formas de regulação dos mercados locais de emprego. Aqui se verifica o quão relevante é o papel de intermediação entre a economia global e o exterior desempenhado pelos agentes de representação local.

Para Reis e Jacinto (1992) as associações empresariais apresentam-se como agentes intervenientes na gestão de recursos e na promoção do desenvolvimento local. Elas captam para o desenvolvimento local um conjunto significativo de recursos, expressos em serviços prestados ou em infraestruturas de qualificação industrial.

À medida que se vão desenvolvendo, estas associações exprimem atitudes e comportamentos do empresariado local. Frequentemente são a expressão da inovação e dos interesses estratégicos da indústria local, valorizando no exterior o que

é mais qualificante do tecido produtivo que representa e absorvendo para dentro dele o que lhe pode aumentar a sua capacidade competitiva.

A presença de uma associação dinâmica é um indicador significativo da capacidade de organização institucional da economia local em questão. E à semelhança de outras organizações, também as associações empresariais se preocupam com a comunicação organizacional e apostam nela para divulgar os seus serviços de modo a angariar mais associados entre os empresários.

Capítulo II – A Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional é a chave do funcionamento de uma organização. É um processo contínuo e essencial em tudo que acontece numa organização (Teixeira, 1998).

Neste capítulo será explicado em que consiste a comunicação organizacional, quais as suas principais características e para que serve. Serão abordados os diferentes tipos de comunicação que existem numa organização, todos eles essenciais, e os diferentes instrumentos de comunicação utilizados para a transmissão de todo o tipo de mensagens. A imagem e identidade de uma organização também são aspetos estratégicos tão vitais quanto os produtos e serviços que disponibiliza.

2.1 Estado da Arte

A nossa sociedade é composta por organizações, e é através delas que damos respostas às nossas necessidades, desde as básicas (fisiológicas) às sociais e culturais. Estas organizações poderão ser empresariais, religiosas, educacionais, de saúde, etc.

Para Kunsch (1986, p.21) as organizações “constituem aglomerados humanos planeados conscientemente, que passam por um processo de mudança, constroem-se e reconstroem-se sem cessar e visam obter resultados determinados”. Por outras palavras, uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

Na sociedade atual não basta às empresas serem eficientes, elas precisam divulgar o que de bem fazem e comunicar essa eficiência. Neste sentido, a comunicação tem um papel preponderante, revelando-se como um indispensável instrumento de gestão.

A comunicação é crucial no seio de uma organização. Não é possível conceber qualquer tipo de organização sem a existência de práticas comunicativas, uma vez que são estas que lhe dão forma e que a torna no que é (Cardoso, 2006). A comunicação deverá acompanhar toda a vida da organização porque esta “necessitará permanentemente de uma partilha de informações, ideias ou pensamentos” (Ruão, 1999, p. 4). A comunicação ajuda a organizar a informação de modo a questionar a estratégia de uma organização, contribuindo para um processo de autoavaliação e melhoria contínua. A informação tem de estar integrada com a estratégia da organização.

Durante muito tempo, a comunicação nas organizações era quase exclusivamente unilateral. Ao emissor cabia a missão de elaborar as mensagens e transmiti-las pelos vários meios de comunicação à disposição, não se preocupando com o resultado final do processo. O recetor tinha um papel passivo e não participava de forma efetiva na comunicação (Pessoa, 2003). Contudo, foi com a evolução da sociedade e das condicionantes dos mercados, que passou a haver a necessidade do recetor ter um papel ativo no processo comunicativo das empresas. Tornou-se cada vez mais importante o emissor estar atento e aceitar as opiniões, críticas e sugestões do recetor, de modo a que a organização possa responder às necessidades do seu público-alvo.

Atualmente as organizações preocupam-se cada vez mais com a comunicação. Uma organização não é um sistema isolado e tem de comunicar com o exterior para sobreviver. Mas a sobrevivência da organização também depende da capacidade que ela tem em colocar as pessoas a comunicar eficientemente dentro dela própria. É fundamental que elas saibam o que comunicar e de que forma fazê-lo, daí o papel gradual que a comunicação tem vindo a ganhar nas organizações. Sendo assim, consideramos que a comunicação organizacional é o conjunto de sinais emitidos por uma dada organização em direção aos seus alvos, tantos internos como externos.

A comunicação é um processo contínuo e essencial em tudo que acontece numa organização. Ela assume uma importância estratégica na gestão das organizações e um papel fulcral para o sucesso destas. Mas não podemos considerar a comunicação

como um mero instrumento da organização. Ela é muito mais do que isso, a comunicação é o que lhe dá essência, sendo vital e imprescindível para o desenvolvimento e crescimento de qualquer organização e meio de sobrevivência no mundo atual.

Também na opinião de Stoner (in Ramos, 1997, p. 21), “a comunicação é a base das funções da gestão. É o processo que permite transmitir informações necessárias ao planejamento, à concretização dos planos, à organização e controle das pessoas e das tarefas”. É com a comunicação que as mais diversas informações fluem em todos os níveis da organização, permitindo assim uma gestão mais adequada de modo a alcançar os objetivos definidos para alcançar o sucesso (Sá, 2008).

Para a estratégia de comunicação ser eficaz é fundamental que seja planeada. Neste planejamento, é preciso definir o público-alvo e os meios de comunicação que são mais adequados para difundir as informações institucionais. Saber o momento certo para divulgar uma informação, serviço ou produto requer do profissional o conhecimento aprofundado do contexto e das tendências do mercado (Matos, 2004).

Para Stoner (in Helena Ramos, 1997, p. 21) “qualquer organização necessita de adotar uma política de comunicação eficaz, desenvolvendo novas estratégias de comunicação que lhe permitam criar uma imagem positiva e coerente”. Também Fisher (1993) considera que a comunicação eficaz é um fator essencial para determinar a eficiência do funcionamento da organização como um todo. Neste contexto, a comunicação tem um importante papel social, visto que promove a envolvimento entre o emissor e o receptor num diálogo aberto, e permite que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios éticos e sociais (Cardoso, 2006).

Segundo Kreps (1990, p. 5) a comunicação organizacional é:

O processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite às pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem.

Para além da circulação da informação, a comunicação nas organizações permite uma interação social entre os membros que nelas trabalham, e possibilita a criação de relações mais próximas e de confiança. Estas pessoas realizam intercâmbios de

informações, tendo por principal objetivo a eficácia da organização. No entanto, nem sempre isso acontece, o que pode colocar em risco a eficiência de tudo o que nela deveria ser funcional para o bom desempenho das tarefas. Para evitar que isso aconteça é imperativo que a informação seja comunicada de forma adequada e coordenada para a realização das tarefas pelos diversos elementos organizacionais com motivação e satisfação.

Silva (2009, p. 13) acredita que a interação social é o aspeto mais importante da comunicação, porque “são as relações que desenvolvemos com os outros que condicionam e potenciam o tipo e qualidade da troca de informações”. A meta final da comunicação organizacional é gerar consentimento. Produzir aceitação, por meio da comunicação expressiva-emocional, deve ser o objetivo dos profissionais que lidam com a comunicação nas empresas. É ela que faz a ligação entre a comunidade a organização, e que é considerada uma ferramenta essencial para o desenvolvimento e crescimento de qualquer tipo de organização.

2.2 Tipos de Comunicação na Organização

Para Fisher (1993) a comunicação organizacional é muito semelhante a qualquer outra forma de comunicação mas difere pela existência de um processo de interação entre os vários elementos da organização que partilham informação, transformando assim a natureza e estrutura dessa mesma organização.

Vários foram os autores que estudaram a temática da comunicação organizacional, entre eles o académico Grunig (1992) que definiu a comunicação organizacional como aquela que é realizada entre os vários elementos dentro de uma organização, restringindo-o somente à comunicação interna. Tal definição é partilhada por Kreps (1990) que entende a comunicação organizacional como um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes acerca do que ocorre dentro dela. Riel (in Scroferneker, 2003) tem uma opinião diferente e considera que a comunicação organizacional é muito mais do que a comunicação realizada entre os vários elementos dentro da organização. Entende que este tipo de comunicação abrange as relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, e a comunicação externa, ou seja, formas de comunicação mais direcionadas para os públicos externos da organização.

Decker & Michel (2006) definem a comunicação organizacional como uma atividade que utiliza as várias estratégias da comunicação disponíveis de forma a obter um melhor desempenho perante os seus públicos e que se subdivide em três tipos: comunicação interna; comunicação externa; assessoria de imprensa.

2.2.1 Comunicação Interna

É a comunicação que ocorre dentro das organizações e é direcionada a funcionários e colaboradores da empresa. Almeida (2000) define comunicação interna como o processo comunicativo através do qual se cria e evolui uma organização. Para além de desenvolver ações de informação ao público interno, este processo contribui para a criação de relações entre hierarquias mutuamente vantajosas, que facilitam a produção, circulação e gestão de informação fundamental para um desempenho organizacional superior.

A comunicação interna contribui para a criação, desenvolvimento e manutenção de um clima positivo entre os colaboradores, propício ao cumprimento das metas estratégicas definidas pela organização, permitindo dessa forma o seu crescimento. Mendonça (2004) considera que este tipo de comunicação destina-se a transmitir conhecimentos, visando a mudança de atitudes ou de comportamento. Essa mudança de comportamento tem como função transmitir e partilhar informações, ideias, técnicas, a um maior público. Segundo Torquato (2002) a comunicação interna tem como principais objetivos: integrar e motivar os colaboradores; direcionar as ações para as principais metas, racionalizar esforços; concretizar os ideais de inovação; reforçar o sistema de decisões; apoiar os novos conceitos do modelo de gestão como conceito de unidades de negócios; abrir as comunicações ascendentes; despertar sentimento de vitória e orgulho em todos os segmentos; apresentar a linha de produtos de forma que todos os funcionários de todos os níveis conheçam os produtos da sua organização; oferecer maior transparência aos objetivos e às metas da organização; exibir imagem forte.

2.2.2 Comunicação Externa

A comunicação externa é o processo de transmissão de mensagens da organização para o meio externo e recolha de mensagens desse meio externo para o interior da

organização. É a comunicação dirigida aos clientes, consumidores, fornecedores, acionistas, concorrência, sociedade, meios de comunicação social, governo, etc.

Fisher (1993) entende como comunicação externa as práticas comunicativas que envolvem a interação entre a organização e o ambiente em que se insere. É ela que liga a organização aos vários públicos, transmitindo mensagens ao exterior, mas, simultaneamente recebe as informações do ambiente externo da própria organização. É um processo de dois sentidos.

Com a globalização, a sociedade está em constante mudança, e é obrigação de cada organização estar atualizada em relação a tendências e opiniões. A comunicação externa será responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade, focando-se na opinião pública. Para isso, a organização elabora planos de comunicação externos, onde podemos englobar as seguintes técnicas: o jornalismo empresarial (através de jornais, revistas, boletins, rádio e televisão); as relações públicas, que visam ajustar o objeto da comunicação aos interesses dos diversos públicos da organização; a propaganda, que tem como função estimular as demandas potenciais de um determinado mercado; o marketing social, cultural e desportivo, investindo na área da saúde, saneamento, preservação do meio ambiente, educação, desporto e lazer (Torquato 2002).

2.2.3 Assessoria de Imprensa

A assessoria de imprensa faz parte do processo de comunicação externa da empresa mas é especialmente baseada na relação com os meios de comunicação social. É ela que cuida do fluxo de notícias e informações da organização para os meios de comunicação social e da relação com os jornalistas e com a opinião pública (Matos, 2004).

Silva (2009) defende que, a existência de boa comunicação na empresa motiva a boa execução das tarefas, elimina as dúvidas e produz confiança e segurança. Desta forma, a empresa terá oportunidade de aumentar sua produtividade, com qualidade, e investir na satisfação da cliente externo e interno.

Resumidamente, considera-se a comunicação organizacional como todas as ações comunicativas da organização, que se realizam com o seu público interno e/ou

externo. Estas ações comunicativas constroem e definem tanto a cultura como a imagem da instituição e são veiculadas numa linguagem única e harmonizada aos públicos da organização (Costa, 2009).

2.3 Instrumentos de comunicação nas organizações

Uma organização para sobreviver tem necessidade constante de comunicar para os seus públicos, internos e externos. Quando existe intenção de transmitir uma mensagem, a organização tem à sua disposição uma diversidade de instrumentos de comunicação que variam de acordo com os objetivos pretendidos.

Em grande parte da literatura estudada foi percebido que um dos grandes desafios da comunicação no ambiente organizacional reside na escolha das formas e canais de comunicação mais adequados e que grande parte das distorções que ocorrem nas empresas se deve ao uso inadequado dessas formas e canais. Para evitar essas distorções, Torquato (2002) recorda aos responsáveis de comunicação das organizações que a primeira tarefa é fundamental, que é a de identificar os recursos disponíveis, pois muitas vezes as organizações possuem bons recursos de comunicação, mas que são frequentemente esquecidos ou mesmo desconhecidos.

São vários os instrumentos de comunicação à disposição das empresas, devendo-se, contudo, destacar a necessidade de promover ajustes para adequação a cada realidade. Daí, ser também importante ressaltar que quando os instrumentos são utilizados de forma isolada não produzem os efeitos desejados e mencionados como consequências da comunicação interna. Para tal, faz-se necessário que os instrumentos sejam partes coerentemente articuladas (um efetivo sistema), de um projeto, antecedido de um diagnóstico, preferencialmente conduzido pela própria empresa (Bekin, in Ramos, 2004, p. 26).

A reflexão sobre os dispositivos organizacionais e a posterior determinação dos suportes e instrumentos de comunicação são elementos de extrema importância na gestão de uma organização. Na opinião de Clappitt (1991), para a comunicação ser eficaz é necessário selecionar os instrumentos mais apropriados às informações que se pretendem transmitir com base nas necessidades do emissor, nos atributos da mensagem, nas características do instrumento e nas necessidades do receptor. Ter conhecimento das características dos meios irá permitir a seleção adequada dos instrumentos de comunicação a utilizar. Na comunicação interna e externa são

utilizados vários tipos de instrumentos de comunicação: oral, escrita, eletrónicos e audiovisual.

Ramos (1997) explica que a comunicação oral, enquanto meio de comunicação, satisfaz mais as necessidades de interação, enquanto a comunicação escrita, sendo formal e mais exata, limita por vezes, a retroação. A comunicação não-verbal efetua-se através do contacto físico, da expressão corporal, da entoação da voz e do gesto, sendo assim mais exata do que a comunicação oral. A comunicação não-verbal encontra-se presente em todas as comunicações efetuadas através de discurso e em algumas comunicações audiovisuais, acrescentando uma maior dimensão à comunicação. A comunicação audiovisual tem um alto nível de penetração junto dos públicos, permitindo um acesso rápido à informação e ao incentivo de participação.

2.3.1 Instrumentos de Comunicação Oral

A comunicação oral é uma das formas mais utilizadas para comunicar numa organização, quer internamente quer externamente.

É um meio conveniente, eficaz, económico, rápido e recíproco de transmitir informações, principalmente ao público interno. Os colaboradores apreciam mais esta forma de comunicação porque lhe possibilita um contacto mais direto e próximo com os seus superiores. E os superiores hierárquicos também utilizam frequentemente esta forma de comunicação para transmitir algum tipo de mensagem aos colaboradores.

Clampitt (1991) apresenta alguns instrumentos de comunicação oral que permitem a troca de informações de uma forma rápida, simples e direta:

. **Face-a-face:** é o meio de comunicação mais rico e autêntico, porque permite reunir uma grande parte dos sentidos sensoriais: visão, audição, olfato e, por vezes, o tato. Contudo, é mais suscetível de equívocos, porque transmite emoção e sentimentos. Pode assumir a forma de conversas formais ou informais. As conversas informais dentro da organização são um excelente instrumento de comunicação pois permitem uma descontração maior aos trabalhadores na apresentação de opiniões e sugestões;

. **Telefone:** é o segundo instrumento mais utilizado, sendo o maior substituto da comunicação face-a-face quando esta não é possível. É menos rico, porque só transmite informação através da audição;

. **Discursos:** São exposições metódicas sobre certo assunto. Estes instrumentos de comunicação oral descendente permitem um contacto direto entre os intervenientes e proporcionam hipóteses de relacionamento pessoal;

. **Reuniões:** realizadas entre dois ou mais elementos, podem ser de várias ordens: de departamento, de formação ou de grupo. Proporcionam a oportunidade de coordenar várias atividades, estimular o envolvimento, solicitar novas ideias, motivar grandes níveis de desempenho e comunicar a cultura corporativa. São um importante instrumento de comunicação, porque fornecem oportunidades para estabelecer a comunicação nos dois sentidos. Podem ainda ser complementados com meios visuais, audiovisuais, ou material impresso.

. **Apresentações formais:** Estas podem apresentar-se sob a forma de programas de formação, de motivação, apresentação de novos produtos/serviços ou sobre a política empresarial. Permite a motivação coletiva de grupos de trabalhadores;

. **Linhas de Apoio:** são linhas telefónicas específicas que servem para rapidamente disseminar informações a uma grande quantidade de pessoas num curto período de tempo. Pode assumir a forma de mensagens gravadas ou conversação. Esta linha pode ser muito útil para afastar receios ou rumores durante períodos de crise ou de rápidas mudanças;

A comunicação oral apesar de ser direta, é imprecisa, existindo o risco de deturpação da informação no momento da transmissão da mensagem porque muitas das vezes verifica-se que a informação que foi inicialmente transmitida, agora que chega ao destinatário final já não é a mesma, ou seja, foi deturpada, o que origina confusões. Uma grande desvantagem é o facto de não servir de prova e não deixar vestígio. Por esta razão Westpahlen (1991) sugere que, para a obtenção de melhores resultados, esta forma de comunicação deverá ser sempre acompanhada por um suporte escrito.

2.3.2 Instrumentos de Comunicação Escrita

A comunicação escrita, segundo Westphalen (1991) é imediata, porque a partir do momento que algo é escrito, pode de imediato ser lido. É tradicional porque é um instrumento utilizado desde sempre (e a generalidade das pessoas sabem ler e escrever) e que permanece e é rica porque permite uma rápida difusão e para um número infinito de pessoas. A sua maior vantagem é de servir como prova de algo que foi transmitido oralmente. A comunicação escrita é a forma de comunicar menos dispendiosa, tem uma difusão ilimitada e pode ser utilizada por todas as organizações, seja qual for a sua dimensão.

Crable & Vibbert (1986) apresentam alguns dos instrumentos escritos que podem ser utilizados na comunicação com os seus públicos:

- . **Cartas:** Podendo assumir carácter formal ou informal, informam sobre uma qualquer assunto ou temática;
- . **Relatórios:** instrumento de comunicação técnico é dirigido a um ou vários públicos. Os relatórios contêm informações sobre a empresa e podem ser de três tipos: relatório de pesquisa, relatório de progressos e relatório final;
- . **Memorando:** este instrumento facilita a circulação da informação em ambos os sentidos e serve para lembrar os empregados sobre um acontecimento, apresentar diretivas, reforçar comunicações orais ou solicitar informação;
- . **Proposta:** é um instrumento que serve para apresentar e pedir consentimento sobre um determinado assunto;
- . **Folhetos:** serve como um meio de divulgação de uma ideia ou marca, feito de papel e de fácil maneabilidade. Por seu baixo custo é muito utilizado para atingir grandes públicos em pouco tempo;
- . **Boletins:** transmitem rapidamente informações a todos os colaboradores sobre os assuntos mais importantes. São pouco dispendiosos, de fácil aplicação e gestão;
- . **Brochuras:** é um importante instrumento pois servem para reforçar notícias importantes e para apresentar diversos produtos ou serviços da organização;

. **Quadro informativo/placard:** é um dos mais tradicionais instrumentos de comunicação utilizados para comunicar com os colaboradores. É utilizado para colocar avisos e chamar a atenção para determinados assuntos. Normalmente encontra-se num local de passagem de todos colaboradores.

Clampitt (1991) acrescenta ainda a estes instrumentos as publicações, podendo assumir a forma de revista de empresa, jornal ou *newsletter*. Têm como objetivo estabelecer contatos com os diversos públicos, projetando uma imagem favorável da organização. Uma boa publicação deve reunir os pontos de vista da administração e dos restantes colaboradores, e utilizada apropriadamente, contribui para o entendimento da filosofia corporativa, dos seus produtos/serviços e da política empresarial.

Apesar dos benefícios apresentados, a comunicação escrita também apresenta algumas desvantagens: ela poderá ser enganadora, porque não existe garantia que a mensagem seja eficazmente transmitida, e indesejável porque existe a tendência de sobrecarregar os diversos públicos com informações escritas, através dos vários meios à sua disposição. Por esta razão, Westphalen (1991) sugere que a comunicação escrita deverá ser usada com alguma atenção, evitando ser em excesso.

2.3.3 Instrumentos de Comunicação Eletrónica

Ramos (1997) admite que os instrumentos de comunicação eletrónicos são atualmente uma das principais ferramentas de trabalho nas organizações. Alguns exemplos deste tipo de instrumentos são:

. **Correio Eletrónico (*e-mail*):** Permite uma rápida transmissão de mensagens, a partir computador para outro, através da rede da Internet. A principal vantagem é a troca imediata de todo o tipo de informações entre diferentes níveis hierárquicos, e ainda para o exterior da organização. Atualmente, apesar de quase todas as organizações já possuírem uma rede interna de comunicações, aponta-se como principal desvantagem o facto de ser um meio apenas disponível nos terminais de computador, em que nem todos têm acesso;

. **Boletim Eletrónico (*newsletter*):** Algumas organizações utilizam este instrumento de comunicação para transmitir periodicamente algumas informações/novidades.

É constituído por um conjunto de notícias ou informações úteis que podem ser transmitidas por computador. O boletim pode ser posteriormente impresso e distribuído aos trabalhadores que não têm computador no posto de trabalho.

2.3.4 Instrumentos de Comunicação Audiovisual

Os instrumentos de comunicação audiovisual utilizam conjuntamente as palavras e as imagens e que ao longo dos anos têm provado a sua eficácia. Segundo Ramos (1997), podemos utilizar os seguintes meios audiovisuais na comunicação com os colaboradores e com o público externo:

- . **Filmes:** os vídeos institucionais apresentam de uma forma breve e dinâmica a organização. Dão uma visão mais ampla da sua estrutura e da sua actividade. Permitem um tipo de comunicação de prestígio e de grande utilidade;

- . **Teleconferência:** é o instrumento equivalente ao telefone mas é utilizado em reuniões de grupo. Trata-se de uma reunião virtual na qual diversas pessoas, situadas em locais diferentes participam ao mesmo tempo por meio de sistemas de telecomunicação;

- . **Videoconferência:** Os sistemas de videoconferência possibilitam a comunicação em tempo real entre grupos de pessoas, independente de suas localizações geográficas, com áudio e vídeo em simultâneo. É um instrumento muito útil em sessões de formação e na condução simultânea de reuniões em áreas geográficas distantes. É de extrema utilidade porque é focalizada nas temáticas. É mais breve e contém menos conversação social do que as conferências tradicionais.

Após esta análise pode-se confirmar que os instrumentos para a comunicação são de grande utilidade para as empresas. De facto, é através destes meios que a informação é recebida pelo recetor da forma mais adequada e de acordo com os objetivos pretendidos pelo emissor. Neste contexto, Thayer (1979) explica que o episódio comunicativo mais simples tem de ter presente os seguintes componentes: um emissor; um recetor; uma situação ou circunstância; uma intenção ou necessidade; um meio ou canal que transporta a mensagem.

2.4 A Identidade e Imagem Organizacional

Segundo Rastrepo (in Costa, 2009) a comunicação organizacional deve ser analisada de forma global porque integra todas as ações da organização, permitindo a construção da sua cultura, da sua identidade e da sua imagem e marcando um estilo próprio.

Ao abordar a temática da comunicação organizacional, é essencial ter em conta mais um dos seus elementos que a caracteriza: a cultura organizacional. Baldissera (2000, p. 15) define a cultura organizacional como “o conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização”. Essas crenças e valores referem-se às práticas, comportamentos, estilos de liderança adotados pela organização e que criam a sua identidade única. A cultura de uma organização é a sua identidade.

De acordo com Olins (1990) cada organização é única e a sua identidade deve ser o espelho da própria organização, através da sua personalidade, da sua cultura, das suas forças e fraquezas.

Para Pratt & Foreman (2000) a identidade organizacional é o conjunto de características da organização que os seus públicos consideram só delas mesmas, distintivas e constantes. É a partir deste conjunto de características únicas da organização que resulta a sua imagem.

Minguez (1999) considera que a imagem é o conjunto de significados que uma pessoa associa a uma organização. Ela é a representação da identidade organizacional, e é constituída pelas características principais da empresa, o que a empresa faz e o que a empresa diz.

O termo “imagem” é geralmente associado ao sentido da visão e às percepções sensoriais, mas para Costa (2001, p. 58), é muito mais: “*es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad*”. Nesse sentido, a imagem da empresa resulta da assimilação, na mente do seu público-alvo, de um conjunto de “imagens” que a empresa veicula para o exterior (Villafañe, 1998).

A identidade organizacional da organização terá que estar muito bem definida porque a imagem criada será depois o reflexo da sua personalidade, dos seus valores, da sua

cultura, daquilo que a organização tem para oferecer. Só assim a organização poderá enviar a informação correta ao seu público, para que estes consigam perceber a mensagem. A organização deve influenciar a sua imagem através da gestão da sua identidade que deve ser pensada em relação às expectativas do público e aos objetivos da própria empresa: “A construção da imagem assenta numa reflexão profunda sobre o sentido próprio que a marca pode não só espelhar, mas também concretizar no uso funcional e emocional que dela faz o consumidor” (Ruão, 2000, p. 15).

Os colaboradores contribuem, em grande parte, para a transmissão da imagem de uma empresa, que poderá ser positiva ou negativa. Um colaborador que esteja motivado e realizado no seu local de trabalho poderá responder de uma forma mais correta às críticas, esclarecer dúvidas, realçar os méritos e veicular os sucessos, atuando como representante credível e de confiança (Silva, 2009). Pretende-se assim transmitir uma imagem correta e positiva.

Contudo, para uma organização se projetar para o exterior e formar uma imagem, ou seja, a perceção pública da organização depende, também, da comunicação que a organização estabelece com o exterior. A comunicação é o processo que transmite a essência da organização, a sua identidade, transformando-se em imagem organizacional para os seus públicos.

Quando a identidade da organização é planeada, existe maior probabilidade de conseguir concretizar os seus objetivos. Ou seja, a organização conseguirá mais facilmente posicionar-se no mercado e atrair mais clientes. A comunicação projeta essa identidade e procura orientar a imagem que os públicos vão criar da organização. É fundamental planear a construção dessa imagem, sendo muito arriscado e perigoso deixá-la ao critério do público.

De acordo com Lindon *et al.* (2004, p. 355) “a imagem de uma empresa é o resultado de múltiplas ações de Comunicação e desempenha um papel fundamental no alcance dos seus objetivos”. A comunicação assume-se como um elemento basilar que pode garantir uma perceção favorável e em sintonia com os valores e cultura da organização.

A comunicação organizacional terá de ser pensada estrategicamente. É preciso definir quais os procedimentos e meios que se poderão utilizar para comunicar ao público a

ideia que se pretende, de forma a criar a imagem organizacional. Segundo Teresa Ruão (2000), poderemos utilizar os meios *above the line* (publicidade nos media, como a televisão, rádio, imprensa, cinema e publicidade exterior) e *below the line* (as relações públicas, promoção de vendas, marketing directo e publicidade no local de venda). Ou seja, todas as ações de uma organização que formam a opinião pública através do seu impacto, tornando a comunicação num processo de gestão da imagem organizacional. Pelo que toda a gestão da imagem deve ser encaminhada pela identidade da empresa.

O trabalho da comunicação organizacional tem como objetivo criar uma personalidade para a organização que seja identificável com a opinião pública. É um trabalho a longo prazo, que exige a criação de bases sólidas e onde se deve investir no nome e no símbolo da organização, utilizando sempre em todo o estacionário da organização, em publicações, instalações, anúncios, entre outros (Kunsch, 1986).

Todas as técnicas e estratégias de comunicação utilizadas pelas organizações têm como principal propósito construir uma boa imagem organizacional, para que estas estejam legitimadas pela sociedade (Decker & Michel, 2006). Percebe-se que uma má imagem pode acabar com a organização. A falta de informação gera boatos e a distorção da informação, o que pode comprometer a imagem pública de qualquer organização. E este é apenas um dos desafios que as organizações enfrentam nesta era da globalização, em que todos têm acesso à informação. Assim, a comunicação torna-se uma força que é capaz de construir ou destruir uma imagem ou identidade.

É claro que a construção e a sua posterior divulgação da identidade implica obrigatoriamente o aperfeiçoamento de planos de comunicação exclusivos. É necessário comunicar os valores da organização aos públicos internos (responsáveis também pela sua difusão) e aos públicos externos (objetivo da empresa), para que se evitem evasões junto de outras fontes como os *media* ou a concorrência. Saber criar uma imagem que se distinga é uma luta constante, em que a inovação e criatividade parecem ser uma condição que não pode faltar.

Com a sociedade a ser inundada por marcas e produtos, é pela comunicação que qualquer organização se distingue das demais. A globalização acarreta também outros desafios como as constantes mudanças económicas, tecnológicas e sociais, face às quais a organização tem que ser ágil a adaptar-se, bem como a responder aos desafios do mercado (Matos, 2004).

PARTE II – APLICAÇÃO DO ESTUDO AO CASO DA AIRV

Capítulo III – Contextualização e Apresentação do Estudo

As associações empresariais constituem-se com o propósito de defender os interesses e necessidades dos empresários de uma região, contribuindo para o desenvolvimento dessa mesma região.

Neste capítulo será feita uma apresentação da Associação Empresarial da Região de Viseu, através de uma breve resenha histórica, informação sobre a sua missão, visão e objectivos. Também será abordado o conjunto de serviços que oferecem aos seus associados e empresários da sua área geográfica, que é Viseu.

3.1 Apresentação da AIRV

O presente estudo centra-se na Associação Empresarial da Região de Viseu (AIRV) e tem como objectivo analisar a sua relação com os seus associados através da comunicação.

Antes de se passar à análise das ferramentas comunicacionais utilizadas pela AIRV, torna-se imprescindível apresentar algumas informações sobre ela enquanto organização, para melhor a conhecer. Os dados apresentados foram retirados da página de internet: www.airv.pt e do directório da AIRV (Edição 2010/2011).

A História

Até ao ano 1981 não existiam estruturas de apoio de nível regional, o que significa que as empresas da região de Viseu ou encontravam-se dispersas por outras associações de âmbito nacional ou não estavam enquadradas em qualquer estrutura associativa.

Em resposta aos apelos dos empresários da região, foi criada em 22 de Outubro de 1982 a Associação Industrial da Região de Viseu. A AIRV permitiu, “por um lado que os empresários de Viseu dispusessem de um fórum representativo da classe e, por outro, que a região tivesse, dentro das suas fronteiras, um agente promotor do desenvolvimento” (<http://www.airv.pt>).

A região de Viseu, face a tantas outras do país, apresentava vantagens geográficas, devido à sua proximidade com pontos estratégicos costeiros e rodoviários, que a tornaram num importante local de passagem na distribuição de bens, não só para o

nosso país, mas também para os Países vizinhos. Com o passar dos anos, a atividade da AIRV obteve um crescimento considerável, consolidando a sua posição junto dos empresários e contribuindo para o desenvolvimento regional.

Com o tempo, associavam-se cada vez mais empresas independentemente da sua atividade económica. Deste modo que, na Assembleia Geral de 10 de Março de 2001, foi aprovada por unanimidade a proposta de alteração da denominação de AIRV - Associação Industrial da Região de Viseu, para AIRV - Associação Empresarial da Região de Viseu, devido à sua atuação ter deixado de se limitar ao círculo restrito das empresas industriais.

Em 2006 a AIRV obteve a certificação pela APCER no âmbito da Norma 9001:2008, tornando-se, assim, numa “entidade certificada no âmbito da representação e promoção das empresas nos domínios da formação, qualificação, informação e apoio económico e jurídico – fiscal e instalação de empresas” (AIRV, 2010, p.8).

Durante vários anos Viseu assistiu a um aumento de empresas no seu tecido empresarial, uma perspetiva sem dúvida positiva para o dinamismo dos negócios da região. No entanto, a AIRV evolui de acordo com o contexto, logo também é afetada em épocas de crise económica, o que exige uma gestão ainda mais rigorosa e com visão.

Para reduzir o risco e aumentar as probabilidades de êxito, a AIRV procura trabalhar em rede com empresas e outras entidades regionais e nacionais, procurando parceiros com os quais se tem valores em comum para se complementarem. O objetivo primordial é sempre no sentido de promover as suas empresas, a sua região e o país.

Missão, Visão e Objetivos

A razão de existir do associativismo fundamenta-se na procura do progresso e do desenvolvimento económico, com vista à satisfação de necessidades materiais coletivas de ordem infraestrutural e reivindicativa. A participação da Associação em todos os acontecimentos nacionais e regionais de relevo e importância para o sector produtivo são outras tantas ações em que a AIRV tem marcado” (<http://www.airv.pt>).

A AIRV foi criada com o objetivo de colaborar ativamente com as empresas para que possam crescer, desenvolver e aumentar os seus mercados, para que se conheça o

funcionamento adequado para o crescimento económico, para que o regime fiscal seja justo e competitivo e para permitir uma maior e melhor qualificação dos empresários e dos seus colaboradores (AIRV, 2010).

Esta associação é constituída por empresas com um tecido empresarial muito variado e forte, tanto em dimensão como em atividade, em sectores de ponta, localizadas nos vários concelhos limítrofes, abrangendo os concelhos dos distritos de Viseu, Coimbra e Guarda.

Enquanto associação empresarial a AIRV é considerada uma agente de desenvolvimento regional, procurando mobilizar todos os interlocutores regionais para o objetivo de promoção da riqueza económica, social e cultural da região, mantendo uma estreita colaboração e complementaridade com todos os outros os agentes de desenvolvimento nacional e internacional.

A visão da AIRV “é ser uma das melhores associações empresariais regionais do país” (AIRV, 2010, p. 8). Para isso ser possível é preciso que a região conceba e produza a tecnologia e a inovação que as empresas e o país necessitam, fixando e atraindo os profissionais e as empresas mais capazes. Criar parcerias com futuro, trabalho em rede, confiança mútua em relações duradouras baseadas em benefícios mútuos.

A AIRV divide a sua missão em duas vertentes:

A Missão **Associativa** ao *“representar e defender os interesses das empresas e empresários da região de Viseu e dar apoio nos domínios técnico e económico, inovação, qualidade, ambiente, internacionalização, informação e formação, de modo a tornar o tecido empresarial cada vez mais competitivo”;*

A Missão **Regional** que tem como objetivo *“promover a colaboração, a concertação e a complementaridade entre os Agentes de Desenvolvimento da Região. Incentivar as parcerias que permitam tornar a região cada vez mais competitiva com o objetivo de atingir um estágio de desenvolvimento que consolide e a coloque entre as mais desenvolvidas do país, através de uma aposta concertada e coerente nos domínios de excelência, na qualidade dos produtos e das empresas, na certificação ambiental e da higiene e segurança no trabalho, na globalização e na internacionalização, informação e formação”* (<http://www.airv.pt>).

A AIRV possui uma forte política de qualidade que tem como objetivo:

- . “Maximizar a representatividade da AIRV;
- . Fornecer serviços demarcados pela qualidade, que satisfaçam os requisitos e antecipem as necessidades dos sócios e clientes;
- . Promover a eficácia e eficiência no âmbito de boas práticas empresariais;
- . Melhorar continuamente e com eficácia o sistema de gestão da qualidade auditando periodicamente os processos” (AIRV, 2010, p. 8).

No sentido de corresponder às expectativas e necessidades dos seus associados e outras instituições da região, a AIRV possui atualmente, meios humanos especializados em questões atuais e práticas, assim como meios técnicos capazes de responder ao desafio tecnológico e às grandes necessidades de informação (<http://www.airv.pt>).

3.2 Serviços de Apoio às Empresas

Esta associação possui, para além da Direção Geral e dos Serviços Administrativos, os seguintes serviços especializados em diferentes áreas (fonte: www.airv.pt):

▪ Apoio às Empresas e Autarquia

- . Promoção direta dos sistemas de incentivos comunitários para o desenvolvimento regional, junto às empresas, cooperativas e agentes locais;
- . Promoção dos serviços da AIRV, nomeadamente nas Autarquias protocoladas;
- . Prospeção de entidades potencialmente candidatas a estes sistemas de incentivos;
- . Apoio à criação e desenvolvimento de empresas;
- . Apoio técnico às necessidades e oportunidades de investimento e expansão da própria associação.

▪ Consultoria Jurídica e Fiscal

- . Consultoria técnica, documentação e processos em Direito Fiscal, de Trabalho e Comercial, entre outras áreas no âmbito do Direito;
- . Acompanhamento, seleção e difusão de legislação aplicável às empresas da região, por ramos de atividade ou por assunto;
- . Apoio técnico à associação.

▪ **Formação e Emprego**

- . Deteção das necessidades de formação;
- . Formalização de candidaturas e organização de cursos;
- . Elaboração de dossiers de candidatura;
- . Realização de ações de formação e seu acompanhamento pedagógico;
- . Avaliação de resultados e elaboração de dossiers de saldo;
- . Promoção de ações de sensibilização destinadas a empresários e quadros das empresas;
- . Promoção e divulgação de emprego;
- . Elaboração de processos de acreditação.

▪ **Feiras e Exposições**

Realização de feiras com o objetivo de promover e divulgar os respetivos setores da região, em estreita colaboração com a Expovis, empresa participada pela AIRV e Câmara Municipal de Viseu, criando uma forma alternativa de potenciar o desenvolvimento do tecido económico da região.

▪ **Apoio às Microempresas**

Apoio às microempresas na prossecução dos seus objetivos, nomeadamente na constituição legal, no apoio jurídico-prático, organização contabilística, recurso a incentivos e consultoria às microempresas.

▪ **Informação e Imagem**

- . Promover de uma forma integrada a informação e a imagem da AIRV, implementando uma política de Marketing correta nos diferentes níveis de atuação;
- . Coordenação da publicação da revista “Informação Empresa” dirigida essencialmente aos associados e instituições.

▪ **Apoio ao Investidor**

- . Promover a Região no sentido de canalizar novos investimentos, fazendo um constante levantamento dos parques e zonas industriais existentes;
- . Disponibilizar informação variada aos associados e empresas em geral, contando para isso com uma vasta biblioteca.

▪ **Internacionalização da Economia**

- . Dar a conhecer os potenciais mercados para investimento português;
- . Divulgar as potencialidades do mercado nacional.

▪ **Estudos e Projetos Especiais**

Acompanhamento na fase embrionária dos novos projetos da AIRV, e faz o seu lançamento.

▪ **Gabinete de Apoio Financeiro**

. Coordenação e execução da contabilidade geral/analítica;
. Elaboração de pedidos de pagamento de programas para a obtenção de financiamento no âmbito dos Fundos Estruturais e outros incentivos à atividade económica.

▪ **Centro de Novas Oportunidades**

Este centro permite reconhecer e validar as competências adquiridas ao longo da vida, tendo como a população alvo todos os adultos com mais de 18 anos e com menos que o 12º ano de escolaridade que queiram ver reconhecidas as suas competências ao nível do 1º, 2º e 3º ciclos do ensino básico e ensino secundário.

▪ **Incubação de Empresas**

O principal objetivo da Incubadora de Empresas da AIRV consiste na promoção e acompanhamento de empresas inovadoras na sua fase embrionária e de arranque, colocando-as num mesmo espaço físico e pondo ao seu dispor um conjunto de serviços e gabinetes com áreas individualizadas, proporcionando-lhe, desta forma, a inserção num ambiente empresarial, bem como as condições necessárias ao seu sucesso na fase inicial. Visa-se, ainda, a promoção da interação entre o meio empresarial e as instituições de ensino, com vista a usufruir das vantagens, sinergias e complementaridade que daí decorre.

A AIRV cumprindo a sua missão, através deste centro de incubação, apoia todas as empresas e empreendedores, com ideias e projetos com potencial económico, interesse para o desenvolvimento e competitividade da região, de carácter inovador e mais valia regional, criação líquida de postos de trabalho e fixação de quadros (www.airv.pt).

Capítulo IV – Metodologia de Investigação

“Uma investigação é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, os desvios

e as incertezas que isso implica...” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p.29). A metodologia é o conjunto de diretrizes que orientam uma investigação científica.

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados neste projeto, apoiando-se em alguns pressupostos teóricos inerentes às práticas de investigação, no propósito de procurar fundamentar e justificar as opções metodológicas que foram tomadas. O estudo das dimensões teóricas da investigação é imprescindível, na medida em que fornece os alicerces para a construção de um trabalho empírico. O objetivo deste capítulo é esclarecer qual o percurso da investigação empírica que se seguiu.

4.1 Conceção do Modelo de Investigação

A investigação é um processo que assenta na pesquisa, na reflexão e produção de novo conhecimento. Este processo exige uma organização metódica que auxilia no tratamento e análise das fontes e dados obtidos. As metodologias de investigação assumem grande relevância num estudo, pelo seu carácter científico e pela orientação que facultam no caminho que se pretende percorrer.

A apresentação de trabalhos de investigação como as monografias, dissertações e teses traduz o resultado de uma pesquisa morosa, aprofundada e exigente e é fruto da aplicação de métodos, técnicas e regras subjacentes ao processo de investigação científica (Fernandes, 1995).

O processo de investigação é composto por um conjunto de etapas a seguir, progredindo no caminho para a prossecução dos objetivos delineados (Quivy & Campenhoudt, 1992). Na fase inicial deste projeto, definiu-se a estrutura teórica crucial para a determinação do modelo teórico da investigação: conceitos, características e dimensões da comunicação organizacional. De seguida apresentaram-se as questões de investigação e os objetivos gerais do estudo. Foi definida a estrutura da investigação empírica e a determinação dos métodos e técnicas mais adequadas a utilizar. A natureza das questões a investigar implicou a utilização da metodologia qualitativa, através do método estudo de caso. Numa última fase identificaram-se as técnicas de análise da informação recolhida para assegurar um tratamento de dados que permita encontrar respostas para as questões inicialmente definidas.

4.2 Questões de Investigação e Objetivos

Num mercado que se apresenta cada vez mais concorrencial, é determinante para as organizações criarem os seus critérios de diferenciação, e a comunicação é uma ferramenta chave que permite alcançar os objetivos inicialmente delineados.

Com este estudo, pretende-se analisar a forma como a comunicação organizacional é encarada e trabalhada nas associações empresariais, em particular na Associação Empresarial da Região de Viseu – AIRV.

A estrutura deste projeto de investigação e as questões que se colocaram, inscrevem-se, assim, na interrogação inicial. Essa interrogação inicial e a tentativa de encontrar uma resposta para ela fizeram com que fosse estruturado o estudo, tendo em conta as seguintes questões que levaram a elencar algumas hipóteses que serviram de “fio condutor” deste projeto:

- . De que forma é que a informação é difundida para os associados?
- . Quais os principais meios utilizados?
- . Esses meios são os mais adequados?
- . A comunicação é eficaz, ou seja, cumpre o seu principal objetivo?
- . Qual a imagem que os empresários têm da AIRV?
- . As iniciativas criadas correspondem às expectativas dos empresários?

É objetivo principal desta investigação apurar se a AIRV comunica eficazmente com os seus públicos, internos e externos, mas mais em particular com os seus associados, e quais as estratégias de comunicação que resultam melhor aquando da transmissão de uma mensagem.

Tendo em conta que atualmente a AIRV dispõe de vários meios da transmissão de informação, pretende-se também perceber se a mensagem chega efetivamente ao seu target e quais os meios que melhor cumprem esse objetivo. A AIRV organiza inúmeras iniciativas, em diversas áreas, é também objetivo descobrir se essas iniciativas têm a participação ativa do seu público-alvo e se os associados vêem com agrado e interesse as iniciativas ou se proporiam outro tipo de iniciativas. De uma forma geral, pretende-se com este estudo de caso analisar que tipo de relação existe entre a AIRV e os seus associados.

4.3 A metodologia utilizada na Investigação

É o modelo teórico que justifica as opções tomadas no processo de investigação. Para responder aos objetivos propostos desenvolveu-se uma base teórica onde se abordou o conceito de comunicação e os paradigmas teóricos que o envolvem reconhecendo a sua importância no meio empresarial, deveras competitivo. Após a determinação do enquadramento teórico procede-se à seleção dos procedimentos metodológicos, expondo os métodos e técnicas mas adequadas para analisar o problema que se esta a investigar.

Definida a abordagem qualitativa a investigação passa por um conjunto de etapas associadas à identificação do tema de investigação, à revisão da literatura e exercícios exploratórios, à definição da problemática da pesquisa, passando pelo planeamento de estratégias de investigação, recolha de dados e terminando na validação do estudo e escrita do relatório (Almeida, 2001).

Para uma melhor compreensão do tema e face aos objectivos propostos pela investigação optou-se pela abordagem qualitativa. Nesta opção metodológica pretende-se aprofundar os estudos enfatizando um único assunto. Desta forma considera-se que o estudo de caso é o método que melhor responde às questões da investigação.

Foi fundamental refletir sobre a escolha deste método, e à luz das leituras realizadas, tecer algumas considerações sobre o estudo de caso, nomeadamente, definir o tipo de estudo, os seus motivos de interesse, as sua vantagens, desvantagens e as limitações do percurso metodológico.

O estudo de caso é o estudo específico, concentrado, amplo e detalhado de um único caso. Segundo Martins (2000, in Lopes, 2006, p.119) o estudo de caso é:

Uma técnica de pesquisa cujo objetivo é o estudo de uma unidade que se analisa profunda e intensamente. Considera a unidade social estudada em sua totalidade, seja um indivíduo, uma família, uma instituição, uma empresa, ou uma comunidade com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos. Quando o estudo envolve dois ou mais sujeitos, duas ou mais situações, podemos falar de casos múltiplos, ou estudo multi-caso.

O estudo de um caso centra-se na investigação de um fenómeno que ocorre naturalmente e no seu próprio contexto, sendo que o investigador nunca poderá influenciar o normal desenrolar dos acontecimentos.

De acordo com Yin (2004), num estudo de caso, pode-se estudar um único caso ou casos múltiplos e os dados podem ser recolhidos de forma qualitativa, quantitativa ou ambas.

Para a realização de um estudo de caso, os autores Benbasat & Goldstein (1987) sugerem que se deve ter em conta os seguintes condições: observar um fenómeno no seu ambiente natural; os dados devem ser recolhidos através dos meios de observação direta, entrevistas, questionários, registos de áudio e vídeo, diários; analisar uma ou mais entidades, que podem ser pessoas, grupos ou organizações e os resultados dependem do poder de integração do investigador.

Neste projeto optou-se pelo caso isolado ou *single case*, o estudo incide unicamente num sujeito e nos resultados que daí advenham (Lessard-Hebert, Goyette & Bout, 1990). Procurou-se elaborar um estudo de caso acerca da comunicação organizacional realizada na AIRV, recorrendo à análise quantitativa através do inquérito e a análise qualitativa através de uma pequena e breve entrevista.

4.4 População Alvo e Amostra

Neste estudo tentou-se envolver a entidade através da entrevista. O contacto inicial com a AIRV foi realizado via telefone contextualizando a investigação e os seus objetivos. Após o contacto inicial, foi realizada uma visita às instalações, na qual se realizou a entrevista à Diretora-geral da AIRV, Dra. Francisca Peixoto.

Já a população alvo visada no inquérito por questionário no caso que foi explorado foi constituída pelo total de 800 (aproximadamente) empresários/associados da AIRV, oriundos do distrito de Viseu e também de alguns concelhos dos distritos limítrofes, como Coimbra e Guarda.

Tendo em conta que se pretendia a resposta a um questionário, foi considerado como critério, a existência de um contacto de *e-mail* por se considerar deveras difícil o contacto com todas as empresas através dos meios do contacto direto/presencial. Não havendo possibilidade de um contacto mais directo com todas as empresas, a AIRV

facultou a base de dados dos associados com os contactos de *e-mail*. O inquérito foi enviado para 400 contactos de e-mail, traduzindo-se em 50% do número total de empresas associadas, dos quais 8,75% (35 empresas) participaram positivamente respondendo ao inquérito.

4.5 Instrumentos de Recolha de Dados

4.5.1 Consulta Documental

No processo de recolha de informação procedeu-se a consulta documental que consiste na análise de todo o tipo de documentos disponíveis que abordam o assunto investigado (Bell, 1993). A análise documental permite a teorização de conceitos, que possam, de alguma forma encaminhar para determinadas respostas.

Para fundamento do enquadramento teórico, a metodologia a utilizada nesta investigação recaiu sobre fontes secundárias como livros teóricos, publicações técnicas sobre a área em estudo, dissertações de mestrado e doutoramento e pesquisas em sites da especialidade, úteis para a reflexão. A página *web* da AIRV foi também uma importante fonte documental, que permitiu obter informações relevantes acerca do funcionamento desta associação.

Após a recolha bibliográfica foi necessário planear toda a estrutura, com a teoria necessária para depois poder pesquisá-la e organizá-la nos conteúdos certos para o enquadramento teórico, como caminho essencial para procurar responder à hipótese.

A pesquisa é parte fundamental de qualquer trabalho porque pressupõe a procura de respostas. Para Gil (1994, p. 42) a pesquisa é “um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”, ou seja a pesquisa é conjunto de ações que ajudarão a encontrar a solução para um problema, tendo como base procedimentos racionais e sistemáticos.

4.5.2 A Observação Direta e Indireta

Durante todo o contacto com a AIRV, a observação foi um metodo crucial que possibilitou a assimilação de todo o tipo de informações, umas mais relevantes que

outras, mas que em conjunto permitiram conhecer alguns dos parâmetros do funcionamento orgânico da AIRV. De acordo com a proposta teórica de Quivy & Campenhoudt (1992), a observação pode ser direta ou indireta.

Para a obtenção de alguma informação que acrescentasse valor a este estudo foi, inicialmente, através da observação direta que se obteve uma pequena percepção acerca do processamento interno da AIRV: que meios utilizam, que ações praticam, que tipo de comunicação exercem e que relacionamento existe entre os seus colaboradores e com os associados. A observação direta foi usada não só na fase exploratória mas também ao longo de toda a investigação. Contudo, a simples observação não é suficiente para sustentar a hipótese de partida deste estudo.

Nesta pesquisa também a observação indireta também teve um papel muito importante. Este tipo de observação ocorre quando o investigador se aproxima do sujeito para obter a informação que procura mas o sujeito acaba por intervir na produção da informação. Durante todo o trabalho de campo, a observação indireta foi utilizada na aplicação do inquérito por questionário e na entrevista realizada à Diretora-geral da AIRV.

As conversas informais também são um importante método de recolha de grande parte da informação, de forma simples e sem grandes preocupações do que se pode transmitir ou não para a investigação (Bell, 1993).

4.5.3 A Entrevista

A entrevista é uma das técnicas de recolha de dados primários. Quanto mais elementos de informação se conseguir aproveitar da entrevista, mais credível será a reflexão.

Uma entrevista adquire bastante importância num estudo de caso, pelo facto da pergunta coexistir com a observação directa que funciona como “espelho” da reacção às perguntas e do comportamento do entrevistado.

Moser & Kalton (1971) definem a entrevista como uma conversa entre o entrevistador e o entrevistado que tem como objetivo retirar determinada informação do entrevistado. Por sua vez, Quivy & Campenhoudt (1992), entendem a entrevista como

um processo de recolha de informação, através da comunicação verbal, na qual se aplicam processos de comunicação e interação humana. Permite, ainda, ao investigador recolher informações do entrevistado que contribuam para a investigação, e a sua fonte de informação. Para estes autores, as principais vantagens da entrevista são: o grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos; a flexibilidade e a fraca diretividade do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores, respeitando os seus próprios quadros de referência, a sua linguagem e as suas categorias mentais.

A entrevista para além de poder assumir diferentes formas, ser individual, telefónica, em grupo, social, de painel ou através das novas tecnologias, pode ser subdividida em três tipos (Rodrigues, 2004):

- . **Entrevista estruturada:** envolve a recolha de informação sobre indivíduos ou empresas através de um conjunto de questões pré-definidas. Permite recolher dados junto de amostras de grandes dimensões e é de fácil análise e execução. No entanto, a pouca flexibilidade e formulação estandardizada podem inibir os entrevistados.

- . **Entrevista semi-estruturada:** utiliza um questionário com perguntas pré-definidas mas que permite introduzir questões com vista a clarificar ou desenvolver as respostas obtidas. É flexível, podendo comportar questões fechadas e abertas dependendo do objetivo de cada questão em particular. Contudo, uma desvantagem é a dificuldade em obter uma análise de confiança nas questões abertas.

- . **Entrevista não estruturada** ou aberta tem como finalidade explorar mais amplamente um tema. Em relação a sua estruturação o entrevistador introduz o tema e o entrevistado tem liberdade para falar sobre o tema sugerido. As perguntas são respondidas dentro de uma conversação informal. A entrevista aberta é utilizada quando o investigador deseja obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo a visão do entrevistado, e também para obter um maior detalhe sobre o assunto em questão.

No âmbito do estudo de caso, a recolha de dados foi realizada qualitativamente, através da técnica de entrevista Individual e não estruturada à Diretora-geral da AIRV porque é a que melhor responde aos objetivos de investigação. As entrevistas não estruturadas ou “focalizadas” são de carácter aberto e permitem ao entrevistado falar sobre o tema segundo as suas estruturas de referência (May, 2001).

Para além da observação, do contacto direto com a representante da AIRV, bem como da análise de diversos documentos institucionais, a principal técnica de investigação usada foi o inquérito por questionário (Anexo I), de forma a procurar responder com veracidade à hipótese de partida.

4.5.4. O Inquérito por questionário

A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas. O inquérito por questionário é um importante método que faz parte duma pesquisa quantitativa.

O inquérito por questionário é um bom instrumento de recolha de informação, mas deve-se ter em atenção que a sua eficácia depende da sua construção: o inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, às suas expectativas, ou ainda sobre outro ponto que interesse aos investigadores.

Na opinião dos autores Quivy & Campenhoudt (1992) as principais vantagens deste instrumento são:

- . A possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação;
- . O fato da exigência, por vezes essencial, de representatividade do conjunto dos entrevistados poder ser facilmente satisfeita através deste método; esta representatividade nunca é absoluta, está sempre limitada por uma margem de erro e que só tem sentido em relação a um certo tipo de perguntas, as que têm sentido para a totalidade da população em questão.

Seguindo as advertências de diferentes manuais de investigação (Quivy & Campenhoudt, 1992; Bogdan & Biklen, 1994), com o inquérito por questionário, destinado somente aos associados, foi objetivo avaliar algumas questões relacionadas

com a componente comunicativa da AIRV através duma análise rigorosa e realista, seguindo os critérios de elaboração, distribuição e tratamento dos dados.

A elaboração do inquérito por questionário foi crucial para esta investigação, visto que é um meio que permite ter acesso à opinião de pessoas e, a partir daí, constituir as considerações finais. Contudo, de forma a ser eficaz, o questionário tem de ser claro, com os objetivos bem definidos, de fácil perceção para os inquiridos e deve corresponder exatamente a opinião destes (Quivy e Campenhoudt, 1992). Significa isto que, o primeiro passo é definir qual a informação que se pretende obter com a realização do questionário.

Estrutura do questionário

A presente investigação para além da abordagem qualitativa, reveste uma abordagem quantitativa, pelo que os dados foram recolhidos através de um inquérito eletrónico que foi elaborado através de uma ferramenta da Internet, na página *web* <https://docs.google.com>, que permite de uma forma rápida e muito simples, elaborar um inquérito por questionário que pode ser acedido online através de um *link* (Anexo I).

Após a elaboração do inquérito, foi enviado um *e-mail*, com um pequeno texto composto por uma breve apresentação que enquadrava o questionário, no âmbito do Mestrado em Comunicação e Marketing, apresentado o objetivo do mesmo, solicitando a colaboração do destinatário através do preenchimento de um questionário disponível online. Era apresentado um *link* de acesso em que os inquiridos deveriam clicar para aceder e preencher o inquérito. Por fim, disponibilizava-se o endereço de correio eletrónico do autor para o esclarecimento de quaisquer dúvidas no preenchimento, culminando com o agradecimento pela colaboração (Anexo II).

O inquérito é composto por um total de 10 questões, distribuídas por 4 páginas *web*. A primeira parte do questionário (questão 1) tem como objetivo recolher alguma informação acerca da empresa associada, através de alguns dados que a possam caracterizar. Em concreto, esta parte visava apurar as características de cada uma destas empresas, nomeadamente a sua área de atuação, localização, ano de constituição e nº de trabalhadores para ter uma ideia da sua dimensão.

As restantes questões serviam para avaliar a componente comunicativa da AIRV. De entre 10 questões fechadas, só uma é aberta, isto para o inquirido ter a liberdade de fazer alguma sugestão/observação que considerasse relevante para o estudo. À medida que os inquéritos iam sendo preenchidos, as respostas foram gravadas e inseridas em ficheiro de forma automática.

Em relação a este instrumento do estudo, a opção por efetuar o inquérito através da Internet prendeu-se com o facto deste método oferecer inúmeras vantagens: melhor apresentação gráfica; uma taxa de resposta mais elevada do que se fosse efetuado por correio; menor tempo de resposta; e maior rapidez e facilidade no registo de dados.

A análise dos resultados do inquérito foi processada por meios informáticos usados para a análise estatística descritiva e a inferencial. Para isso foi utilizado o programa estatístico SPSS 20.0, que facilita a realização de gráficos e a análise dos dados através da relação entre as diferentes variáveis. Apesar de ser mais trabalhoso o SPSS permitiu tratar dados mais fiáveis para depois poder chegar às respetivas conclusões. Para a apresentação dos resultados, utilizaram-se ainda tabelas, gráficos circulares e gráficos de barras.

Capítulo V – Apresentação e Discussão dos Resultados

Neste capítulo irá ser apresentado o resumo da informação que foi adquirida em resultado da entrevista realizada a Diretora-geral da AIRV e dos inquéritos por questionário que foram enviados aos associados da AIRV. Estes métodos, nomeadamente qualitativos e quantitativos, foram criados com o objetivo de analisar a componente comunicativa organizacional desta associação empresarial.

5.1 Entrevista

Para obter as informações acerca do funcionamento, da estrutura e organização da AIRV, foi agendada uma pequena e breve reunião com a Diretora-geral, Dra. Francisca Peixoto. Desta forma conseguiu-se obter informações e dados relevantes que, de outra forma, não seriam possíveis de conseguir.

É uma associação empresarial com mais de 30 anos de existência, com uma missão associativa e de desenvolvimento regional muito forte. Foi possível obter a informação do número de associados e onde estão localizados.

Esta associação empresarial tem um vasto leque de serviços de apoio ao Empresário mas também para o público em geral. Em termos de responsabilidade social trabalha em parceria com o Banco Alimentar.

Comunicação da AIRV

Na AIRV não existe um gabinete especializado de comunicação e marketing mas todos os gabinetes que a compõem têm uma função importante em potenciar a comunicação da AIRV, significa isto que todos os colaboradores trabalham no sentido de promover e dinamizar a organização.

Uma questão que se considera relevante quando se pretende avaliar a eficácia da comunicação, é a análise do tipo de instrumentos de comunicação a que recorrem.

Relativamente à comunicação interna, quando existe alguma informação pertinente a transmitir internamente aos seus colaboradores, são distribuídas notas internas em papel. Consideram que este é um meio que funciona bem porque todos os colaboradores são diretamente informados. Não existe nenhum boletim interno.

Como principais instrumentos de comunicação para com os seus públicos, tanto internos como externos, a AIRV utiliza os instrumentos de comunicação escrita, nomeadamente a carta-ofício, convite ou folha informativa. Segundo a opinião da Dra. Francisca Peixoto, as empresas valorizam mais a comunicação escrita, através de carta.

Também utilizam com bastante frequência os instrumentos de comunicação eletrónicos, nomeadamente o *e-mail*/correio eletrónico. Para além da normal função de troca de informação com uma empresa, associado ou comum cidadão, o envio de *e-mail* também tem como função a divulgação de alguma informação ou de algum evento através da *newsletter* (Anexo III).

A AIRV envia regularmente a *newsletter* para divulgar todo o tipo de informações desde novidades ou alterações na legislação, formações, workshops, conferências a realizar, candidaturas a diversos programas, etc. Como ferramenta de comunicação

externa, a *newsletter* é enviada para os associados e para quem tenha interesse em a receber através da sua página de internet *www.airv.pt* (Anexo IV).

A página *web* da AIRV é uma importante fonte documental, que permite conhecer desde a história da AIRV aos serviços especializados de apoio que prestam ao empresário. Na página tem todo o tipo de informação de interesse para as empresas, divulgação de congressos e *workshops*, ações de formação a realizar, bolsa de emprego entre outras informações de interesse para empresas e instituições da região e cidadãos em geral.

Para comunicar com os seus diferentes públicos, a AIRV também criou uma página de *facebook* (Anexo V). A página do *facebook* tem vindo a ser mais dinamizada, e serve como um bom meio de divulgação de eventos e ações de formação organizados pela AIRV e também de informação de interesse para as empresas associadas.

Em termos de divulgação da informação, para além do envio dos *e-mails* informativos, *newsletters*, *site* e página do *facebook*, é feita publicidade através de comunicados de imprensa em jornais e rádios, e em outdoors. Tendo em conta que não existe gabinete de comunicação e marketing, a comunicação gráfica é solicitada a empresas da área da comunicação.

Ainda relativamente à comunicação externa, a AIRV elabora boletins informativos dirigidos aos associados e público em geral (Anexo VI).

A revista "Informação Empresa" edição online (Anexo VII), com *link* de acesso na página de internet, teve a última edição no ano 2008. Esta revista "pretendia ser um veículo privilegiado de comunicação com todos os empresários e instituições, assumindo-se como uma revista de informação, discussão e suporte do desenvolvimento da região" (*www.airv.pt*).

Como parte da comunicação divulgada na página da internet, a AIRV, ainda têm disponível para consulta vários estudos de interesse em diversas áreas de ação, os relatórios de contas e planos de atividades anuais e ainda notas de imprensa.

Uma importante fonte de informação e ferramenta de trabalho é o Diretório anual, uma publicação anual da AIRV que contém informações pertinentes acerca da associação e onde consta a base de dados de todos os associados. A publicação do Diretório

Empresarial da Região de Viseu, editado pela AIRV, é uma dessas ferramentas que contribui para a dinâmica empresarial da região, ao permitir às empresas e empresários darem visibilidade aos seus negócios e, simultaneamente localizarem novas oportunidades, de uma forma simples e com poucos custos. O Diretório é uma ferramenta indispensável de trabalho, na divulgação da oferta empresarial na região, fomentando a necessária procura de clientes e de fornecedores, que tem como objetivo aumentar as transações comerciais entre as empresas e instituições.

É fundamental existir coesão e uma colaboração ativa entre os agentes económicos da região, composto na maioria por pequenas e médias empresas e este Diretório vem dar uma ajuda, porque reúne num só documento toda a informação acerca das empresas da região.

5.2. Caracterização da Amostra

A amostra deste estudo de caso é constituída por um total de 35 empresas associadas da AIRV. Estas empresas são de áreas de atividade empresarial bastante distintas e estão localizadas na região centro, nomeadamente nos distritos de Viseu, Guarda e Coimbra. Estas empresas foram constituídas entre 1943 e 2011 e em termos de número de funcionários variam entre 1 a 357. Em relação ao tempo de associado, estas empresas estão associadas desde há menos de um ano a mais de 10 anos. Tendo em conta que as respostas ao inquérito por questionário poderiam variar de acordo com alguns aspetos relacionados com a área empresarial, pretendeu-se, inicialmente, recolher estas informações acerca dos inquiridos.

5.3. Interpretação e Análise dos Dados do Inquérito

Conforme se pode comprovar no Quadro 1, as empresas inquiridas pertencem às mais variadas áreas de atividade, no entanto a área de atividade que aqui está mais presente, é a área da consultoria e formação com uma percentagem de 11,4 e de seguida estão as empresas na área da construção civil com uma percentagem de 8,3. Ainda 5,7% das empresas são da área da indústria de componentes automóveis, mobiliário, serviços e as autarquias locais.

Atividade	Frequência	Percentagem %
Consultoria e Formação	4	11.4
Construção Civil	3	8.6
Autarquia Local	2	5.7
Comércio e Fabrico de Equipamentos Agrícolas	2	5.7
Indústria de Componentes Automóveis	2	5.7
Mobiliário	2	5.7
Serviços às Empresas	2	5.7
Agência Viagens	1	2.9
Comercio a retalho de Artigos de Ótica	1	2.9
Comércio de Bebidas (Grosso)	1	2.9
Comércio Ourivesaria/Relojoaria	1	2.9
Comercio de Suplementos Alimentares (Grosso)	1	2.9
Desenvolvimento Web	1	2.9
Fabrico de carpetes	1	2.9
Fabrico de Produtos de Cimento	1	2.9
Fisioterapia e HST	1	2.9
Gráfica	1	2.9
Indústria e Comércio	1	2.9
Informática	1	2.9
Instalação de sistemas de Aquecimentos	1	2.9
Metalomecânica	1	2.9
Produção e Comercialização de Vinho	1	2.9
Serralharia Civil	1	2.9
Serviços Ambientais	1	2.9
Indústria Têxtil	1	2.9
TOTAL	35	100%

Quadro 1 - Identificação da Empresa Associada - Descrição da Atividade

Fonte: Elaboração Própria

Localização

Em termos da localização de cada empresa, os resultados mostram-nos que mais de metade das empresas inquiridas (57,1%) estão localizadas no concelho de Viseu. Conforme se pode verificar no Gráfico 1 é no concelho de Tondela que estão localizadas 11,4% destas empresas mas ainda 8,6% das empresas estão localizadas nos concelhos de Mangualde e Oliveira de Frades. A maior parte destas empresas estão localizadas nas maiores zonas industriais da região.

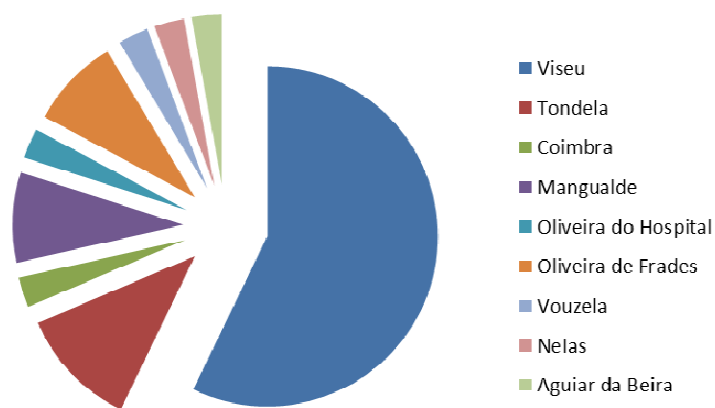


Gráfico 1 - Identificação da Empresa Associada – Concelho

Fonte: Elaboração Própria

Ano de Constituição

O ano de constituição destas empresas varia bastante, sendo que a empresa mais antiga foi constituída no ano de 1943 e a mais recente no ano de 2011. Nesta amostra, verifica-se que a maioria destas empresas foram constituídas partir do ano 1991. O gráfico 2 revela que entre 1991 e 2001 houve a constituição de 31,4% de novas empresas. Entre o ano 2002 e 2012 registou-se a constituição de 34,3% novas empresas no distrito de Viseu, sendo que só no ano 2003 foram 15,6%.

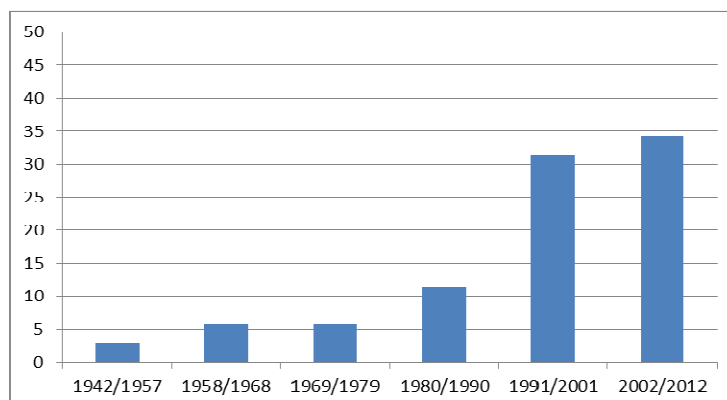


Gráfico 2 - Identificação da Empresa Associada – Ano de Constituição

Fonte: Elaboração Própria

Número de Trabalhadores

Os dados obtidos revelam que o número de trabalhadores destas empresas também varia bastante, sendo que, a empresa mais pequena tem 1 funcionário e a maior tem

357 funcionários. Através destes resultados, é possível concluir que a maioria destas empresas são micro, pequenas e médias empresas.

Conforme se pode verificar no Gráfico 3, o escalão com mais número de empresas é o primeiro, o de 1 a 10 trabalhadores, e estas microempresas correspondem a 51,4% do total das empresas inquiridas. De seguida, é o escalão de 11 a 50 trabalhadores, estas são consideradas pequenas empresas e representam 20% das respostas. No gráfico é possível verificar que só 8,6% destas empresas são consideradas grandes empresas, ou seja com mais de 250 trabalhadores.



Gráfico 3 - Identificação da Empresa Associada - Número de Trabalhadores

Fonte: Elaboração Própria

Anos de Associado

Com a questão 2, procura-se averiguar há quantos anos cada uma das empresas inquiridas é associada da AIRV. De acordo com o gráfico 4 verifica-se que 40% das empresas estão associadas há mais de 10 anos e 31,4% entre 6 e 10 anos. Em contrapartida, 2,9% das empresas estão associadas há menos de 1 ano.

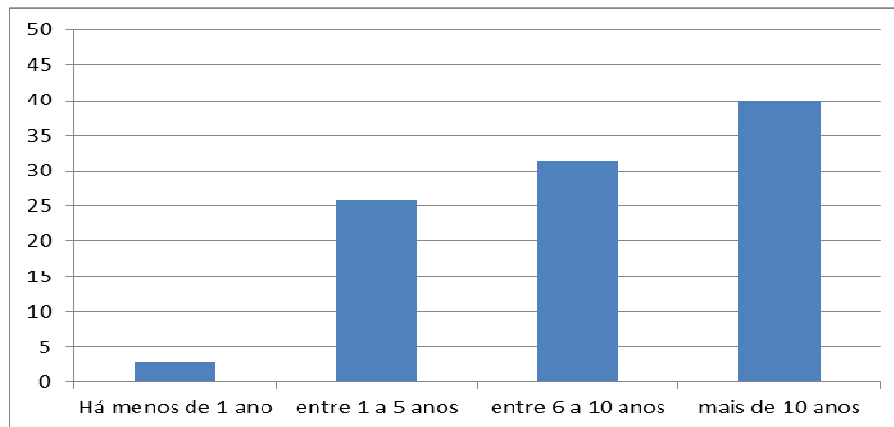


Gráfico 4 - Identificação da Empresa Associada – Anos de Associado

Fonte: Elaboração Própria

As perguntas seguintes centram-se na avaliação da relação da AIRV com os seus públicos porque a visão deles é muito importante.

O inquérito apresenta, na sua maioria, questões fechadas, mas também possui uma aberta, dando possibilidade de deixar sugestões/observações. As perguntas encontram-se estruturadas de modo a que o associado dê a sua resposta pessoal. O inquérito apresenta um cabeçalho explicativo do porquê da sua elaboração. A primeira pergunta do inquérito procura saber alguns dados da empresa, embora mantendo o seu anonimato. As restantes questões centram-se na opinião do inquirido acerca da forma como a AIRV comunica com os seus diferentes públicos, visto que é através da comunicação que uma organização consegue ou não obter uma boa e positiva imagem perante esses mesmos públicos.

Neste capítulo, irão ser analisados os dados recolhidos com vista à validação das hipóteses de investigação. Na maior parte das questões é utilizada uma escala de 1 a 5, sendo o 1 uma resposta “Muito Negativa” e o 5 “Muito Positiva”.

A pergunta nº 3 procura averiguar como as empresas avaliam os motivos pelos quais se associaram à AIRV. Solicitava-se a resposta a esta questão de acordo com uma escala de 1 a 5 em que o 1- Nada importante e o 5- Muito Importante. O gráfico 5 revela que todos os motivos apresentados tiveram resultados muito próximos, no entanto, verifica-se que o motivo mais importante que levou as empresas a associarem-se à AIRV foi o ter acesso a diversos tipos de Informação, com o valor médio mais alto de 4, e o motivo menos importante foi o acesso a serviços de consultadoria, com o valor médio mais baixo de 3,02.

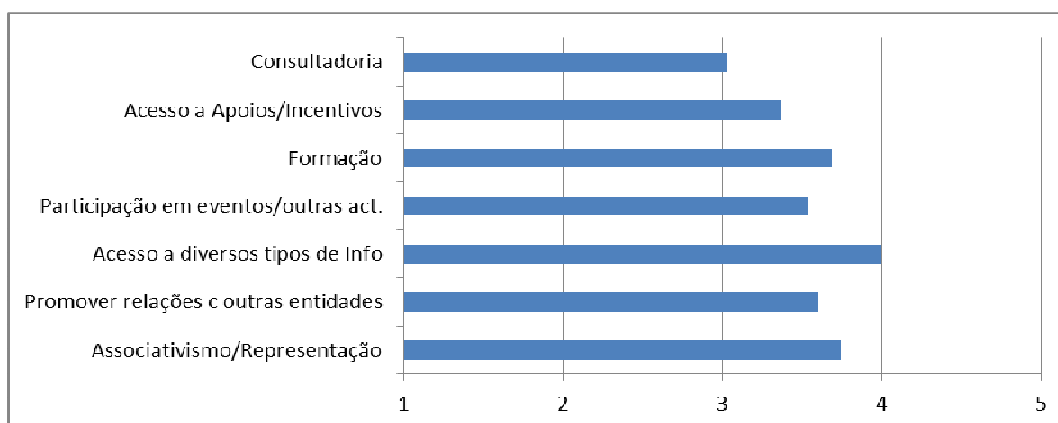


Gráfico 5 - Motivos pelos quais se associou à AIRV (valores médios)

Escala: 1- Nada importante e o 5- Muito Importante

Fonte: Elaboração própria

A pergunta 4 pretende saber junto dos associados, face às expectativas criadas pela comunicação dos serviços prestados pela AIRV, como é que a Empresa associada classifica o grau de satisfação relativamente aos vários serviços a que recorreu. Solicitava-se a resposta a esta questão de acordo com uma escala de 1- Totalmente abaixo das expectativas e 5- Totalmente de acordo com as expectativas. De entre os vários serviços que a AIRV oferece, o que está mais de acordo com as expectativas dos seus associados é o serviço de Programas de Incentivos ao Empreendedorismo, com o valor médio mais alto de 4,2. Ao analisar o gráfico 6 entende-se que o serviço que ficou mais abaixo das expectativas das empresas associadas foi o serviço de Bolsa de Emprego que regista o valor médio mais baixo de 3,6.

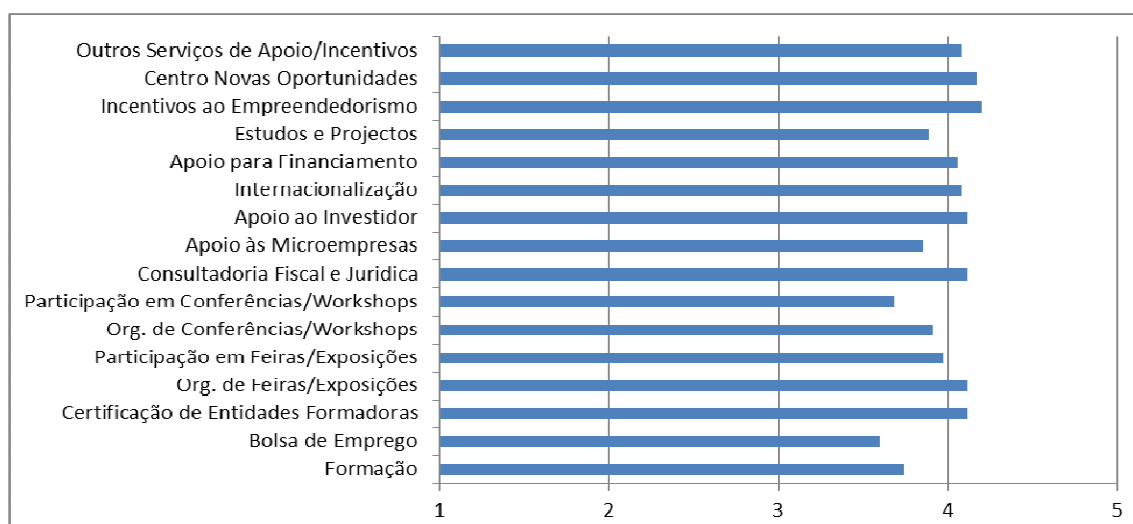


Gráfico 6 - Grau de satisfação dos serviços a que recorreu (valores médios)

Escala: 1- Totalmente abaixo das expectativas e 5- Totalmente de acordo com as expectativas

Fonte: Elaboração Própria

A pergunta 6 questiona como as empresas como qualificam os suportes utilizados pela AIRV na comunicação. Solicitava-se a resposta a esta questão de acordo com uma escala de 1 a 5 em que o 1- Nada adequado e o 5- Totalmente adequado. Aqui foi possível concluir que as empresas consideram a página de *facebook* a ferramenta mais adequada, atualmente, para informar/comunicar com os associados, com o valor médio mais alto de 4,6. Embora os resultados estejam todos muito próximos, através do gráfico 7, percebe-se que os associados já consideram o telefone, a carta-ofício e a newsletter como os suportes menos adequados, representado valores médios mais baixos, na volta dos 3,8.

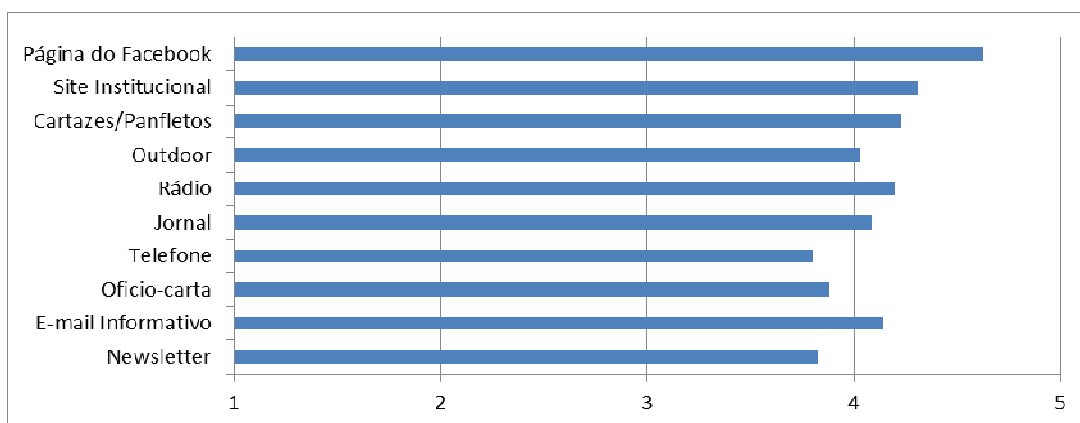


Gráfico 7 - Classificação dos suportes de comunicação utilizados pela AIRV

Escala: 1- Nada adequado e o 5- Totalmente Adequado

Fonte: Elaboração Própria

Com a questão nº 7 pretende-se saber quais os meios que as empresas associadas habitualmente utilizam quando necessitam de entrar em contacto com a AIRV. Nesta questão apresentaram-se os vários meios de comunicação normalmente utilizados nas empresas, e solicitaram-se as respostas de acordo com uma escala de 1 a 5 em que o 1- Nunca e o 5- Muito frequentemente. O gráfico 8 revela que o meio mais utilizado por estas empresas, com o valor médio mais alto de 3,88, é o *e-mail* e logo de seguida o telefone (3,8) e, em contrapartida, o meio menos utilizado, com o valor médio mais baixo de 2,9, é a página do *facebook*.

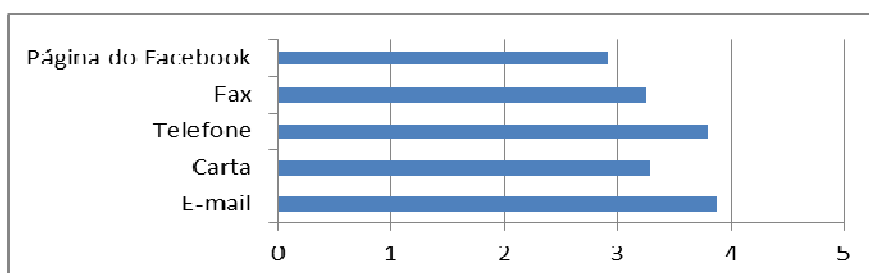


Gráfico 8 - Meios utilizados para comunicar com a AIRV (valores médios)

Escala: 1- Nunca e o 5- Muito frequentemente

(Fonte: Elaboração Própria)

A pergunta 8 solicita às empresas para classificarem a utilidade da informação/comunicação divulgada pela AIRV. Nesta questão, como resposta, colocaram-se as principais informações que a AIRV frequentemente divulga pelos diversos meios, e as empresas teriam que responder de acordo com uma escala de 1 a 5 em que o 1- Nada útil e o 5- Extremamente útil. É possível, através da análise do gráfico 9, concluir que as empresas consideram a informação legal e fiscal a informação da AIRV com mais utilidade, com um valor médio mais alto de 4.02, enquanto que, consideram a divulgação/informação dos serviços prestados pela AIRV de menor utilidade, com o valor médio mais baixo de 3.6.

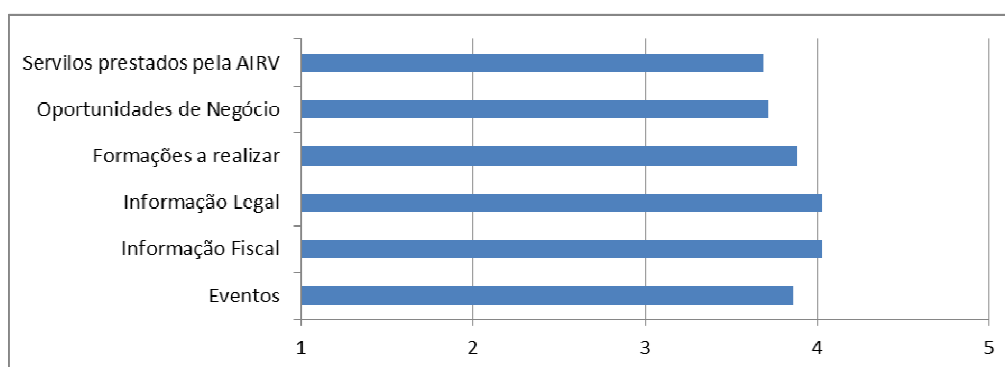


Gráfico 9 - Utilidade da Informação/Comunicação divulgada pela AIRV (valores médios)

Escala: 1- Nada útil e o 5- Extremamente útil

Fonte: Elaboração Própria

A pergunta 9 solicita às empresas para classificarem três afirmações que ali apresentamos. Sendo que a escala é de 1 a 5 em que o 1- Discordo totalmente e o 5- Concordo totalmente, os dados confirmam que as empresas concordam e consideram que:

1. *A AIRV representa corretamente os interesses dos Associados* (valor médio 3.20);
2. *A comunicação entre a AIRV e os associados é eficaz* (valor médio 3.17);
3. *Existe uma relação de proximidade entre a empresa e a AIRV* (valor médio 3.00).

As três afirmações apresentam respostas positivas com valores médios muito próximos.

A pergunta 10 pretende averiguar como as empresas avaliam a eficácia da comunicação da AIRV com outros públicos, nomeadamente os visitantes das feiras/exposições, potenciais formandos, potenciais empresas associadas e candidatos a bolsas de emprego. Na resposta apresentou-se uma escala de 1 a 5 em

que o 1- Nada eficaz e o 5- Totalmente eficaz. De acordo com o gráfico 10, verifica-se que as empresas consideram mais eficaz a comunicação da AIRV com os visitantes das Feiras e Exposições, com um valor médio mais alto de 3.62 e as potenciais empresas associadas com 3.6. Em contra partida é com os candidatos das bolsa de emprego que consideram a comunicação da AIRV menos eficaz, com um valor médio mais baixo de 3.4.

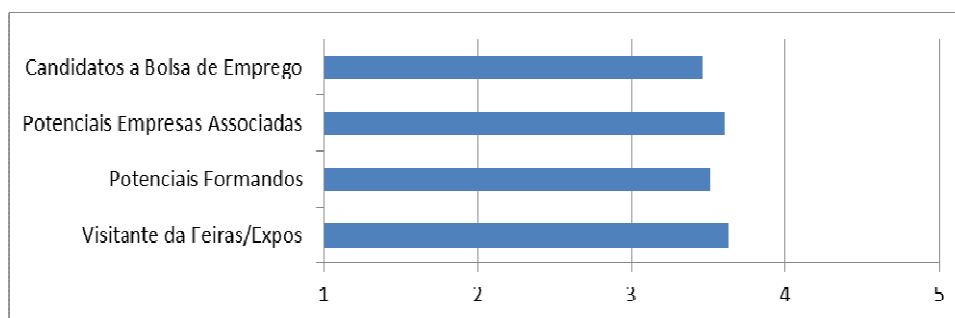


Gráfico 10 - Eficácia da comunicação da AIRV com os diversos públicos (valores médios)

Escala: 1- Nada eficaz e o 5- Totalmente eficaz

Fonte: Elaboração Própria

A questão 5 é a única questão aberta e questiona às empresas associadas se existe algum serviço que considera que a AIRV deveria prestar. E em caso positivos, qual? Aqui as empresas podiam fazer algumas observação ou fazer sugestões. As respostas que se recolheram foram as seguintes:

- *Mais apoio à internacionalização, e feiras;*
- *Criar uma bolsa de contactos para associados com descrição da sua especialidade e facilitar o contacto dentro dessa rede;*
- *Constituição de dossiers para investimento em novos mercados: jurisdição, incentivos ao investimento e listagem de contactos de parceiros para novos mercados, por setor de atividade;*
- *Serviços de apoio ao cumprimento legal em matéria de HST - Serviço de HST;*
- *Melhorar a consultoria às empresas e informá-las de oportunidades de negócio em outros mercados (maior apoio à exportação / internacionalização);*
- *Estabelecer e cultivar relações com associações empresariais do mesmo tipo na Europa e em outros continentes, criando uma rede de contactos que facilitem os processos de internacionalização das empresas de mais pequena dimensão (normalmente, com menos recursos), nos países de origem dessas associações;*
- *Apoio às normas internacionalização países fora da EU.*

CONCLUSÃO

Este projeto de investigação abordou a temática da comunicação na perspetiva das organizações.

A imagem pública das organizações é um aspeto estratégico tão vital quanto os produtos e serviços que disponibiliza. É fundamental que as empresas, instituições e associações pensem a sua comunicação organizacional com cuidado para chegarem de forma eficaz aos seus públicos.

Muitas das vezes a eficácia da comunicação não é conseguida como se pretende. Para além do ruído, como problema de comunicação, a interpretação da mensagem pela pessoa que a recebe torna-se também uma das maiores barreiras ao cumprimento de um circuito eficaz a nível comunicacional. A comunicação eficaz é um fator fundamental para determinar a eficiência do funcionamento da organização como um todo (Fisher, 1993). Assim, espera-se que a comunicação cumpra o seu papel social: o de envolver o emissor e o recetor num diálogo aberto, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios éticos e sociais (Cardoso, 2006).

A nossa sociedade é composta por organizações. É através delas que atendemos as nossas necessidades, desde as básicas às sociais e culturais. O Homem desde sempre se ligou a várias associações e organizações com as quais se identifica de alguma forma. As associações são fundamentais e integram uma parte importante da vida das pessoas.

As associações empresariais constituem-se com o propósito de defender os interesses e necessidades dos empresários de uma região, contribuindo para o desenvolvimento dessa mesma região. Estas associações defendem os interesses das empresas e proporcionam-lhes serviços que potenciem a sua competitividade.

À semelhança dos outros tipos de organizações, as associações empresariais também precisam ser ágeis conforme exige o mercado e mudar o seu perfil e forma de atuação, tornando-se, de facto, entidades articuladoras e prestadoras de serviços para seus associados. Também as associações empresariais precisam de se preocupar com a comunicação organizacional e apostar nela para divulgar os seus serviços de modo a angariar mais associados entre os empresários.

A associação empresarial aqui em estudo é a AIRV – Associação Empresarial da Região de Viseu que já conta com mais de 30 anos de existência e, aproximadamente, 800 Associados. A escolha desta temática justificou-se por se considerar a AIRV uma importante Organização na região de Viseu que contribuiu para um maior desenvolvimento dos parques empresariais dessa mesma área geográfica.

Este projeto de investigação contribuiu para conhecer mais aprofundadamente a organização AIRV, que para além de defender os interesses comuns de uma classe, também presta serviços especializados de apoio aos empresários nas diversas áreas como a formação, qualificação, informação, consultoria jurídica e fiscal, etc. Foi possível obter maior conhecimento acerca da sua estrutura e do seu modo de funcionamento através da observação direta, da entrevista feita à Diretora-geral da AIRV e de documentação facultada. Tendo em conta que um dos objetivos deste estudo era analisar de que forma a AIRV utiliza a comunicação na sua relação com os associados, para obter a resposta a esta questão considerou-se pertinente elaborar um inquérito por questionário com o intuito de recolher opiniões e testemunhos dos alvos diretos da comunicação da AIRV, que neste caso, são os associados. De acordo com as respostas dadas, esta ferramenta permite descobrir se a estratégia de comunicação utilizada é a mais adequada ou também reconhecer a existência de eventuais lacunas a nível da comunicação.

Com este inquérito foi possível obter, através da amostra, algumas características das empresas associadas. Estas empresas são de áreas de atividade empresarial bastante distintas e estão localizadas na região centro, nomeadamente nos distritos de Viseu, Guarda e Coimbra. Foram constituídas entre os anos 1943 e 2011 e em termos de número de funcionários variam entre 1 a 357. Em relação ao tempo de associado, estas empresas estão associadas desde há menos de um ano a mais de 10 anos.

Através das respostas do inquérito foi possível verificar que o principal motivo que levou estas empresas a associarem-se foi a possibilidade de ter acesso a diversos tipos de Informação e o motivo que consideraram menos importante foi o da oportunidade de participação em eventos e outras atividades. A AIRV procura estar constantemente atualizada e informada acerca das temáticas que são de interesse para as empresas e para transmitir e divulgar essas informações, utiliza diversos meios, nomeadamente através da sua página *web* e página do *facebook*. Para além

disso, regularmente a informação é enviada através de carta/ofício e também sob a forma de *newsletter* por *e-mail*. É uma forma simples e económica de manter informados os empresários acerca das questões que são do seu interesse.

Relativamente às expectativas criadas pela comunicação dos serviços prestados pela AIRV, e aos quais os associados recorreram, o que estes consideraram estar mais de acordo com as suas expectativas foi o de programas de incentivos ao empreendedorismo. Em contrapartida o serviço que ficou mais abaixo das expectativas das empresas associadas foi de bolsa de emprego. À semelhança da questão anterior verificámos que as empresas consideram a informação legal e fiscal a informação da AIRV com mais utilidade. Por sua vez, consideram a divulgação/informação sobre os serviços prestados pela AIRV de pouca utilidade. Estes dados demonstram, mais uma vez que, o acesso à informação é o que mais interesse tem para os associados.

Tendo em conta que as ofertas de emprego na bolsa de emprego da AIRV eram escassas, devido à crise económica que o país está a atravessar, a AIRV deixou de ter este serviço disponibilizado no seu *site* e página de *facebook*.

Quanto aos meios de comunicação, averiguámos que os associados consideram a página de *facebook* a ferramenta mais adequada para a AIRV comunicar com os diferentes públicos. Acreditamos que esta resposta se deve ao facto do *facebook* ser atualmente uma ferramenta utilizada por todos, gratuita, de fácil acesso fácil e atualização. Embora os resultados estejam todos muito próximos, os associados atualmente consideram o telefone, a carta-ofício e a *newsletter* como os suportes menos adequados.

Curiosamente, quando já é o associado a necessitar de entrar em contacto com a AIRV, o meio mais utilizado por estes é o *e-mail* e depois o telefone. Em contrapartida, o meio menos utilizado para contactar com a AIRV é a através da página do *facebook*. Considera-se que para tratar de assuntos de carácter profissional e de mais seriedade este meio já não é considerado o mais adequado. O *facebook* é a rede social mais usada pelos portugueses. E muitas são as pessoas a acompanhar as empresas nesta rede social. Nesse sentido, é fundamental que as organizações aproveitem este novo meio de comunicação e o dinamizem porque atualmente é uma ferramenta muito poderosa.

Quando solicitado às empresas para avaliar a eficácia da comunicação da AIRV com outros públicos, que não os associados, nomeadamente os visitantes das feiras/exposições, potenciais formandos, potenciais empresas associadas e candidatos à bolsa de emprego, a maioria respondeu que consideram mais eficaz a comunicação com os visitantes das feiras e exposições. Em contrapartida é com os candidatos da bolsa de emprego que consideram a comunicação menos eficaz. De facto, a seguir aos associados, os visitantes das feiras/exposições são o público que mais contacto direto tem com a AIRV. Normalmente, o contacto com os potenciais formandos, potenciais empresas associadas e candidatos à bolsa de emprego é feito através de *e-mail* ou telefone mas quando apenas quando solicitado por eles. Considera-se que a AIRV deveria ir mais ao encontro destes públicos, através dos jornais, rádio, página de *facebook* e através de outras instituições como escolas e universidades.

De acordo com as respostas dadas, pode-se concluir que, de uma forma geral, os associados consideram que a AIRV representa corretamente os seus interesses, que a comunicação entre a AIRV e os associados é eficaz, e que existe uma relação positiva e de proximidade entre ambos.

Limitações

Conforme já foi anunciado, uma das principais limitações deste estudo prende-se com o facto de existirem poucos estudos de investigação com valor científico. Existem muitos estudos sobre a comunicação, existem alguns estudos sobre as associações empresariais mas não se encontram estudos sobre a comunicação nas associações empresariais.

Outra limitação deste estudo prende-se com a dimensão da amostra. Registaram-se bastantes dificuldades na obtenção das respostas, verificando-se alguma falta de disponibilidade para o preenchimento do inquérito. Por essa razão, houve necessidade de enviar o *e-mail* com o *link* do inquérito em dois períodos distintos, Maio e novamente em Novembro 2012. Dentro de um universo de 800 associados da AIRV, só 400 empresas têm contacto de *e-mail*. Dessas 400 empresas, só 35 se disponibilizaram a responder ao inquérito. Embora seja um número baixo, tendo em conta que são 800 associados da AIRV, considera-se que este número é já uma amostra significativa.

O inquérito foi enviado por *e-mail* e era de preenchimento online, o que pode ter condicionado os resultados. Foi considerado como critério, a existência de um contacto de *e-mail* por se acreditar não ser possível o contacto com todas as empresas presencialmente. Não havendo possibilidade de um contacto mais direto com todas as empresas, a AIRV facultou a base de dados dos associados com os contactos de *e-mail*.

O número tão reduzido de empresas a responder (35) poderá significar que ainda existem muitas pequenas empresas que ainda não utilizam as novas tecnologias como ferramenta de trabalho. Também é importante referir que foram detetados muitos contactos de *e-mail* inválidos o que poderá ser indicador que muitas dessas empresas, nos últimos anos, encerraram, devido ao atual contexto económico. Sobre este aspeto considera-se que seria de grande utilidade a realização de um trabalho de fundo sobre a atualização e monitorização da base de dados referente aos associados.

Investigações futuras

Não foi encontrado nenhum estudo relacionado com esta temática em Portugal. Por essa razão, este estudo adquire especial interesse quer para profissionais quer para académicos, pois vem colmatar esta lacuna. Para os primeiros, podem retirar deste estudo sugestões de melhoria para os instrumentos de comunicação. Já para a comunidade científica, pode fornecer indicações para reflexões futuras quer sobre o tema da comunicação organizacional por si só, quer sobre o tema da comunicação nas associações empresariais. Por isso, espera-se que este estudo de caso venha a ser útil em futuras investigações na área.

Acredita-se que este estudo será uma ferramenta de trabalho muito útil à AIRV porque com esta análise é possível obter uma perceção sobre qual a imagem que os associados têm da AIRV e através das suas opiniões perceber quais as estratégias que melhor funcionam e que devem manter e quais as aquelas que não estão a atingir os resultados previstos e devem abandonar ou modificar. O objetivo final deverá ser sempre melhorar através da exploração de novas estratégias comunicativas de modo a fornecer um serviço de excelência.

Este estudo também poderá servir de ferramenta de apoio para outras associações empresariais que poderão organizar a sua comunicação organizacional tendo como base os resultados obtidos neste trabalho.

Como pista para investigações futuras e mediante os resultados obtidos, acredita-se que seria interessante e importante:

- . Replicar o mesmo estudo em outras associações empresariais de âmbito regional ou nacional e comparar os resultados obtidos;

- . Analisar e/ou aprofundar outras vertentes da comunicação da AIRV (através de novo inquérito ou entrevista);

- . Elaborar um plano de comunicação tendo em conta as respostas do inquérito.

Parece claro com este estudo que a comunicação organizacional é uma realidade nas associações empresariais e em particular na AIRV. Os objetivos da comunicação organizacional passam por dar a conhecer a instituição aos seus públicos, fornecer informações controladas sobre si, divulgar os seus serviços e produtos. É através da comunicação organizacional que uma instituição constrói a sua cultura e a sua identidade e é através dos meios de comunicação organizacional que as transmite.

BIBLIOGRAFIA

AIRV (2010). *Directório Viseu AIRV*. Edição 2010/2011.

Almeida, Paulo (2001). A contribuição da animação turística para o aumento das taxas de ocupação de uma região. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro. Aveiro

Almeida, Vítor (2000). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Editor Praxis.

Alves, Maria de Fátima Mesquita (2006). *Lógicas de comunicação do conselho executivo num agrupamento de escolas*. Dissertação de mestrado. Departamento de Ciências da Educação. Universidade de Aveiro. Aveiro

Aubert, Nicole *et al.* (2005). *Management*. Porto: Edições Rés

Baldissera, Rudimar (2000). *Comunicação Organizacional: o treinamento de Recursos Humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Unisinos

Bell, J. (1993). *Como Realizar Um Projecto De Investigação*. Lisboa; Gradiva.

Benbasat, I., Goldstein, D. K. & MEAD, M. (1987). *The Case Research Strategy in Studies of Information Systems*. MIS Quarterly

Bitti, P. R. & Zani, B. (1997). *A Comunicação Como Processo Social*. Lisboa: Estampa

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Colecção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora

Boudon, Raymond & Bourricaud, François. (1990). *Dicionário de Sociologia*. Lisboa: Dom Quixote

Cabin, Philippe (1999). *Communication et organisation. In Les organisations - Etat des savoirs*. Auxerre: Sciences Humanes

Cardoso, Onésimo O. (2006). *Comunicação Empresarial versus Comunicação Organizacional: novos desafios teóricos*. Revista da Administração Pública, vol. 40 nº 6. Rio de Janeiro

Carvalho, J. M. et al. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: MacGraw-Hill

Chiavenato, Idalberto (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. S. Paulo: MacGraw-Hill

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

Costa, Joan. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones

Costa, Joana Cruz Neves (2009). *Os blogues corporativos como meio de comunicação organizacional*. Dissertação de Mestrado. Universidade Fernando Pessoa. Porto

Crable, Richard E. & Vibbert, Steven L. (1986). *Public Relations as Communication Management*. EUA: Bellwether Press

Decker, C. B. & Michel, M. (2006). *A imagem nas organizações públicas: uma questão de política, poder, cultura e comunicação – Estudo de caso INSS em Pelotas*. Disponível em <http://bocc.ubi.pt/pag/decker-cleiton-michel-margaret-imagem-nas-organizacoes.pdf>

Demory, B. (1989). *Falar e Persuadir*. Lisboa: Edições Inquérito

Dicionário Língua Portuguesa (2012) Porto: Porto Editora

Etzioni, Amitai (1984). *Organizações Modernas*. S. Paulo: Livraria Pioneira Editora

Fernandes, A. J. F. (1995). *Métodos e regras para elaboração de trabalhos académicos e científicos*. Porto: Porto Editora.

Ferreira, C. *et al.* (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: Editora McGraw-Hill

Filipe, Nuno Constantino Cardoso (2007). *Comunicação interna: vector estratégico para a qualidade: um ensaio sobre uma empresa do sector do retalho*. Dissertação de Mestrado. Universidade Aberta. Lisboa

Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations*. Minneapolis: West Publishing Company

Gil, António C. (1994). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas

Gill, D. & Adams, B. (1998). *ABC of Communication Studies*. Second edition. Walton-on-Thames: Thomas Nelson & Sons

Grunig, James (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Nova Jersey: Lawrence, Erlbaum Associates Publishers

Gúzman, Maria (2007). *O que é Comunicação*. Disponível em <http://pt.shvoong.com/social-sciences/1729137-que-%C3%A9-comunica%C3%A7%C3%A3o/#ixzz1g46NCWtF>

Hall, Richard H. (1984). *Organizações, Estrutura e Processos*. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil

Kreps, Gary (1990). *Organizational Communication - Theory and Practice*. New York: Longman

Kunsch, Margarida M. K. (1986). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo, Summus Editorial

Lessard-Hébert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (1990). *Investigação qualitativa – fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Likert, R. (1979). *Novos Padrões da Administração*. S. Paulo: Edições Enio Mathews Guazzelli

Lima, António (2011). *SIC K: Uma marca que faz a diferença*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Comunicação e Arte. Universidade de Aveiro. Aveiro

Lindon, Denis *et al.* (2004). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: Dom Quixote

Lopes, Jorge (2006). *Fazer do Trabalho Científico em Ciências Sociais Aplicadas*. Recife: Editora Universitária de Universidade Federal de Pernambuco

Matos, Gustavo (2004). *Comunicação sem complicação*. São Paulo: Elsevier Editora

May, Tim (2001). *Pesquisa social – Questões, métodos e processos*. Porto Alegre: Artmed Editora S.A

Mendonça, Maria Luiza (2004). *Processos comunicativos e subjectividade: desafios para o terceiro sector*. Comunicação e Política. São Paulo

Minguez, Norberto (1999). *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*. Revista de Estudios de Comunicación, nº 7, Maio. Bilbao

Moser, Claus & Kalton, Graham (1971). *Survey methods in social investigation*. London: Heineman Educational Books Limited

Olins, Wally (1990). *Identidad Corporativa, proyección en el disseno de la estratégia comercial*. Madrid: Celeste Ediciones

Pessoa, Sónia. (2003). *Comunicação empresarial, uma ferramenta estratégica*. [Em linha]. Disponível em <http://bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf>

Pratt, Michael G. & Foreman, Peter O. (2000). *Classifying managerial responses to multiple organizational identities*. The Academy of Management Journal, 25, 1

Quivy, Raymond & Campenhoudt, LucVan (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa, Ed. Gradiva

Ramos, Helena M^a F. P. (1997). *A Comunicação Interna. Estudo de caso no C.E.T., Parte I – Uma abordagem à Comunicação no Mundo Empresarial*. Dissertação de Mestrado. Universidade Fernando Pessoa. Porto.

Ramos, Priscilla Porto (2004). *Os Instrumentos de comunicação interna como ferramenta estratégica na relação coordenação x aluno: um estudo de caso sobre o curso de administração do CEFET-BA*. Monografia. Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia. Salvador

Rego, Arménio (1999). *Comunicação nas Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo

Rego, Arménio (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*. Edições Sílabo

Reis, José & Jacinto, Rui (1992). *As associações empresariais e o estado na regulação dos sistemas produtivos locais*. Revista Critica de Ciências Sociais, nº 35, Universidade de Coimbra. Coimbra

Rodrigues, Márcia & Jupi, Viviane (2004). *O Comportamento do consumidor – Factores que influenciam em sua decisão de compra*, Revista de Administração Nobel, Nº 03.

Ruão, Teresa (1999). *A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade*. Cadernos do Noroeste, vol. 12, nº 1-2, CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga

Ruão, Teresa (2000). *A comunicação de imagem - Um estudo de caso*. Cadernos do Noroeste, vol. 14, nº 1-2. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Universidade do Minho. Braga

Sá, Cecília Manuela Soares e (2008). *A Comunicação Interna na empresa Faurecia*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Ciências Sociais. Universidade do Minho. Braga

Schein, Edgar (1982). *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil

Scroferneker, Cleusa (2003). *Perspectivas Teóricas da Comunicação organizacional*. Boletín Comunicación 11 São Paulo: ALAIC - Asociación Latino americana de Investigadores de la Comunicación.

Silva, Joana Filipa Gomes de Carvalho (2009). *A comunicação interna e a imagem organizacional. Estudo de caso na Fnac Braga*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Ciências Sociais. Universidade do Minho. Braga

Sousa, Jorge Pedro (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media*. 2ª Ed. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide, McGraw-Hill Portugal

Thayer, Lee (1979). *Comunicação – Fundamentos e Sistemas: na organização, na Administração e nas Relações Interpessoais*. (Tradução de E. Nascimento, & S. Coutinho). São Paulo – Brasil: Editora Atlas

Torquato, Gaudêncio (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira

Villafañe, Justo (1998). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirâmides

Westphalen, Marie-Hélène (1991). *A Comunicação na Empresa*. (Tradução de E. Santos). Porto: Rés Editora

Yin, Robert K. (2004). *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman

WEBOGRAFIA

<http://pt.shvoong.com/social-sciences/1729137-que-%C3%A9-comunica%C3%A7%C3%A3o/#ixzz1g46NCWtF>- Consultado em 18 de Fevereiro 2012

<http://www.aeportugal.pt> - Consultado em 15 de Março 2012

<http://www.airv.pt> – Consultado em 21 de Janeiro 2012

<http://www.facebook.com/pages/AIRV-Associação-Empresarial-da-Região-de-Viseu/345287062164> – Consultado em 17 de Novembro 2012

<http://www.iapmei.pt> – Consultado em 10 de Fevereiro 2013

ANEXOS

Anexo I: Inquérito às Empresas Associadas da AIRV

Inquérito às Empresas Associadas da Associação Empresarial da Região de Viseu - AIRV

O presente questionário enquadra-se na investigação a desenvolver no Mestrado em Comunicação e Marketing da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Viseu, com o tema "A eficácia da comunicação organizacional - Estudo aplicado à Associação Empresarial da Região de Viseu (AIRV)".

Tendo em conta a sua relação com a AIRV, gostaria que respondesse às questões que se seguem. Este estudo tem fins unicamente académicos e o questionário é anónimo. A sua contribuição é fundamental para o sucesso desta investigação!

Obrigada pela sua colaboração.
Ana Maia Pinto

1 - Identificação da Empresa Associada

Descrição da Atividade

Concelho

Ano Constituição

Número de Trabalhadores

2 - Há quanto tempo é associado da AIRV?

- Há menos de 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- Entre 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

3 - Como avalia os motivos pelos quais se associou à AIRV?

Responda de acordo com a escala de 1 a 5, em que: 1 - "Nada importante" e 5 - "Muito importante"

	1	2	3	4	5
Associativismo/Representação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover relações com outras entidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Acesso a diversos tipos de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação em eventos e outras atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso a Apoios e Incentivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consultadoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4- Face às expectativas criadas pela Comunicação dos serviços prestados pela AIRV, como classifica o seu grau de satisfação relativamente aos serviços a que recorreu?

Responda de acordo com a escala de 1 a 5, em que: 1 - "Totalmente abaixo das expetativas" e 5 - "Totalmente de acordo com as expetativas". Caso nunca tenha recorrido a algum dos serviços abaixo referidos, deixe a respetiva linha sem resposta.

	1	2	3	4	5
Formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bolsa de Emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certificação de Entidades Formadoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização Feiras/Exposições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação em Feiras/Exposições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização Conferências/Workshops	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação em Conferências/Workshops	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consultadoria Fiscal e Juridica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio às Microempresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio ao Investidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internacionalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio para Financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudos e Projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivos ao Empreendedorismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centro de Novas Oportunidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros Serviços de Apoio ou Incentivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 - Existe algum serviço que considera que a AIRV deveria prestar? Qual?

6 - Como qualifica os suportes utilizados pela AIRV na comunicação?

Avalie numa escala de 1 a 5, em que: 1 - "Nada adequado" e 5 - "Totalmente adequado". Caso desconheça como a AIRV utilizou algum dos suportes de comunicação abaixo referidos, deixa a respetiva linha sem resposta.

	1	2	3	4	5
Newsletter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail informativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ofício (carta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
telefone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jornal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rádio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outdoor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cartazes/panfletos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Site Institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Página do Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 - Quando necessita de entrar em contato com a AIRV, quais os meios que normalmente utiliza?

Responda numa escala de 1 a 5, em que: 1 - "Nunca" e 5 - "Muito frequentemente"

	1	2	3	4	5
E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
carta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
telefone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fax	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
página do facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 - Como classifica a utilidade da Informação/Comunicação divulgada pela AIRV?

Classifique numa escala de 1 a 5, em que: 1 - "Nada útil" e 5 - "Extremamente útil"

	1	2	3	4	5
Eventos (Conferências/Seminários)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Informação Fiscal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação Legal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formações a realizar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços prestados pela AIRV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9- Classifique as afirmações numa escala de 1 a 5, em que: 1 - "Discordo totalmente" e 5 - "Concordo totalmente"

	1	2	3	4	5
A AIRV representa corretamente os interesses dos Associados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma relação de proximidade entre a empresa e a AIRV.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Comunicação entre a AIRV e os Associados é eficaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 - Como avalia a eficácia da comunicação da AIRV com os seguintes públicos?

Avalie numa escala de 1 a 5, em que: 1 - "Nada eficaz" e 5 - "Totalmente eficaz".

	1	2	3	4	5
Visitantes das Feiras/Exposições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potenciais Formandos de Acções de Formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potenciais Empresas Associadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Candidatos a Bolsa de Emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se pretender os resultados deste estudo, queira, por favor, deixar o seu e-mail:

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Anexo II: E-mail enviado para as Empresas Associadas

Gmail - Estudo aplicado à AIRV - Associação Empresarial da Região de Viseu

24/04/11 10:55



Ana Mala Pinto <malapinto.ana@gmail.com>

Estudo aplicado à AIRV - Associação Empresarial da Região de Viseu

Ana Mala Pinto <malapinto.ana@gmail.com>

22 de outubro de 2012 10:51

Para: Ana Mala Pinto <malapinto.ana@gmail.com>

Cco: samarques@netvisao.pt, ajsapinto@mail.telepac.pt, geral@magnic.pt, aggomes.lida@hotmail.com, albinocabral@sapo.pt, aguasemprocesso@yahoo.com, amf-tondeia@mail.telepac.pt, volter@mail.telepac.pt, alfredo.costa@mail.telepac.pt, aifcorreia@hotmail.com, info@ajd.pt, geral@ambientegiobal.pt, isobra@clix.pt, geral@asafli.pt, velculosecondutores@escolasreis.com, gerencia@apilqual.com, amandossantos@netc.pt, geral@afsantos.pt, silva.armenio@sapo.pt, ascop@sapo.pt, asplber@hotmail.com, luis.barata@b3.com.pt, luis.amaral_ats@clix.pt, auto.costa@cosimpor.pt, amcarica@sapo.pt, jose.laranjeira@ascoimbra.pt, aida@autotraves.mail.pt, msilva@soja-sgps.pt, geral@baccart.pt, barrosemateus@mail.pt, nuno.alexandre@apilqual.com, geral@b3.com.pt, ats@ats.pt, auto.costa@sapo.pt, viseu@ascoimbra.pt, autotraves@oninet.pt, savinor@soja-sgps.pt, sales.eur@avonauto.com, geral@barrosemateus.pt

Exmos. Srs.
Bom dia,

No âmbito do Projeto de Mestrado em Comunicação e Marketing que estou a desenvolver no Instituto Politécnico de Viseu - ESEV, venho solicitar a sua colaboração através do preenchimento de um questionário online.

Este questionário incide sobre o tema **"A eficácia da comunicação organizacional - Estudo aplicado à Associação Empresarial da Região de Viseu (AIRV)."**

Demora cerca de 5 minutos e o seu contributo é fundamental para este estudo!

Para o preencher, basta clicar no seguinte link:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGRzaDJDJU1A5VHVwU2RWZDRVRUVNWWc6MQ>

Os dados são para utilização exclusivamente científica e são estritamente confidenciais.

O inquirido poderá ter acesso aos resultados do trabalho mediante requisição do mesmo através do e-mail malapinto.ana@gmail.com.

Se tiver alguma dúvida ou problema no preenchimento, por favor não hesite em contactar-me.

Muito obrigado pela sua colaboração!

Ana Pinto

Legislação

Entrada

AIRV-Notícias
para destinatários desconhecidos



2 de Maio de 2013

LEGISLAÇÃO

ALTERAÇÕES LEGISLATIVAS NO SAFT E IRC

Foi publicada no dia 23 de abril de 2013, a [Portaria 160/2013](#) que veio introduzir alterações importantes no Fichero Modelo de Auditoria Tributária, alterando a [Portaria 221-A/2007](#), de 26 de março, bem como introduziu alterações na certificação prévia dos programas informáticos de faturação do Código do IRC, alterando a [Portaria 383/2010](#), de 23 de junho.

GUIAS DE TRANSPORTE

COMUNICAÇÃO OBRIGATÓRIA A PARTIR DE 1 DE JULHO DE 2013

O decreto-lei [125/2013](#), de 24 de agosto, introduziu alterações ao regime de bens em circulação determinando, designadamente, a obrigação de comunicação à Autoridade Tributária e Aduaneira (AT), dos elementos dos documentos de transporte.

A definição dos meios de emissão dos documentos de transporte e das formas de comunicação dos seus elementos, consta no Artigo 2º do regime de bens em circulação (decreto-lei 147/2002, de 11 de julho alterado pelo decreto-lei 125/2013, de 24 de agosto).

No entanto, o modo de comunicação dos elementos dos guias de transporte foi fixado pela [Portaria 161/2013](#), de 23 de abril.

O aspeto mais importante a ter em atenção, é que a obrigatoriedade de comunicação à AT, só entra em vigor no dia 1 de julho de 2013.

A Portaria determina também, a exclusão das obrigações de comunicação dos documentos de transporte sempre que o destinatário ou adquirente seja consumidor final.

TALÕES DE PORTAGEM EQUIPARADOS A FATURAS

O Despacho nº 128/2013-00X, emitido pelo Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais em 26 de março de 2013, determinou, para efeitos fiscais, ao abrigo do disposto no nº1 do artigo 40 do Código do IVA, a equiparação dos talões de portagem a faturas.

Este despacho foi divulgado pela AT, em 12 de abril de 2013, através do [Ofício Circular nº 20/44/2013](#).

AIRV – Associação Empresarial da Região de Viseu
53/54c Espadana – Parque Industrial de Cambões – 3500 615 Viseu
Tel: 23470290 Fax: 23470299 Email: atendimento@arv.pt www.arv.pt

The screenshot displays the homepage of the Associação Empresarial da Região de Viseu (AIRV). At the top left, the AIRV logo is accompanied by the text "Associação Empresarial da Região de Viseu". A Facebook icon is visible in the top right corner. Below the header, a navigation menu on the left lists various services: "Atividade", "Relatório", "Formação", "Novas Oportunidades", "Incubação Empresas", "Publicidade", "Estatísticas", "Ajuda", "Iniciativa Empresas", "Legislação", and "Banco de Recursos". The main content area is titled "em destaque" and features several news items: "Relatório Único da Atividade Social da Empresa" with a sub-link "Relatório Único de Atividade Social de Empresa : 02 de maio"; "Sessão de Divulgação do Sistema de Incentivos de Apoio Local a Micro Empresas" with the "Valorizar" logo and sub-link "Divulgação do Sistema de Incentivos de Apoio Local a Micro Empresas"; "Programa Revitalizar" with the "REVITALIZAR" logo and sub-link "Programa Revitalizar"; "Prémio Inovação e Empreendedorismo 2012" with a sub-link "Atrasamento do prazo de entrega dos candidaturas"; and "Formação abril" with a sub-link "Destaque : Formação abril". On the right side, there are several promotional banners: "20 a 23 FEVEREIRO PAVILHÃO MULTIFUSOS ENERVIDA'14 VISEU"; "PORTUGAL SOU EU CONTACTE A AIRV"; "ACESSO RÁPIDO" with links for "Contactos", "Mapa do site", "Newsletter", "Galeria Multimedia", and "Links Úteis"; "subscreva a nossa NEWSLETTER"; and "ENERVIDA". At the bottom right, the "ENERVIDA" logo is displayed.

Anexo V: Página do Facebook

facebook Ana Maria Pinto

AIRV
Associação Empresarial da Região de Viseu

AIRV - Associação Empresarial da Região de Viseu
980 curtidas · 14 membros

Organizado em 15 de Junho de 2012

Exceências
Participa e apresenta as tuas ideias de Negócio - Supera uma edição

Postos · Curtidas · Eventos

Publicar Foto / Vídeo

Escribe alguma coisa...

AIRV - Associação Empresarial da Região de Viseu
124 · 16

Não deves passar esta oportunidade.
As candidaturas terminam a 15 de Junho.
CONCORRA

Abertas as candidaturas à 3ª Edição do Prémio Inovação e Empreendedorismo.
Este Prémio tem como objetivo promover as iniciativas empresariais inovadoras. ... Ver mais

4 Amigos
Gostam de AIRV - Associação Empresarial da Região de Viseu

Publicações recentes de outros eventos

10000 Inovação
a 16 de 12 de Junho, 18h30. Não se tem a primeira edição "10000".
21 de 21:40

Conferência Belém
a Conferência Belém | Heróis Regio de Souz | Castelo B.
26 de 21:47

José Carlos Rodrigues
a CONPortugal e uma Rede Empresarial na Internet Conco.
28 de 21:40

Ver as publicações



Atendendo à situação económica em que se encontra o país, e com o objetivo de dotar os empresários de informações importantes para que possam aumentar a competitividade das suas empresas, com vista ao desenvolvimento das mesmas e consequentemente ao desenvolvimento da nossa região e do país, a AIRV – Associação Empresarial da Região de Viseu, tem a honra de convidar V. Exa para o **4º CONGRESSO EMPRESARIAL DA REGIÃO DE VISEU**, subordinado ao tema **Factores de Competitividade**, a realizar no próximo dia **18 de Novembro 2011**, no **Edifício Expobeiras** em Viseu.

Certos de que este será um espaço privilegiado para o debate de questões e para o esdarecimento de dúvidas, aguardamos a sua participação, para tal, basta preencher a ficha de inscrição e enviar para a AIRV.

<p>Programa</p> <p>09:30H - Recepção dos Participantes</p> <p>10:00H - Sessão de Abertura João Rebelo Cotta Presidente da AIRV António Almeida Henriques Secretário de Estado Adjunto da Economia e do Desenvolvimento Regional </p> <p>10:30H - Factores de Competitividade de Portugal Apresentação do Relatório Mundial de Competitividade José Ramalho Fontes AESE - Escola de Direcção e Negócios </p> <p>Financiamento das Empresas António Nogueira Leite Caixa Geral de Depósitos </p> <p>Ambiente Empreendedor Joaquim Borges Gouveia Universidade de Aveiro </p> <p>Legislação Laboral João Pioençã União Geral de Trabalhadores </p> <p>Políticas Públicas Regionais Carlos Marta Comunidade Intermunicipal Região Dão Lafões </p> <p>Moderação: Carlos Martins Marifer </p> <p>Debate</p>	<p>13:00H - Almoço</p> <p>14:30H - Competitividade Empresarial Estratégia João Pinheiro de Castro Equigroup Consulting </p> <p>Factor Humano nas Organizações Raul Diniz AESE - Escola de Direcção e Negócios </p> <p>Gestão do Talento Fernando Neves de Almeida Boyden </p> <p>Internacionalização Paulo Varela Grupo Viseira </p> <p>Moderação: Francisco Castro Laresfal - Fresenius Kabi </p> <p>Debate</p> <p>17:00H - Sessão de Encerramento Intervenções: João Rebelo Cotta Presidente da AIRV José Couto Presidente da C.O.C.-C.P.C. Álvaro Santos Pereira Ministro da Economia e Emprego *</p> <p>* A aguardar confirmação.</p>
---	--

**informação
empresa**

↑
↑
↑

AIRV
Associação Empresarial
da Região de Viseu

Prémio Inovação e Empreendedorismo

prémio
inovação e
empreendedorismo

e o vencedor é...

2008