



**O papel do *empowerment* e da comunicação  
interna na performance dos colaboradores: estudo  
de caso**

Mestrado em Gestão

Marta Domingues Martins

Leiria, *março* de 2019





# **O papel do *empowerment* e da comunicação interna na performance dos colaboradores: estudo de caso**

Mestrado em Gestão

Marta Domingues Martins

Trabalho de Projeto de Mestrado em Gestão realizado sob a orientação da Professora Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro Marcelino, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, *março* de 2019



# Dedicatória

*À minha família: Pai, Mãe e Irmã*

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Agradecimentos

*“You can't finish what you don't start, and you should never start what you're not **committed** to finish.”*

*Gary Ryan Blair*

A conclusão de um objetivo, seja ele de que natureza for (pessoal ou profissional) exige sempre duas coisas: força de vontade e compromisso. Só é possível chegarmos até à meta se nos comprometemos e acreditarmos que podemos lá chegar. Este processo de conclusão do Mestrado em Gestão permitiu-me perceber isso e também entender que o caminho só é possível, e mais fácil, quando temos pessoas ao nosso lado a percorrê-lo connosco. E são para todas essas que vai o meu agradecimento.

Começo por deixar o meu sincero agradecimento aos docentes do Mestrado em Gestão que me ensinaram, educaram, e ofereceram novos instrumentos para encarar a vida profissional. Agradecendo, particularmente, à minha professora e orientadora Neuza Ribeiro que esteve sempre disponível para me ajudar neste caminho e que teve a humildade de partilhar comigo a sua sabedoria e inteligência.

Agradeço à gerência da empresa Usimeca – Metalomecânica, Lda., que não hesitou em abrir-me as portas e em dar-me as ferramentas para elaborar este presente estudo de caso. A todos os elementos da gerência e aos 41 colaboradores, o meu profundo obrigado pelo apoio, compreensão e participação neste projeto.

A todos os meus amigos, que dê a vida as voltas que der, continuam sempre do meu lado: obrigada por existirem e por fazerem parte de mim.

Ao meu Pedro, namorado, amigo e companheiro de vida. Ainda bem que os nossos caminhos se cruzaram e nos mostraram que juntos somos mais fortes.

Por fim, e porque os últimos são sempre os primeiros, o último agradecimento vai para toda a minha família. Aos meus avós, que são um exemplo de vida. À minha Mãe e à minha irmã, Joana: obrigada, nada nos separará. E para o meu Pai, que já não estando fisicamente comigo, viverá eternamente em mim. Em nós.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Resumo

Este presente estudo de caso tem como principal objetivo dar a conhecer à empresa Usimeca – Metalomecânica, Lda qual a perspectiva dos seus colaboradores relativamente ao *empowerment* e comunicação interna estabelecida na empresa. No sentido de incrementar este projeto foi adicionada uma nova variável – a performance – que desafiou a gerência a avaliar cada colaborador individualmente e que acrescenta novos objetivos a este estudo. Assim sendo, para além de identificarmos a perspectiva dos colaboradores sobre o *empowerment* e a comunicação interna, este estudo também tem como objetivo perceber se estas duas variáveis têm uma relação positiva com a performance dos colaboradores.

Deste modo, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre as três variáveis em estudo e elaboradas questões e hipóteses de investigação. Para a conclusão do estudo, foram entregues questionários aos 41 colaboradores da empresa para avaliarem o *empowerment* e a comunicação interna, enquanto a performance dos colaboradores foi avaliada pelas chefias. O tratamento dos dados foi realizado através do software IBM SPSS Statistics e foi possível concluir que: (a) os colaboradores apresentam elevados níveis de *empowerment*; (b) a comunicação interna apresenta níveis moderados pelo que precisa de ser um ponto a melhorar; (c) o *empowerment* tem, efetivamente, uma relação positiva com a performance dos colaboradores; (d) e, por último, a comunicação interna não apresenta relação significativa com a performance.

**Palavras-chave:** *Empowerment*, Comunicação Interna, Performance, Estudo de caso

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Abstract

This present case study has as main objective to understanding the perspective of employee's empowerment and internal communication established in the company Usimeca - Metalomecânica, Lda. In order to increase this project was added a new variable - performance - that challenged the board management to evaluate each employee individually. This case study will identify employees' perspectives of empowerment and internal communication, and also aims to understand if these two variables have a positive relationship in the employee's performance.

Therefore, a bibliographic review was carried out on the three variables under study and elaborated research questions and hypotheses. For the conclusion of the study, questionnaires were given to the 41 employees of the company to evaluate the empowerment and the internal communication, while the performance of the employees was evaluated by the managers. Data processing was performed using the IBM SPSS Statistics software and it was possible to conclude that: (a) employees have high levels of empowerment; (b) internal communication has moderate levels and needs to be improved; (c) empowerment has a positive relationship with the performance of employees; (d) and, finally, the internal communication does not present significant relation with the performance.

**Keywords:** Empowerment, Internal Communication, Performance, Case Study

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Lista de Figuras

Figura 1 - Logótipo da empresa.....	5
Figura 2 - Organigrama da empresa .....	7
Figura 3 - Representação do Processo de comunicação composto por 7 elementos.....	12

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Lista de tabelas

Tabela 1 - Canais e ferramentas de Comunicação Interna.....	15
Tabela 2 - Caracterização da amostra.....	26
Tabela 3 - Itens para medição da comunicação interna.....	28
Tabela 4 - Itens para medição do <i>empowerment</i> dos colaboradores.....	29
Tabela 5 - Itens para medição da performance dos colaboradores.....	30
Tabela 6 - Média e Desvio Padrão da variável <i>Empowerment</i> .....	31
Tabela 7 - Média e Desvio Padrão da variável Comunicação Interna.....	32
Tabela 8 - Média e Desvio Padrão das variáveis <i>Empowerment</i> e Comunicação Interna.....	33
Tabela 9 - Média e Desvio Padrão dos itens da variável Performance.....	34
Tabela 10 - Correlações entre as variáveis através de coeficientes de Spearman.....	35
Tabela 11 - Regressões Hierárquicas: Relação entre Performance e <i>Empowerment</i> .....	37
Tabela 12 - Regressões Hierárquicas: Relação entre Performance e Comunicação Interna.....	38
Tabela 13 - Resumo validação das hipóteses.....	40

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Índice

Dedicatória.....	iii
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract.....	ix
Lista de Figuras.....	xi
Lista de tabelas.....	xiii
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Enquadramento e Justificação.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Objetivos do estudo e Questões de Investigação.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Apresentação da empresa.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Usimeca – Metalomecânica, Lda.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Missão, Visão, Valores.....</b>	<b>6</b>
<b>2.3. Estrutura organizacional.....</b>	<b>7</b>
<b>3. Enquadramento Teórico.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1. <i>Empowerment</i>.....</b>	<b>8</b>
<b>3.2. Comunicação.....</b>	<b>11</b>
3.2.1. Comunicação Interna.....	13
<b>3.3. Performance.....</b>	<b>17</b>
<b>3.4. Hipóteses em estudo.....</b>	<b>22</b>
<b>4. Metodologia.....</b>	<b>25</b>
<b>4.1. Instrumento de recolha de dados.....</b>	<b>25</b>
<b>4.2. Estrutura do questionário e caracterização da amostra.....</b>	<b>25</b>

<b>4.3.</b>	<b>Operacionalização das variáveis .....</b>	<b>27</b>
<b>5.</b>	<b>Análise e discussão dos resultados .....</b>	<b>31</b>
<b>5.1.</b>	<b>Médias, Desvio-Padrão e Correlações .....</b>	<b>31</b>
<b>5.2.</b>	<b>Modelo de regressão linear .....</b>	<b>37</b>
<b>5.3.</b>	<b>Discussão dos resultados .....</b>	<b>39</b>
<b>6.</b>	<b>Considerações finais .....</b>	<b>42</b>
<b>6.1.</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>42</b>
<b>6.2.</b>	<b>Implicações práticas do estudo.....</b>	<b>44</b>
<b>6.3.</b>	<b>Limitações e futuras investigações.....</b>	<b>45</b>
<b>7.</b>	<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>47</b>
<b>8.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>53</b>
<b>8.1.</b>	<b>Anexo 1 .....</b>	<b>54</b>
<b>8.2.</b>	<b>Anexo 2 .....</b>	<b>56</b>

# 1. Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão, realizou-se o presente projeto com o objetivo de cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão. O projeto com o título “O papel do *empowerment* e da comunicação interna na performance dos colaboradores: estudo de caso” tem como principal objetivo perceber a perspetiva dos colaboradores sobre as variáveis *empowerment* e comunicação interna e qual o papel destas variáveis na performance dos colaboradores através de uma avaliação junto das chefias.

## 1.1. Enquadramento e Justificação

Este projeto surge no seguimento de uma entrevista com a gerência da empresa Usimeca – Metalomecânica, Lda., onde foi demonstrado o interesse em perceber qual o sentimento e opinião dos colaboradores sobre algumas práticas da organização.

Através da análise de conteúdo, foi possível identificar duas perspetivas do interesse da gerência e importantes de avaliar. A primeira relacionada com *empowerment* onde se detetou a necessidade de avaliar a perceção dos colaboradores sobre a sua autonomia e o sentimento de poder, de tomada de decisão e liberdade para desempenhar as suas funções. Esta variável relevou-se essencial pois a gerência demonstrou que valoriza os seus funcionários e que confia nos mesmos ao ponto de lhes dar poder, autonomia e liberdade para fazerem a gestão das suas tarefas. A segunda está relacionada com a comunicação estabelecida na empresa que é, em alguns casos, criticada pelos funcionários e apresentada como proposta de melhoria. Após esta entrevista foi então possível definir as variáveis para o estudo – o *empowerment* e a comunicação interna.

A Usimeca é uma empresa que atua na indústria metalomecânica (ou indústria metalúrgica) que se trata de um ramo da engenharia que se dedica à produção de metais ou ligas metálicas com vista à obtenção de produtos com utilidade prática. A empresa, de cariz familiar, abriu atividade no ano de 1988 e é composta pela gerência (4 elementos) e mais 41 colaboradores (em dezembro de 2018) distribuídos pelos diferentes departamentos da empresa (financeiro, qualidade, produção, entre outros). A escolha desta empresa surge por diferentes motivos: em primeiro lugar, por se tratar de uma organização com mais de 30 anos

de experiência e que tem conseguido adaptar-se às oscilações do mercado; em segundo lugar, por ser constituída por um núcleo de colaboradores muito diversificado com funcionários que estão há mais de 20 anos na organização até alguns que apenas integraram a empresa há um ano; e, por último, por ser uma empresa que não tem um departamento exclusivo de recursos humanos e é a própria gerência que faz essa gestão.

Para incrementar este estudo, foi proposto à gerência acrescentar mais uma variável ao estudo – a performance - que tem como objetivo avaliar o desempenho de cada colaborador individualmente e perceber se a comunicação interna e o *empowerment* têm algum tipo de relação, positiva ou negativa, no desempenho dos mesmos.

Uma organização é um sistema vivo constituído por pessoas e a contribuição destas na organização é muito relevante para o desempenho global da mesma. No entanto, a contribuição dos funcionários para a organização, para além de ser um fator importante, necessita de ser conduzida de forma apropriada e eficaz (Daniel & Purwanti, 2007). As características pessoais dos funcionários, a disposição e os esforços para trabalhar com empenho afetam bastante o desempenho dos colaboradores (Sigit 2001, cit in Daniel & Purwanti, 2007). É neste sentido que surge a importância de um estudo que reúna as variáveis de *empowerment* (delegação de poder das chefias para com os funcionários), a comunicação interna (processos de comunicação estabelecidos dentro da organização) e a performance (competências e habilidades dos funcionários para realizar corretamente as tarefas que lhe foram atribuídas).

A metodologia escolhida para elaboração deste projeto foi o estudo de caso. O estudo de caso é uma estratégia de investigação que se foca na compreensão de dinâmicas e pode englobar um único caso ou vários, bem como vários níveis de análise (Eisenhardt, 1989). Tem como propósito reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um determinado fenómeno (Patton, 2002). O presente estudo de caso foi realizado através de duas ferramentas: (1) a entrevista com a gerência onde, através da análise de conteúdo, foram encontradas as variáveis para análise, e (2) através da elaboração de um questionário a todos os colaboradores da empresa e outro questionário apenas entre à gerência.

As organizações precisam de estar preparadas para o constante crescimento, evolução e mudanças do mundo empresarial e, um meio para se preparem para estas alterações, é optarem por uma estrutura aberta, flexível, e uma comunicação transparente com os seus recursos humanos. Uma comunicação clara e concisa potencia a transparência

organizacional e a motivação entre os colaboradores, dado que estes sentem que são parte integrante não só das decisões que dizem respeito ao seu departamento, como a tudo o que está relacionado com a empresa (Meade 2010 cit in Duarte, 2015).

O presente projeto encontra-se segmentado em quatro partes. A primeira correspondente à presente introdução; a segunda relativa à apresentação da empresa em estudo; a terceira à revisão da literatura sobre as três variáveis em análise, onde se pretende perceber o significado de *empowerment*, comunicação interna e performance, bem como a forma como se podem relacionar; a quarta refere-se à demonstração do estudo, secção onde será explicada a metodologia e os instrumentos utilizados, e apresentação dos resultados; e, por último, apresenta-se a conclusão e discussão dos resultados obtidos na análise estatística.

## **1.2. Objetivos do estudo e Questões de Investigação**

Este estudo de caso tem como principal objetivo identificar a perspetiva dos colaboradores sobre as variáveis de *empowerment* e comunicação interna. Posteriormente, também se pretende concluir se as variáveis de *empowerment* e de comunicação interna representam algum tipo de papel, positivo ou negativo, na performance do colaborador. No sentido de dar resposta aos objetivos delineados vão ser elaborados dois questionários distintos, um questionário vai ser entregue aos colaboradores onde se vai avaliar a perceção de *empowerment* e de comunicação interna, e o segundo será entregue às chefias diretas que avaliarão a performance de cada colaborador. Neste sentido, no final do estudo de caso deveremos dar resposta às seguintes questões:

- Os colaboradores da Usimeca sentem que são empoderados ou, por outras palavras, sentem que é delegado poder por parte dos seus superiores?
- Será que os colaboradores que estão há mais tempo na empresa têm mais poder de decisão do que os que estão mais recentemente?
- Como é que os colaboradores avaliam a comunicação estabelecida dentro da organização?
- Qual a opinião dos colaboradores sobre o modo como a gerência comunica com os mesmos?
- Quais são os níveis médios de performance dos colaboradores da Usimeca na perspetiva das chefias?

- A percepção de *empowerment* do colaborador tem uma relação positiva na sua performance?
- A avaliação da comunicação interna tem uma relação positiva na performance?

## 2. Apresentação da empresa

### 2.1. Usimeca – Metalomecânica, Lda.

A USIMECA – Metalomecânica, Lda., é uma empresa industrial, fundada no ano de 1988, que se dedica ao fabrico, comércio, exportação e importação de peças industriais, para os mais diversos setores da indústria.

Figura 1 - Logótipo da empresa



*Fonte: Manual de Gestão/ Qualidade da Usimeca – Metalomecânica Lda.*

A empresa foi fundada pelo Sr. ° Jaime Clemente Martins em 1979, iniciado a atividade em nome individual numa garagem do seu prédio, com um torno e algumas ferramentas indispensáveis à atividade de produção de peças para a mecânica em geral. Foi no ano de 1988 que foi constituída a empresa que hoje está sediada Rua da Mata Nacional, Pousos – Leiria.

Com a constante adaptação às alterações do mercado e procura contínua de satisfazer as necessidades dos seus clientes (nacionais e internacionais) a empresa, de cariz familiar, tem conseguido definir o seu posicionamento e solidez no mercado metalomecânico.

A empresa desenvolve:

- Componentes para máquinas e equipamentos industriais;
- Estruturas e acessórios para moldes;
- Torneamento de moldes;
- Peças metalomecânicas;
- Recuperação de peças;
- Maquinação em vários tipos de material.

Através dos seguintes serviços:

- Fresagem convencional e CNC;
- Torneamento convencional e CNC;
- Furações profundas;
- Retificação plana;
- Galgamentos;
- Controlo tridimensional;
- Erosão por fio.

No ano de 2002, a USIMECA – Metalomecânica, Lda., certificou o seu sistema de gestão da qualidade com base na norma ISO 9001:2000 que se mantem até aos dias de hoje de acordo com a norma ISO 9001.

Com mais de 30 anos de experiência, a empresa tem conseguido acompanhar as oscilações do mercado continuando a apresentar um serviço de qualidade aos seus clientes. Nos dias de hoje, a empresa está bastante presente na zona centro, com maior incidência nas regiões de Leiria e Marinha Grande possuindo também uma carteira de clientes espalhada por todo o país e também a nível internacional.

## **2.2. Missão, Visão, Valores**

A USIMECA – Metalomecânica Lda., apresenta a sua Missão, Visão e Valores no seu Manual de Qualidade, sendo eles:

### **Missão** (A empresa existe para?)

A Usimeca tem como missão o fabrico de peças metalomecânicas e estruturas para moldes, desenvolvendo os seus processos e competências, de modo a afirmar-se como uma mais-valia para os seus clientes e fornecedores, garantindo a sustentabilidade e crescimento do negócio.

### **Visão** (O que pretende ser?)

A Usimeca pretende ser uma referência nos mercados onde opera, adaptando-se continuamente às exigências do futuro, constituindo-se como parceira nas atividades de desenvolvimento e investigação dos seus clientes.

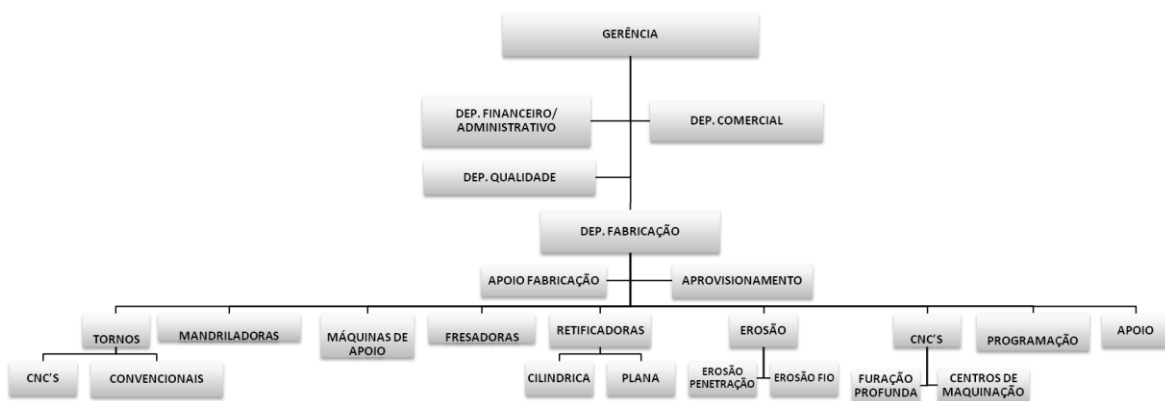
## Valores (Vontades Comuns)

- Preocupação com os clientes, colaboradores, parceiros de negócio e restantes partes interessadas – sentido de compromisso e satisfação;
- Rigor – saber fazer, fazer bem e melhorar sempre;
- Seriedade – na forma como atua no dia-a-dia;
- Cooperação – interna e externa através do trabalho em equipa;
- Criação de Valor - através da orientação para os resultados.

## 2.3. Estrutura organizacional

A empresa, composta por 41 colaboradores (em dezembro de 2018) e 4 membros da gerência e está estruturada hierarquicamente de acordo com o organigrama apresentado:

Figura 2 - Organigrama da empresa



Fonte: Manual de Gestão/ Qualidade da Usimeca – Metalomecânica Lda.

Através da análise do organigrama da empresa é possível identificar que a gerência tem ligação direta com todos os departamentos, pelo que, não existem chefias intermédias. Neste sentido, no caso da Usimeca quando falamos de chefias diretas estamos a falar especificamente da gerência da empresa.

## 3. Enquadramento Teórico

### 3.1. *Empowerment*

*Empowerment* é o nome que se dá a uma estratégia organizacional que tem por objetivo descentralizar o poder cedendo-o aos colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos. Várias são as definições sobre esta temática. Entende-se por *empowerment* ou delegação de poder, o processo de capacitar os colaboradores dando-lhes poder, liberdade e informação suficiente para que estes sejam elementos ativos na organização e possam ajudar na tomada de decisões.

Randolph (1995, cit in Kumar & Kumar, 2017) define *empowerment* como “transferência de poder” da entidade entre empregadores e os seus subordinados. Em resumo, o *empowerment* consiste na capacitação e na valorização do funcionário para que este contribua para a inovação e resolução de problemas no local de trabalho (Pfeiffer & Dumlop, 1990 cit in Rua & Rodrigues, 2018).

O aumento da autonomia dos colaboradores é fundamental para um positivo desempenho organizacional, o qual deve estar associado a um maior envolvimento na tomada de decisões dentro da organização (Rua & Rodrigues, 2018). O *empowerment* surge assim como uma importante ferramenta de gestão indicada para desenvolver este processo (Wall, Wood, & Leach, 2005).

Os estudos sobre *empowerment* incorporam duas perspetivas: a estrutural e a psicológica. A perspetiva estrutural relaciona-se com as políticas organizacionais, hierarquia flexível, práticas e estruturas que concedem aos colaboradores autonomia para tomarem decisões e exercerem influência sobre seu trabalho, onde se reflete a relação de partilha de poder (Sampaio, 2013). O conceito relaciona-se com a noção de Greasley et al., (2008, cit in Tavares, 2014) de partilha de poder entre colaboradores e chefias e que defende que a redistribuição de poder promove a confiança e a colaboração do colaborador.

A perspetiva psicológica está relacionada com os níveis de motivação intrínseca, os sentimentos dos colaboradores e a perspetiva individual. A abordagem psicológica existe quando os funcionários percebem que exercem controlo sobre o seu trabalho (Spreitzer, 1995). Menon (1995, p.30 cit in Sampaio, 2013) refere que “o *empowerment* é um estado

cognitivo caracterizado pela percepção de controlo, competência e interiorização de objetivos”.

Thomas e Velthouse (1990, cit in Matthews, Michelle Diaz, & Cole, 2003) durante as suas pesquisas encontraram quatro dimensões cognitivas que são a base do *empowerment* psicológico. Essas dimensões são: significado, competência, autodeterminação e impacto. A combinação destas quatro dimensões reflete uma orientação ativa sobre o papel do trabalho que indica como é que o indivíduo se deseja moldar ao contexto laboral (Choong, Wong, & Lau, 2011):

1. Significado é definido como o sentimento de compromisso com os objetivos do trabalho (Spreitzer, 1995). Refere-se à concretização de um objetivo segundo uma avaliação intrínseca feita pelo indivíduo. A empresa tem de se certificar que o objetivo das tarefas de trabalho é compatível com o sistema de valores dos seus subordinados de modo a que estes sintam que as suas tarefas são significativas o que os leva a manter a motivação e o comprometimento organizacional (Choong et al., 2011). Esta perspetiva é o do *empowerment* no sentido de dar energia ao capital humano de uma organização para trabalharem com objetivos comuns (Rua & Rodrigues, 2018);
2. A competência diz respeito à crença que o indivíduo tem em relação à sua capacidade para realizar as suas tarefas com habilidade e sucesso (Spreitzer, 1995). Estes indivíduos não devem apenas acreditar que têm as habilidades e capacidades necessárias para executar o seu trabalho, mas, devem também, tentar executar o seu trabalho da melhor forma possível;
3. A autodeterminação refere-se à autonomia que um indivíduo tem para decidir a forma como vai realizar as suas tarefas (Zhang & Bartol, 2010 cit in Rua & Rodrigues, 2018) e está relacionada com o sentimento de liberdade e autonomia na execução dos seus trabalhos. É uma característica de pessoas determinadas, capazes de grandes feitos de mudança. A autodeterminação existe quando o funcionário tem algum controlo sobre o que faz, quanto esforço tem de ser colocado no trabalho e do poder de começar ou parar a sua tarefa (Spector, 1986 cit in Choong et al., 2011);
4. Por último, o impacto expõe a intensidade com que um indivíduo sente que pode influenciar o local onde está envolvido na vertente dos resultados estratégicos, administrativos ou operacionais das suas tarefas (Ro & Chen, 2011 cit in Rua &

Rodrigues, 2018). Nesta perspetiva, as chefias devem dar a oportunidade aos seus subordinados para darem opiniões e/ou sugestões sobre o local de trabalho (Meng & Han, 2014).

Juntas, essas quatro dimensões fortalecem a relação e aumentam o comprometimento com a organização (Saleem, Bhutta, Nauman, & Zahra, 2019).

O *empowerment* psicológico permite ao trabalhador ter uma maior responsabilidade na tomada de decisões que pode originar maiores níveis de motivação e melhor desempenho. No entanto, as práticas de *empowerment* por si só podem não ser suficientes para melhorar o desempenho do trabalhador, é preciso também que o mesmo se sinta capacitado para desenvolver as tarefas propostas (Wall et al., 2005).

O *empowerment* está assim relacionado com a descentralização de poder e tem subjacente a máxima de que os colaboradores são um recurso com conhecimento e experiência, capazes de diagnosticar, analisar e propor soluções para os problemas quotidianos (Wilkinson, 1998 cit in Oliveira & Rocha, 2008). Este envolvimento é benéfico tanto para os colaboradores, aumentando a sua motivação e satisfação laboral, como para a empresa, através do aumento da performance organizacional.

Para ser eficaz, o *empowerment* deve desencadear situações “*win-win*”, ou seja, criar vantagens para os colaboradores e para a empresa (Sampaio, 2013). Bowen e Lawler (1992, cit in Sampaio, 2013) refletem que colaboradores empoderados sentem-se melhor com o seu trabalho e mais entusiasmados para servirem os clientes, o que resulta em respostas mais rápidas às necessidades do cliente e em maior satisfação do mesmo.

Praticar corretamente o *empowerment* e optar por uma estratégia de delegação de poder é um grande desafio para as organizações e existem alguns estudos que afirmam que o *empowerment* dos colaboradores é impraticável pois “é incompatível com uma liderança forte e é uma forma ineficiente de gerir uma organização” (Sampaio, 2013, p.34). Para ter sucesso é necessário o comprometimento da gestão de topo, bem como a eliminação da hierarquia e a formação das chefias intermédias (Chebat & Kollias, 2000).

O *empowerment* tem sido visto como uma estratégia e filosofia que permite que os funcionários tomem decisões e assumam responsabilidade sobre o seu trabalho (Nzuve & Bakari, 2012). Este conceito de participação ativa dos funcionários tem evoluído ao longo dos anos e continua a ser um tema de interesse e de contínua investigação para as

organizações e suas chefias. Nzuve e Bakari (2012) acrescentam que as organizações valorizam cada vez mais o *empowerment* como ferramenta que melhora a performance dos seus colaboradores e vantagem competitiva da empresa.

### 3.2. Comunicação

Comunicar vem do latim, *communicare*, tornar comum. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Comunicação compõe o processo básico para a prática das relações humanas, assim como para o desenvolvimento da personalidade individual e do perfil coletivo (Santos, 2018).

“É impossível não comunicar, uma vez que a comunicação é um processo plural” é uma das premissas mais conhecidas pela Escola de Palo Alto. Esta sugere que todo e qualquer comportamento por parte dos indivíduos tem potencial para se tornar comunicativo, pois o comportamento dos indivíduos, seja ele verbal ou não verbal, produz efeitos comportamentais, sendo que a interpretação do comportamento por parte dos outros indivíduos irá sempre afetar a relação entre eles (Dainton & Zelle, 2010 cit in Valente, 2011). Valente (2011) afirma que a comunicação não reside nos indivíduos, mas nas relações estabelecidas entre eles.

São várias definições de comunicação, entre elas, destacamos as seguintes:

- “A transmissão e percepção de ideias, sentimentos e atitudes, verbal ou não-verbalmente, produzindo uma resposta favorável” (Ramah, 1985, cit in Shonuvi & Akintaro, 2016, p.1905);
- “O processo que envolve a transmissão de uma mensagem de um emissor para um recetor” (Obilade, 1989, cit in Shonuvi & Akintaro, 2016, p.1905);
- “Qualquer meio pelo qual é transferido um pensamento de uma pessoa para a outra” (Florarin, 2003, cit in Shonuvi & Akintaro, 2016, p.1905);
- “Tornar comum uma realidade, uma informação, um pensamento ou uma atitude, através de qualquer meio efetivo” (Ruão, 1999, p.180 cit in Assunção, 2015).

Lasswell (1948) no seu artigo “*The structure and function of communication in society*” refere que uma forma coerente de perceber um ato de comunicação é dar resposta às seguintes questões: (1) *Who/ Quem?*; (2) *Says What/ O que disse?*; (3) *In Which Channel?/*

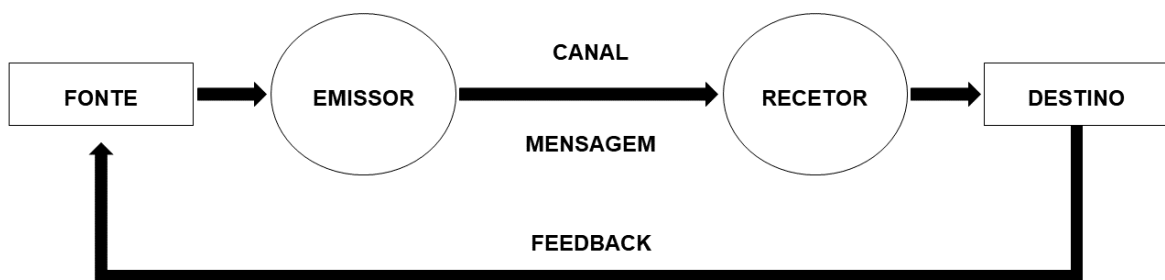
Através de que canal?; (4) *To Whom?*/ Para quem?; (5) *With?*/ Com o que?; e, por último, (6) *What Effect?*/ Que efeito teve?.

Com o trabalho de Shannon (1948) e de Craig (2001) podemos apresentar os seguintes elementos como os elementos básicos da comunicação (Tabatabai, 2009), sendo eles:

- Fonte ou *Information Source*: produção de mensagem ou sequência de mensagem que vão ser comunicadas ao recetor;
- Emissor ou *Sender* (Craig) ou *Transmitter* (Shannon): é o que operacionaliza a mensagem que vai ser enviada;
- Canal ou *Channel*: é o meio por onde será transmitida a mensagem;
- Recetor ou *Receiver*: realiza a operação inversa do emissor, reconstruindo e interpretando a mensagem;
- Destino ou *Destination*: é a pessoa, ou coisa, para quem a mensagem é destinada;
- Mensagem ou *Message*: do latim “enviar”. Um conceito, informação, comunicação ou declaração que é enviada de forma verbal, escrita, gravada ou visual ao destinatário (Dima, Teodorescu, & Gifu, 2014);
- Feedback: é recebido pelo emissor, enviado pelo recetor e que permite concluir se a mensagem foi corretamente recebida e interpretada.

O processo de comunicação está completo quando o recetor compreende a mensagem do emissor (Dima et al., 2014).

**Figura 3** - Representação do Processo de comunicação composto por 7 elementos



*Elaboração própria*

Chiavenato (2005, p. 320 cit it Alves, 2017) afirma que “uma comunicação eficaz ocorre quando o destinatário descodifica a mensagem e agrega-lhe um significado que se aproxima da informação ou ideia que a fonte tentou transmitir”.

Comunicar é, resumidamente, a base para a interação humana, independentemente da forma como ela ocorre (Assunção, 2015). Ela existe nas relações pessoais e nas relações profissionais. No mundo profissional o conceito de comunicação pode ser clarificado através do conhecimento comunicação interna que será apresentado em seguida:

### **3.2.1. Comunicação Interna**

Comunicar é também um fator estratégico e, no mundo organizacional, ela acontece externamente, por exemplo, na comunicação empresa-cliente ou empresa-fornecedor, e também internamente através da comunicação de, por exemplo, funcionário-funcionário, chefias-funcionários e chefias-chefias. As organizações são, antes de mais, entidades comunicantes e a comunicação interna permite facilitar o relacionamento das pessoas dentro da organização (Balakrishnan & Masthan, 2013).

“As organizações constituem agrupamentos humanos instituídos com o propósito de atingir um dado objetivo e são um fenómeno que marca as sociedades contemporâneas” (Ruão, 2008, p.25). Neste sentido, Thornhill et al. (1996 cit in Almeida, Souza, & Mello, 2010) acrescenta que toda organização busca o comprometimento de seus funcionários e um dos caminhos para alcançar tal objetivo é a comunicação interna.

Cunha et al. (2007, p. 414 cit in Alves, 2017) afirma que a comunicação representa o "aparelho circulatório da vida organizacional e constitui a chave para a resolução de muitos problemas e para o aproveitamento de muitas oportunidades”.

As organizações “têm de ser flexíveis, transparentes e inclusivas, no sentido de reforçarem a sua conduta de boas práticas e coesão interna ao serviço do progresso humano junto das suas diferentes partes interessadas” (Goulart Brandão, 2018).

O papel da comunicação interna é melhorar o valor do negócio através de uma comunicação eficaz com os funcionários, que são a base de uma organização, gerando um sentimento de pertença (Verghese, 2017).

Entende-se como comunicação interna todas as ações de comunicação que ocorrem no interior das organizações, sendo que pode ser definido como um conjunto de processos interativos com o objetivo de gerar conhecimento e fidelidade (Mazzei, 2010 cit in Timóteo, 2018). Nestes casos, o emissor e o recetor (que se observou anteriormente na definição de comunicação) pertencem a um mesmo grupo organizacional/empresarial.

A comunicação efetiva nas organizações, segundo Yates (2006, cit in Balakrishnan & Masthan, 2013), atua em 8 áreas, sendo elas:

1. Educa os colaboradores sobre a cultura e os valores organizacionais;
2. Ajuda os colaboradores a compreenderem e a sentirem-se conectados com o negócio da organização;
3. Alinha as ações dos colaboradores às necessidades dos clientes;
4. Fornece aos colaboradores informações financeiras e objetivos da empresa;
5. Explica e promove novos programas e políticas;
6. Fornece aos colaboradores informações sobre o valor de seus programas de premiações e incentivos;
7. Integra novos colaboradores à organização;
8. Demonstra, durante períodos de mudança, que a organização possui uma liderança forte.

Dentro da organização, seja esta de cariz público ou privado, estabelecem-se processos de comunicação formal e de comunicação informal. Entende-se como comunicação informal a comunicação que envolve todas as áreas da organização e não apenas a transmissão oficial de informações. A comunicação informal, segundo Grunig (1992, cit in Men, 2014, p.4), tem como principal objetivo facilitar o diálogo na organização e é um mecanismo que reforça “a confiança, credibilidade, transparência, as relações interpessoais, a reciprocidade, o *feedback*, a horizontalidade da comunicação, a resolução de conflitos e negociação, e um estilo centrado no colaborador”. As conversas e momentos estabelecidos informalmente são benéficos pois promovem a criação de relações com os colegas e com a própria organização, gerando sentimentos de satisfação laboral e de conseqüente compromisso organizacional.

Já a comunicação formal é toda a comunicação que é planeada e estruturada, estando relacionada com a comunicação assimétrica (Assunção, 2015) é o tipo de comunicação realizada formalmente na organização, normalmente, ela é elaborada anteriormente e agendada.

Greenberg e Baron (2008 cit in Semren, 2017) diferenciam a comunicação formal num sistema hierárquico, identificando como:

- Comunicação vertical descendente - comunicação das chefias para com os funcionários;
- Comunicação vertical ascendente - comunicação dos funcionários para com as chefias;
- Comunicação horizontal ou lateral - comunicação entre indivíduos no mesmo nível organizacional, por exemplo, comunicação funcionário-funcionário ou chefias-chefias.

Para além destes níveis de comunicação, também é possível estabelecer-se um nível de comunicação transversal aos apresentados anteriormente: comunicação diagonal. A comunicação diagonal "envolve comunicação que cruza níveis e funções ou departamentos dentro da organização" (Papa et al., 2008, p.57 cit in Semren, 2017). O problema deste nível de comunicação é que tendencialmente podem surgir conflitos e as linhas de confiança podem ser quebradas (Semren, 2017).

Como observamos no capítulo anterior, no processo de comunicação existe sempre um recetor, um emissor, e, para transmitir a mensagem, é necessário fazê-lo através de um canal. No caso da comunicação interna, esses canais podem ser os que estão representados no quadro seguinte:

**Tabela 1** - Canais e ferramentas de Comunicação Interna

<b>Canais</b>	<b>Comunicação Verbal</b>	<b>Comunicação Escrita</b>	<b>Comunicação Eletrónica (tecnológica)</b>	<b>Outros</b>
<b>Ferramentas</b>	Reuniões Encontros de colaboradores	Newsletter Revista Interna Circulares	Rádio Corporativo TV institucional Intranet Email Telefone Videoconferência	Caixas de sugestões Inquéritos/ questionários

Fonte: Adaptado (Timóteo, 2018)

Kalla (2006) refere que a comunicação interna engloba quatro domínios da comunicação:

1. Comunicação empresarial: estuda o uso eficiente de diferentes canais de comunicação e a avaliação de várias abordagens para cumprir determinados objetivos. Ela engloba, por exemplo, a supervisão da assessoria de imprensa, o planeamento, implementação e condução das ações de comunicação interna;
2. Gestão comunicacional: tem como objetivo capacitar ou melhorar a habilidade comunicacional dos gestores da organização;
3. Comunicação corporativa: utilizada nas comunicações estabelecidas formalmente na empresa. É o tipo de comunicação que observa os funcionários como destinatários no processo de comunicação e não como comunicadores ativos;
4. E, por último, comunicação organizacional: é um termo abrangente pois reúne todos os temas relacionados com a comunicação dentro de uma empresa. Vai desde o estudo da comunicação verbal e não-verbal, formal e informal, técnicas e eficácia da comunicação até ao estudo do contexto comunicacional à natureza simbólica da comunicação.

É da responsabilidade e trabalho de comunicação interna dar a conhecer ao seu público (funcionários) a Missão, Visão e Valores da organização de forma a que todos, em conjunto, trabalhem para atingir os mesmos objetivos.

Segundo Villafãne (1998 cit it Goulart Brandão, 2018), a atitude relacional entre recursos humanos e comunicação interna deve suportar-se em quatro pontos chave: i) proporcionar um envolvimento expressivo: valorização, reconhecimento e integração permanente das pessoas na empresa; ii) proporcionar a harmonia das ações da empresa com coerência: integração e conhecimento dos objetivos organizacionais; iii) proporcionar a mudança de atitudes: dotar as pessoas com espírito de mudança e de maior recetividade da atitude criativa, inovação, incorporação e desenvolvimento das novas tecnologias na empresa; e iv) proporcionar a melhoria da produtividade: assente em políticas de verdade e de boas práticas inclusivas nos seus diferentes níveis de funcionamento organizacional (Goulart Brandão, 2018).

A comunicação interna serve também para incrementar o diálogo dentro da organização, integrar equipas, valorizar o conhecimento, e estabelecer o processo oficial de comunicação através dos quais se comunica na organização (Freitas, 2016). Uma boa prática de

comunicação interna gera sentimentos positivos de pertença, confiança, responsabilidade e de motivação e, é por esse motivo, que se torna uma temática cada vez mais relevante para o contexto organizacional.

### **3.3. Performance**

O significado de performance tem sofrido bastantes alterações nos últimos anos (Griffin, Parker, & Neal, 2007). Antigamente avaliava-se a performance apenas com base nas tarefas fixas do colaborador (Carpini, 2017), mas esse pensamento tem mudado para uma visão mais ampla das funções do trabalho em contextos organizacionais dinâmicos.

A palavra performance é um substantivo feminino com origem na língua inglesa que significa realização, feito, façanha ou desempenho (Avidago, 2015) significa também realizar, completar executar ou efetivar. Podem distinguir-se duas perspetivas de performance: a performance do funcionário e a performance laboral/organizacional.

A performance de um colaborador pode ser entendida como as competências e habilidades do mesmo para realizar corretamente as tarefas que lhe foram atribuídas (Arverty & Murphy, 1998 cit in Mohamedi, 2013). As organizações sentem constantemente a necessidade de avaliar a performance dos seus subordinados e de perceber como é que a podem melhorar. Sobre a performance do funcionário, Tina (2014 cit in Nwata, Philip, Umoh, & Amah, 2016) afirma que a atitude que as pessoas têm relativamente ao trabalho reflete-se na sua performance. Se o funcionário estiver motivado, otimista e de mente aberta ele será, conseqüentemente, mais produtivo, inovador e envolvido com a organização. No final do dia, eles conseguem terminar as suas tarefas e influenciar positivamente os colegas de trabalho.

Ruth (2014 cit in Nwata, Philip, Umoh, & Amah, 2016) sugere que o sucesso do negócio e a performance do funcionário depende do reconhecimento e recompensa que lhes é dado. Os trabalhadores ficam motivados quando os seus esforços são reconhecidos e recompensados. De acordo com Daniel e Purwanti (2007), a performance de um funcionário é o nível de sucesso que este tem na execução das tarefas individuais e responsabilidades.

Por outro lado, performance laboral, ou também conhecida com o conceito desempenho laboral, está relacionada com a perfeição e sincronização do trabalho com o objetivo de criar valor para o cliente e gerar valor económico para a gerência e acionistas (William, 2010).

O desempenho laboral é um comportamento que tem um aspeto avaliativo e, para avaliá-lo são usados vários indiciadores como a quantidade, qualidade, eficiência, o esforço, profissionalismo, capacidade de executar o trabalho que lhe foi entregue, o senso comum, conhecimento e criatividade (Tsui et al., 1997; Mas'ud, 2004; cit in Daniel & Purwanti, 2007).

A performance é, deste modo, influenciada por fatores internos e fatores externos. Os fatores internos estão relacionados com os sentimentos do indivíduo, tais como, a motivação, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional (Daniel & Purwanti, 2007). Os fatores externos estão relacionados com o ambiente externo ao indivíduo como é o caso das condições de trabalho (Mohamedi, 2013), segurança no trabalho e cultura organizacional.

Neste seguimento, entende-se como cultura organizacional, segundo Schein (1985, p. 9 cit in Maia, 2013), “um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo que aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna – e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, serem ensinados aos novos membros como a maneira correta de compreender, pensar e sentir em relação a esses problemas”. No fundo, a cultura organizacional é a reunião de valores, crenças, rituais, hábitos e normas adotadas por uma determinada organização e que permite criar laços de união entre o conjunto de pessoas/grupo e, consecutivamente, melhorar a performance dos colaboradores.

Outros fatores externos podem ser apresentados como fatores que melhoram a performance dos colaboradores, tais como: o *empowerment* e a comunicação interna. Segundo Jaffery e Farooq (2015) o *empowerment* e a satisfação laboral são os principais fatores de permanência de um trabalhador na organização.

O *empowerment* apresenta-se como um fator determinante na satisfação laboral e no consequente desempenho do trabalhador ao contrário dos trabalhadores que não se sentem empoderados que acabam por abandonar as organizações fazendo estas passar pela experiência de rotatividade de pessoal. A rotatividade do pessoal revela-se numa atividade

dispendiosa para as empresas devido ao longo processo de contratação e formação e que acaba por afetar a performance geral da organização (Jaffery & Farooq, 2015).

Segundo Nzuve e Bakari (2012) a performance está relacionada com o *empowerment* dos funcionários de duas maneiras; (1) Em primeiro lugar, através da definição de objetivos. Quanto mais um funcionário entender o seu trabalho, e entender como as suas funções contribuem para o desempenho da organização, mais informadas e eficazes serão as suas tomadas de decisão. Ter um funcionário empoderado exige essa transparência e clareza, senão as decisões que ele tomar podem ser frequentemente erradas. (2) Em segundo lugar, o *empowerment* implica dar responsabilidade juntamente com a liberdade para tomar decisões.

Deste modo, o funcionário deverá perceber que a sua tomada de decisão vai gerar um resultado e que o resultado dessas decisões tem um papel importante no desempenho da organização. Há uma pesquisa limitada sobre a relação entre o *empowerment* e a performance, a maioria da literatura e estudos disponíveis demonstram a forte ligação entre o *empowerment* e a satisfação laboral ou a performance e a satisfação laboral (Nzuve & Bakari, 2012). No entanto, é possível considerar que a satisfação laboral é um intermediário entre o *empowerment* e a performance encontrando, deste modo, a ligação entre estas duas últimas variáveis.

Um estudo de Ravisha e Pakkerappa (2017) sobre o impacto do *empowerment* na performance dos colaboradores, concluiu que: (1) o *empowerment* resulta na rápida tomada de decisões sobre os problemas da empresa; (2) o *empowerment* motiva os colaboradores a aceitar desafios no trabalho; e, por último, (3) o *empowerment* acentua o contínuo crescimento da performance do colaborador. Nas conclusões deste estudo, Ravisha e Pakkerappa (2017) afirmam que o *empowerment* ajuda os colaboradores a atingir bons resultados e, por consequência, a conseguirem obter bom desempenho em todos os projetos executados na organização.

Por outro lado, temos o fator da comunicação interna. De acordo com Balyan (2012 cit in Nwata et al., 2016), as organizações são criadas para atingir objetivos específicos e para que essas metas sejam atingidas a performance dos funcionários é crucial (Nwata et al., 2016). Mas para a performance dos funcionários corresponder as expectativas da empresa é de elevada importância os funcionários tomarem conhecimento dos objetivos da organização de forma a que eles se sintam dispostos a atingi-los.

A tomada de conhecimento dos objetivos específicos da organização deve ser feita através de ferramentas de comunicação interna. A comunicação é um dos domínios mais importantes na atividade de uma organização (Harris & Nelson, 2008 cit in Rajhans, 2012). Fundamentalmente, as relações crescem tendo por base a comunicação, e para o bom funcionamento e sobrevivência das organizações não é diferente pois as empresas são constituídas por grupos de indivíduos (Rajhans, 2012).

A comunicação ajuda os indivíduos e grupos a coordenar as tarefas para atingir objetivos comuns, e é vital em processos de socialização, tomada de decisões, solução de problemas e gestão de mudanças.

A comunicação interna permite aos funcionários obterem informações sobre os seus trabalhos, sobre a organização e sobre o ambiente em si. A comunicação pode ajudar a motivar, a construir relações de confiança, criar uma identidade partilhada e estimular o envolvimento e comprometimento com a organização. Comunicar é um meio de partilha de emoções, receios, esperanças e ambições.

Em resumo, a “Performance” refere-se as ações que levam a aquisição de resultados chave. Avidago (2015) no estudo sobre a “Influência da Felicidade na Performance” define “alto-Performer” como um indivíduo, ou grupo de trabalho, que executa as ações necessárias que o(s) leva(m) a obter resultados chave. No referido estudo é afirmado que os funcionários devem ser vistos como um investimento e não como uma despesa. Esta distinção permite entender que as performances dos funcionários, quer a nível individual quer coletivo desempenham um papel vital para ajudar as organizações a atingir os seus objetivos institucionais gerais.

São os supervisores e os gerentes da empresa que têm a responsabilidade de gerir o desempenho dos seus funcionários. A gestão do desempenho é um processo que pretende garantir que os funcionários se concentrem nas suas tarefas de forma a contribuir para a realização da missão da organização (Ying, 2012).

Otley (1999) afirma que uma empresa que tenha bons níveis de desempenho é uma empresa que está a implementar a estratégia apropriada.

Ainda segundo o mesmo autor Otley (1999) a gestão de performance deve analisar as seguintes problemáticas: “Quais são os objetivos que são centrais para o sucesso futuro da organização, e como é que eles são possíveis de realizar? Quais foram as estratégias e planos

que a organização adotou e quais são os processos e atividades escolhidas para implementar essas estratégias com sucesso? Qual a avaliação da performance dessas atividades? Qual o nível de performance que a organização precisa para atingir os objetivos propostos e como é que a organização define as metas de desempenho adequadas? Quais as recompensas que os gerentes (e funcionários) obterão ao atingir essas metas de desempenho (ou, inversamente, quais as penalidades sofrerão se as metas não forem atingidas)? Quais são os fluxos de informação (por exemplo, *feedback*) que são necessários para capacitar a organização a aprender com o passado e adaptar o seu comportamento presente à luz dessa experiência?” (Otley, 1999, p.365-366).

A análise frequente destas questões irá permitir às organizações estarem atentas aos seus níveis de performance e apostarem numa estratégia de constante melhoria. Apostar numa gestão da performance dos trabalhadores e da organização vai permitir alcançar uma eficácia organizacional. Melhorar a performance só é possível quando existem processos eficazes de melhoria contínua (Nzuve & Bakari, 2012).

### 3.4. Hipóteses em estudo

Este estudo de caso tem, como principal objetivo, apresentar à empresa Usimeca – Metalomecânica Lda., qual a visão dos seus colaboradores sobre o *empowerment* estabelecido na empresa e também perceber como é que os mesmos avaliam a comunicação interna. No sentido de melhorar este estudo de caso decidiu-se inserir a variável performance para perceber se o *empowerment* e comunicação interna têm algum tipo de relação, positiva ou negativa, com o desempenho de cada colaborador. Assim sendo, após a revisão de literatura foram definidas duas hipóteses que pretendem responder ao objetivo definido anteriormente:

H1: O *empowerment* tem uma relação positiva com a performance do colaborador.

A informação sobre a relação entre o *empowerment* e performance é limitada, no entanto, existem alguns estudos que encontraram uma relação positiva entre ambas as variáveis. Hechonova (2006 cit in Nzuve & Bakari, 2012) no seu estudo sobre a relação entre o *empowerment* psicológico, satisfação laboral e performance detetou que o *empowerment* psicológico tem uma correlação positiva com a performance. Wood (2007, cit in Nzuve & Bakari, 2012) concluiu, num estudo junto de empresas de manufatura na Irlanda, que o *empowerment* dos colaboradores é a chave para aumentar o nível de performance e promover a inovação. O estudo descobriu que o *empowerment* é a única prática que tem efeitos significativos na performance de todas as empresas inquiridas. Nele foi concluído que a performance das empresas que delegaram o poder com os seus funcionários foi 7% maior do que as que não o fizeram.

Conger e Kanungo (1988, p. 474 cit in Krishnan, 2012) definem *empowerment* “como um processo que melhora a autoeficácia dos membros da organização”. A autoeficácia refere-se à convicção de uma pessoa de ser capaz de realizar uma tarefa específica e de alcançar os seus objetivos e desejos (Weierter, 1997 cit in Krishnan, 2012). Se o colaborador sentir confiança e convicção na sua capacidade para executar as tarefas propostas ele conseguirá, mais rapidamente, tomar decisões sobre os problemas da empresa, sentir-se-á motivado para aceitar novos desafios e tarefas e, por último, continuará a melhorar a sua performance enquanto funcionário da empresa (Ravisha & Pakkerappa, 2017). A

autoeficácia tem, deste modo, sido empiricamente vinculada à performance do colaborador (Krishnan, 2012).

Delegar poder nos colaboradores faz com que estes se sintam mais interessados pelo trabalho. Segundo Ravisha e Pakkerappa (2017), o *empowerment* funciona como uma motivação intrínseca pois os colaboradores consideram-se livres, autônomos e confiantes em relação as suas capacidades e capazes de ter um impacto positivo na organização. O *empowerment* motiva os colaboradores a aceitar desafios no trabalho.

Para delegar poder com os colaboradores é preciso existir uma relação saudável com os mesmos. Uma relação saudável entre a gerência e os funcionários vai resultar num progresso saudável e sustentável da organização (Ravisha & Pakkerappa, 2017).

## H2: A comunicação interna tem uma relação positiva com a performance do colaborador.

A comunicação que acontece internamente dentro de uma organização tem-se tornado cada vez mais complexa e variável, mas, acima de tudo, tem-se revelado um importante fator no sucesso da organização. Robbins e Judge (2017 cit in Kulachai, Narkwatchara, Siripool, & Vilailert, 2018) definem a comunicação como a transferência e a compreensão de um significado. Chen (2008) afirma que uma comunicação interna eficaz pode melhorar a performance do colaborador.

No estudo de caso de Atambo e Momanyi (2016), sobre o “Efeito da Comunicação Interna na Performance do colaborador”, observaram uma forte correlação entre a performance dos funcionários e os níveis de comunicação existentes na organização. Os entrevistados deste estudo afirmaram que a comunicação interna pode aumentar a performance das equipas pois, deste modo, os funcionários são capazes de identificar os objetivos da gerência relativamente ao seu próprio trabalho assim como definir estratégias em conjunto com a gerência sobre as funções a desempenhar na empresa.

As empresas são criadas com objetivos, missão, valores e visão específicos e mensuráveis e, para todos estes serem atingidos, é de extrema importância uma performance eficaz por parte dos seus subordinados. Os colaboradores da empresa devem ter conhecimento e sentirem-se ligados com todos esses objetivos pois, só assim, conseguirão melhorar o seu desempenho e ir ao encontro das expectativas dos seus superiores. A

comunicação interna revela-se assim como um fator determinante para os colaboradores conseguirem entender os objetivos da organização e construir metas comuns com os quadros superiores.

## 4. Metodologia

### 4.1. Instrumento de recolha de dados

Este estudo de caso foi realizado através de duas ferramentas: (1) a entrevista com a gerência onde, através da análise de conteúdo, foram encontradas as variáveis em estudo, e (2) através da elaboração de um questionário a todos os colaboradores da empresa e outro questionário apenas entre à gerência. O segundo método de recolha de dados – o questionário – foi escolhido pois este método “garante a padronização e comparação dos dados de todos os entrevistadores, aumenta a velocidade e exatidão dos registos e facilita o processamento dos dados” (Malhotra 2010, p.240)

Para obter as respostas foram realizados dois tipos diferentes de questionários: (1) junto dos colaboradores da empresa para avaliar o *empowerment* e a comunicação interna e, (2) junto das chefias diretas (neste caso, a gerência) para avaliar a performance de cada colaborador individualmente.

### 4.2. Estrutura do questionário e caracterização da amostra

O questionário foi entregue aos 41 colaboradores tendo-se conseguido 41 questionários válidos. O mesmo é composto por quatro partes, a primeira parte refere-se a uma nota introdutória, a segunda parte referente aos dados demográficos, a terceira parte composta por 6 itens referentes à variável de comunicação interna e, por último, a quarta parte composta por 4 itens sobre a variável *empowerment*. Às chefias diretas, neste caso a gerência, foi entregue um questionário onde lhes foi pedido que pensassem em cada colaborador individualmente e avaliassem a performance do mesmo através de 4 itens.

Sobre a caracterização da amostra foram conseguidas as respostas dos 41 colaboradores, sendo que 87,8% do sexo masculino e 12,2% do sexo feminino. Relativamente às idades 12 colaboradores têm menos de 25 anos (29,3%), 9 estão entre os 25 e os 35 anos (22%), outros 9 entre os 35 e os 45 anos (22%) e 11 colaboradores (26,8%) têm mais de 45 anos. A média de idades é de 35,78 o que corresponde, aproximadamente, a 36 anos.

No que diz respeito às habilitações literárias, destacam-se o 3.º ciclo (53,7%), seguindo-se o 2.º ciclo (26,8%), o 1.º ciclo (21,4%), o nível de Licenciatura (14,6%) e, por último, o nível Mestrado/ Doutoramento com apenas um colaborador que representa 2,4%. A maioria

dos colaboradores (53,7%) possui então habilitações referentes ao 3.º ciclo (ou ensino secundário) dado este que é justificado pela gerência da empresa que afirma receber habitualmente estagiários provenientes de escolas profissionais de cursos na área da metalomecânica e, na maioria dos casos, quando o aluno tem um bom desempenho estes são convidados a integrar os quadros da empresa no final do último ano do curso profissional pelo que não seguem para o ensino superior.

Sobre a antiguidade dos colaboradores na empresa colocaram-se os indivíduos em cinco intervalos onde foi possível detetar que a maioria dos colaboradores (21 indivíduos) estão na empresa entre 0 e 5 anos considerado recente. Entre 6 a 10 anos estão 6 pessoas, entre 11 a 15 anos estão 4 pessoas e entre 16 e 20 anos estão 3 pessoas. São 7 os indivíduos que trabalham na empresa há mais de 20 anos, pelo que se revela um número significativo.

A caracterização da amostra apresenta-se na seguinte tabela:

**Tabela 2** - Caracterização da amostra

		Frequência	Percentagem %	Total (N)
Género	Feminino	5	12,2	41
	Masculino	36	87,8	
Idade	Menos de 25 anos	12	29,3	
	Entre 25 e 35 anos	9	22	
	Entre 35 e 45 anos	9	22	
	Mais de 45 anos	11	26,8	
Habilitações literárias	1.º Ciclo	1	21,4	
	2.º Ciclo	11	26,8	
	3.º Ciclo	22	53,7	
	Licenciatura	6	14,6	
	Mestrado/ Doutoramento	1	2,4	
Antiguidade na organização	De 0 a 5 anos	21	51,2	
	De 6 a 10 anos	6	14,6	
	De 11 a 15 anos	4	9,8	
	De 16 a 20 anos	3	7,3	
	Mais de 20 anos	7	17,1	

### **4.3. Operacionalização das variáveis**

Para recolher os dados necessários para testar as hipóteses anteriormente apresentadas foram utilizadas medidas desenvolvidas e validadas por autores reconhecidos nas diversas áreas científicas aqui apresentadas. No sentido de analisar estatisticamente os dados apresentados foi usado o Software de Análise Estatística – SPSS na sua versão 25 - como ferramenta para interpretação dos mesmos. Neste subcapítulo é apresentada a operacionalização de cada uma das variáveis em estudo bem como os valores de consistência interna dos itens através do Alpha de Cronbach.

#### Comunicação interna

Para a medir a variável de comunicação interna foram utilizados itens das escalas dos seguintes estudos:

- Comunicação organizacional, composta por sete itens, utilizando a “Downs-Hazen Satisfaction Satisfaction Questionnaire” desenvolvido por Camplitt e Downs (1959) e adaptado por Colin (2009);
- Comunicação com a chefia direta, composta por treze itens, utilizando a escala de Karanges et al. (2014);

De forma a tornar o questionário de leitura rápida e acessível, foram apenas escolhidos 3 itens de cada um desses estudos representados na seguinte tabela:

**Tabela 3** - Itens para medição da comunicação interna

<b>Escala</b>	<b>Itens</b>
Comunicação Organizacional	Existe circulação interna da informação sobre o desempenho organizacional (e.g. projetos desenvolvidos pela instituição).
	Existe circulação interna da informação sobre os fracassos da Organização.
	Existe circulação interna da informação sobre a situação financeira da Organização.
Comunicação com a chefia direta	A minha chefia direta e eu comunicamos regularmente sobre as atividades diárias e as metas que devemos alcançar.
	A minha chefia direta informa-me sobre o modo como as minhas tarefas/funções se enquadram nos objetivos globais da organização.
	Eu e a minha chefia direta tentamos em conjunto identificar a melhor maneira de desempenhar as minhas tarefas.

Os funcionários da empresa responderam as afirmações anteriores que tiveram como subtítulo “Na minha organização...” e foi-lhes pedido que avaliassem cada uma das frases numa escala de Likert de cinco respostas onde: 1 – “Discordo totalmente”, 2 – “Discordo Parcialmente”, 3 – “Não concordo nem discordo”, 4 – “Concordo parcialmente”, 5 – “Concordo totalmente”. A consistência interna da variável de comunicação interna é boa, sendo que o seu Alpha de Cronbach é de 0,788.

### Empowerment

No que diz respeito à variável de *empowerment* foram adotados os itens utilizados no estudo “A relevância do *empowerment* no empenho afetivo, na orientação para o cliente, na intenção de turnover dos colaboradores do setor hoteleiro” (Aytekin, 2018). A escala foi anteriormente utilizada por Meng e Han (2014) num estudo aplicado aos colaboradores do setor hoteleiro Asiático, a qual foi originalmente proposta por Spreitzer (1995). Como retratado na revisão de literatura, o *empowerment* tem quatro dimensões (significado, competência, escolha e impacto) (Spreitzer, 2007).

Neste estudo, iremos utilizar apenas 4 itens pelo que trataremos o *empowerment* como uma medida global, sem distinguir as dimensões. As afirmações obtiveram como subtítulo “Relativamente ao meu trabalho, posso dizer que...” onde o funcionário teve que avaliar numa escala de 1 a 5 onde: 1 – “Nunca”, 2 – “Raramente”, 3 – “Por vezes”; 4 – “Com alguma frequência”, 5 – “Frequentemente, senão sempre”.

**Tabela 4** - Itens para medição do *empowerment* dos colaboradores

<b>Itens</b>
O trabalho que desempenho é muito importante para mim.
Estou seguro da minha capacidade de desempenhar o meu trabalho.
Eu posso decidir por mim mesmo o rumo a seguir na realização do meu trabalho.
Eu tenho elevada influência sobre o que acontece no meu departamento.

*Fonte: adaptada de Meng & Han (2014) e Aytekin (2018)*

A consistência interna da variável é considerada aceitável, sendo que o seu Alpha de Cronbach é de 0,623. De acordo com Hair et al. (1998), são indicativos de consistência interna aceitável valores iguais ou superiores a 0,55, enquanto que para Hill e Hill (2000), são inaceitáveis Alphas apenas inferiores a 0,60.

### Performance

Em relação à variável performance dos colaboradores foi avaliada através da escala de 4 itens desenvolvida por Farh e Chen (1997 cit in Chen, Tsui, & Farh, 2002). As chefias diretas responderam individualmente a cada questionário onde foi pedido para refletir sobre o colaborador e o seu desempenho na empresa e para avaliar cada afirmação numa escala de 1 a 5: 1 – “Nunca”, 2 – “Raramente”, 3 – “Por vezes”; 4 – “Com alguma frequência”, 5 – “Frequentemente, senão sempre”. A consistência interna da variável é considerada muito boa, sendo que o seu Alpha de Cronbach é de 0,878.

**Tabela 5** - Itens para medição da performance dos colaboradores

<b>Itens</b>
O colaborador tem um contributo significativo para o trabalho da empresa.
O colaborador completa sempre os trabalhos a tempo.
O colaborador é um dos melhores empregados da empresa.
A sua performance vai sempre ao encontro da expectativa do supervisor.

## 5. Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo iremos analisar os resultados obtidos começando por fazer uma análise descritiva (média e desvio-padrão), em seguida, uma análise correcional e, por último, uma análise utilizando o modelo de regressão linear de forma a identificar se as variáveis em estudo se relacionam. Após esta análise, apresenta-se a discussão sobre os resultados obtidos.

### 5.1. Médias, Desvio-Padrão e Correlações

Analisando descritivamente a variável de *empowerment* é possível verificar que a média de cada afirmação é bastante positiva. Dando destaque para as questões “o trabalho que desempenho é muito importante para mim” e “estou seguro da minha capacidade de desempenhar o meu trabalho” onde a média das respostas foi superior a 4 “com alguma frequência”. A última questão “Eu tenho elevada influência sobre o que acontece no meu setor/departamento” é a que apresenta uma média mais baixa, de 3,34 o que significa que há um núcleo de funcionários que sente que tem pouca, ou nenhuma influência, sobre o que acontece no seu departamento, que pode dever-se ao facto de existir um supervisor dessa seção ou que não é dada autonomia para tomar determinadas decisões.

**Tabela 6** - Média e Desvio Padrão da variável *Empowerment*

	Média	Desvio Padrão	Total (N)
O trabalho que desempenho é muito importante para mim.	4,34	0,825	41
Estou seguro da minha capacidade de desempenhar o meu trabalho.	4,51	0,637	
Eu posso decidir por mim mesmo o rumo a seguir na realização do meu trabalho.	3,98	0,758	
Eu tenho elevada influência sobre o que acontece no meu setor/ departamento.	3,34	1,039	

*Elaboração própria*

Relativamente à análise individual das questões sobre a comunicação interna, podemos verificar que, em média, os colaboradores optam por uma posição neutra relativamente a saberem informações sobre o desempenho da organização (por exemplo, projetos desenvolvidos pela empresa) e sobre a comunicação dos fracassos da mesma. No entanto, salientamos que a média é ligeiramente mais alta (3,34) quando questionados sobre se têm informação sobre os sucessos da organização verificando-se um *feedback* positivo. Pode com isto significar que a gerência consegue transmitir aos colaboradores quando algo de positivo acontece (por exemplo, serem bem classificados na auditoria da qualidade) mas, quando falamos no desempenho geral e na informação sobre os fracassos essa informação é mais vezes ocultada ou, por outro lado, apenas alguns colaboradores é que têm acesso à mesma.

De uma forma geral, a perceção dos colaboradores sobre a comunicação estabelecida internamente na empresa não se pode considerar boa, o que se apresenta como um desafio de melhoria destacando a circulação interna de informação importante para o negócio.

**Tabela 7** - Média e Desvio Padrão da variável Comunicação Interna

	Média	Desvio Padrão	Total (N)
Existe circulação interna da informação sobre o desempenho organizacional (e.g. projetos desenvolvidos pela instituição).	3	0,873	41
Existe circulação interna da informação sobre os fracassos da Organização.	2,85	1,062	
Existe circulação interna da informação sobre os sucessos da Organização.	3,34	0,911	
A minha chefia direta e eu comunicamos regularmente sobre as atividades diárias e as metas que devemos alcançar.	3,46	1,164	
A minha chefia direta informa-me sobre o modo como as minhas tarefas/funções se enquadram nos objetivos globais da organização.	3,44	1,074	

Eu e a minha chefia direta tentamos em conjunto identificar a melhor maneira de desempenhar as minhas tarefas.	3,73	1,285	
--	------	-------	--

*Elaboração própria*

Assim, é possível perceber que a avaliação feita sobre os itens de *empowerment* é mais positiva – com uma média de 4,04 (n=41) – do que a avaliação sobre a comunicação interna – com uma média de 3,3 (n=41). A percepção de como os funcionários se sentem empoderados é bastante positiva o que significa que a empresa confia nos colaboradores que tem e faz com que estes se sintam capazes de realizar os seus trabalhos. Já a comunicação interna, apresenta um valor mais baixo com uma média de 3,3.

**Tabela 8** - Média e Desvio Padrão das variáveis *Empowerment* e Comunicação Interna

	Média	Desvio Padrão	Total (N)
Comunicação Interna	3,300	,7408	41
<i>Empowerment</i>	4.0407	,56829	

*Elaboração própria*

Através do questionário entregue à gerência, pode aferir-se que a média da performance dos colaboradores da empresa é de 3,75 (n=41) o que se pode considerar positiva. Destacando as questões individualmente nota-se uma avaliação mais positiva nas questões relativas ao contributo do colaborador na empresa e as expectativas criadas pelas chefias sobre o funcionário como é possível verificar na tabela seguinte:

**Tabela 9** - Média e Desvio Padrão dos itens da variável Performance

	Média	Desvio Padrão	Total (N)
O colaborador tem um contributo significativo para o trabalho da empresa.	3,85	0,963	41
O colaborador completa sempre os trabalhos a tempo.	3,66	0,480	
O colaborador é um dos melhores empregados da empresa.	3,61	1,046	
A performance do seu colaborador vai sempre ao encontro da sua expectativa.	3,90	0,831	

*Elaboração própria*

De forma a identificar se existe algum tipo de correlação entre as variáveis iremos utilizar os coeficientes de Spearman, que segundo Pestana e Gageiro (2014) são medidas não paramétricas que medem a intensidade da relação/associação entre variáveis ordinais.

Os coeficientes de Spearman variam entre os valores -1 e 1 e quanto mais próximos os valores se encontrarem destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. Para análise dos coeficientes de Spearman, é de salientar que valores com sinal negativo significam que a relação entre as variáveis é inversa, isto é, quando a variável independente aumenta, a variável dependente diminui.

Ao correlacionar as variáveis em estudo, como é possível observar na tabela seguinte, pode verificar-se que as variáveis não se correlacionam todas entre si:

**Tabela 10** - Correlações entre as variáveis através de coeficientes de Spearman

		1	2	3	4	5	6	7
1	Género	1,000						
2	Idade	-,291	1,000					
3	Habilitações literárias	-,264	-,333*	1,000				
4	Antiguidade	-,245	,727**	-,345*	1,000			
5	Comunicação Interna	-,009	-,324*	-,108	-,253	1,000		
6	<i>Empowerment</i>	-,051	,241	,084	,273	,135	1,000	
7	Performance	-,401**	,412**	,016	,547**	-,105	,443**	1,000

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

*Elaboração própria*

Ao correlacionar as variáveis em estudo verifica-se que não existe correlação entre todas elas. Existem algumas relações significativas entre variáveis sociodemográficas: a variável idade e antiguidade na empresa ( $,727^{**}$ ) o que significa que os indivíduos de mais idade são também os que estão há mais tempo na empresa, pelo que há um crescimento profissional do mesmo indivíduo dentro da empresa. Ainda relativamente à idade identifica-se uma relação negativa com as habilitações literárias ( $-,333^{*}$ ) o que significa que os indivíduos com mais idade são também os que têm menos estudos.

A idade dos colaboradores também apresenta uma relação negativa com a variável comunicação interna ( $-,324^{*}$ ), pelo que, os indivíduos mais velhos são os mais críticos sobre os processos de comunicação interna estabelecidos na empresa.

A variável performance relaciona-se positiva e significativamente com a variável idade ( $,412^{**}$ ) logo os indivíduos mais velhos apresentam melhor desempenho. Também é significativa a relação da performance com a antiguidade da organização ( $,547^{**}$ ). Por

último, é apenas possível identificar uma correlação significativa entre a performance e o *empowerment* (.443\*\*). Por outro lado, ao contrário do que se esperaria, verifica-se que não existe correlação significativa entre a comunicação interna e a performance.

## 5.2. Modelo de regressão linear

No sentido de compreender e fundamentar as hipóteses deste estudo de caso procedeu-se à avaliação da relação existente entre a performance e o *empowerment* e a performance e a comunicação interna. De forma a retirar conclusões, recorreu-se ao modelo de regressão linear, que visa prever o comportamento de uma variável dependente perante uma ou mais variáveis independentes (Pestana & Gageiro, 2014).

Neste estudo, a variável dependente é a performance. Através da análise correlacional realizada anteriormente, foi possível compreender que as variáveis idade e antiguidade se relacionam significativamente com a performance e, por esse motivo, serão utilizadas como as variáveis de controlo nesta regressão linear.

Na Tabela 11 são apresentados os resultados obtidos, onde se pode analisar as relações entre a variável performance e *empowerment*. A análise foi efetuada em duas etapas: numa primeira etapa foram inseridas as variáveis de controlo como a idade e a antiguidade; e numa segunda fase foi inserida a variável independente *empowerment* para se calcular a variância adicional por ela explicada e, desta forma, testar a Hipótese 1.

**Tabela 11** - Regressões Hierárquicas: Relação entre Performance e *Empowerment*

		Performance
Etapa 1	Idade	,067
	Antiguidade	,507**
	Teste F	8,342
	R <sup>2</sup> ajustado	.269
Etapa 2	Idade	-,037
	Antiguidade	,488*
	<i>Empowerment</i>	,460***
	Teste F	12,504
	R <sup>2</sup> ajustado	,463
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	,194

\*  $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$  \*\*\* $p < 0.001$

Elaboração própria

Com a análise deste modelo, é possível aferir que no que se refere à variável dependente Performance, o valor de F é de 12,504 significativo ao nível de .000 que por sua vez é explicada através da variável *empowerment* em cerca de 20% (variância única).

De forma a testar a Hipótese 2 e analisar a relação entre a variável performance e a comunicação interna manteve-se, na etapa 1, as variáveis de controlo (idade e antiguidade) e, na segunda etapa, inseriu-se como variável independente a comunicação interna. Os resultados obtidos estão na tabela seguinte:

**Tabela 12** - Regressões Hierárquicas: Relação entre Performance e Comunicação Interna

		Performance
Etapa 1	Idade	,067
	Antiguidade	,507**
	Teste F	8,342
	R <sup>2</sup> ajustado	.269
Etapa 2	Idade	,063
	Antiguidade	,508**
	Comunicação interna	-,011
	Teste F	5,418
	R <sup>2</sup> ajustado	,249
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	-,02

\*  $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$  \*\*\* $p < 0.001$

*Elaboração própria*

A comunicação interna não apresenta qualquer relação significativa com a performance, dado que vem confirmar a análise correlacional realizada na seção anterior. Deste modo, apenas é possível suportar a Hipótese 1.

### 5.3. Discussão dos resultados

Após a apresentação dos resultados e a análise dos mesmos é possível compreender de uma forma mais clara a validade das hipóteses de investigação apresentadas e, com isso, dar resposta às questões deste estudo.

Através da análise das respostas sobre a variável *empowerment*, é possível concluir que a média é bastante positiva e que, de um modo geral, os colaboradores da empresa em estudo sentem, efetivamente, que é delegado poder por parte dos seus superiores. Os colaboradores da Usimeca sentem-se valorizados, responsáveis e confiantes para desempenhar as suas funções dentro da empresa. No entanto, nota-se que esta relação de *empowerment* é mais significativa juntos dos colaboradores mais antigos na empresa que são, por sua vez, os colaboradores com mais idade e com menos habilitações literárias. Esta relação é importante salientar pois demonstra que a relação de *empowerment* é estabelecida através das tarefas realizadas pelos colaboradores, e pelo tempo que estão na empresa, e não pelo seu nível de escolaridade. Como referido na entrevista com a gerência existe, efetivamente, uma forte relação de proximidade e confiança com os colaboradores mais antigos na empresa e, apesar de não existir uma ordem hierárquica definida, estes colaboradores funcionam, muitas vezes, como pontes de ligação entre os restantes funcionários e a gerência.

Relativamente à comunicação interna, com base na primeira abordagem deste estudo de caso, através da entrevista com a gerência, seria de esperar uma avaliação da comunicação interna mais negativa, no entanto, observando-se uma média de 3,3, destacando as questões relacionadas com a informação sobre o desempenho organizacional e a informação sobre os sucessos e fracassos da empresa. Apesar de não ter sido alvo de tantas críticas como seria de esperar, a avaliação da comunicação interna também não permitiu retirar grandes conclusões. Com esta avaliação média, podemos aferir que existe comunicação dentro da empresa, mas bastante superficial o que, para alguns colaboradores se revela suficiente, e para outros não. A análise da comunicação interna, apesar de ter apresentado valores superiores ao que estaríamos à espera após a entrevista com a gerência, continua a ser um ponto a melhorar pois podem estar a ser omitidas informações importantes para o melhor desempenho do colaborador e, conseqüentemente, da organização.

Através do questionário elaborado junto da gerência, foi possível avaliar a performance dos colaboradores que resultou numa média de 3,75, numa escala de 1 a 5, considerada boa.

Na perspectiva da gerência, a maioria dos seus colaboradores está a ter um contributo significativo para a empresa e está a ir ao encontro das expectativas delineadas. De um modo geral, os colaboradores estão a desempenhar um papel importante para os objetivos da organização.

No sentido de validar as hipóteses em estudo e perceber que tipo de papel tem o *empowerment* e a comunicação interna na performance dos colaboradores, utilizou-se uma análise correlacional e o método de regressão linear entre as variáveis, como exposto no capítulo anterior. Na tabela seguinte, segue o resumo da validação das hipóteses:

**Tabela 13** - Resumo validação das hipóteses

H1:	O <i>empowerment</i> tem uma relação positiva com a performance do colaborador.	Suportada
H2:	A comunicação interna tem uma relação positiva com a performance do colaborador.	Não suportada

Deste modo, conclui-se que: (1) o *empowerment* tem uma relação positiva com a performance do colaborador; e, (2) a comunicação interna não apresenta relação significativa com a performance do colaborador. Sendo apenas suportada a hipótese 1.

A relação positiva entre o *empowerment* e a performance permite concluir que os colaboradores que se sentem empoderados são os mesmos colaboradores que apresentaram níveis de performance mais altos. Deteta-se uma relação positiva e, sobretudo, coerente entre a avaliação dos funcionários e avaliação das chefias sobre os funcionários. A gerência está a delegar poder com os colaboradores que estão a ter melhores níveis de performance e um contributo significativo para a empresa.

Por outro lado, a comunicação interna não apresentou qualquer relação com a performance dos colaboradores. Significa que a comunicação que neste momento se estabelece dentro da empresa não está a afetar a performance dos funcionários.

Por fim, destacamos como ponto forte a capacidade e a naturalidade com que a empresa Usimeca delega poder com os seus funcionários. Nesta empresa, a entrega de poder aos funcionários resulta de uma forma bastante natural sem qualquer tipo de organização estratégica anterior. Com a análise de conteúdo da entrevista foi possível identificar que a

delegação do poder é dada quando o funcionário mostra que é capaz de executar as suas funções e, aos poucos, vai-lhe sendo dada mais responsabilidade e participação na organização sendo um exemplo disso, o funcionário começar a contactar diretamente com o cliente e estabelecer prazos de entrega com o mesmo.

Já a comunicação interna, apesar da avaliação moderada, revela-se como um ponto a melhorar na empresa. Salientamos que, durante a entrega dos questionários, sentiu-se alguma confusão, por parte dos funcionários, em identificar quem correspondia a “chefia direta” que, segundo o organigrama da empresa deviam todos pensar na gerência enquanto chefia direta, mas não foi isso que se detetou. Assim sendo, as propostas de melhoria passam por, em primeiro lugar, reestruturar o organigrama da empresa identificando concretamente os colaboradores que funcionam como chefias diretas e/ou intermédias e, em segundo lugar, propormos que existam maiores horas de contacto entre a gerência e os colaboradores, onde os colaboradores podem tomar maior conhecimento dos objetivos, missão, visão e valores da organização e de forma a se tornarem objetivos transversais e comuns a todos os participantes da organização.

Os resultados deste trabalho confirmam os estudos que suportam a relação positiva entre o *empowerment* e performance, demonstrando o *empowerment* como uma ferramenta estratégica e de elevado potencial para obter melhor desempenho dos funcionários (Ravisha & Pakkerappa, 2017). Por outro lado, não foi encontrado qualquer tipo de relação entre a comunicação interna e a performance, no entanto, através da revisão de literatura, consideramos que a comunicação interna, trabalhada de forma contínua e organizada, pode resultar em níveis muito positivos de performance e que é uma ferramenta de elevada importância na gestão de uma empresa e não deve ser desvalorizada (Rajhans, 2012).

## 6. Considerações finais

### 6.1. Conclusão

Nas últimas décadas muitos estudos têm tentado concluir que fatores é que têm impacto na performance dos colaboradores. O *empowerment* e a comunicação interna não são exceção e têm sido apresentados como duas ferramentas com elevado potencial na melhoria dos recursos humanos de uma organização, melhorando a performance dos funcionários e, conseqüentemente, a performance da organização.

Este estudo de caso teve como principal objetivo perceber a opinião dos colaboradores da empresa Usimeca – Metalomecânica, Lda., sobre as variáveis de *empowerment* e comunicação interna. De forma a incrementar o estudo, tentou-se também identificar qual o papel destas duas variáveis - *empowerment* e de comunicação interna - na performance dos colaboradores. O estudo de caso iniciou através da análise de conteúdo de uma entrevista com a gerência da empresa e, posteriormente, com a realização de um questionário respondido pelos colaboradores (sobre o *empowerment* e a comunicação interna) e outro respondido pela gerência (onde avaliaram a performance de cada colaborador individualmente).

De uma forma resumida, o *empowerment* está associado com a transferência de poder dos superiores para os seus subordinados. Isto vai capacitar os colaboradores a conseguirem lidar com diferentes situações de uma forma eficaz. O *empowerment* diz respeito à liberdade de escolha e ao poder dado aos funcionários por parte dos gestores de topo de modo a promover a autonomia e responsabilidade no local de trabalho (Brymer, 1991 cit in Rua & Rodrigues, 2018) e consiste na capacitação e na valorização do funcionário para que este contribua para a inovação e resolução de problemas no local de trabalho (Pfeiffer & Dumlop, 1990 cit in Rua & Rodrigues, 2018).

É uma abordagem relativamente recente nas empresas e muitas ainda não sabem como aplicá-lo, mas, através dos estudos que vimos anteriormente, podemos afirmar que o aumento da autonomia dos colaboradores, ou seja, o *empowerment* é fundamental para um positivo desempenho organizacional, o qual deve estar associado a um maior envolvimento na tomada de decisões dentro da organização (Rua & Rodrigues, 2018).

Já a comunicação interna, segundo Timóteo (2018) é um processo organizacional através do qual se disponibiliza aos colaboradores um conjunto de informações sobre o seu trabalho, bem como sobre a própria empresa, o seu negócio, propósito e estratégia promovendo, simultaneamente, a sua identificação com a organização, graças à veiculação de valores que estabelecem uma cultura comum. Os colaboradores passam muito tempo das suas vidas do local de trabalho e, por essa razão, as empresas têm de ser lugares onde os funcionários se sintam bem, confiantes, e onde seja possível partilharem os seus sentimentos e estabelecer relações com os seus pares e com as suas chefias.

Goulart Brandão (2018) afirma que a comunicação interna estratégica deve ser um modo privilegiado e decisivo para a veiculação e integração de sugestões dos colaboradores para a gestão da organização, devendo, por isso, assumir-se segundo quatro princípios orientadores: i) ser um elemento integrante e interativo do sistema organizacional; ii) ser um elemento facilitador da integração, participação e desenvolvimento do projeto empresarial; iii) ser um agente de mudança, adequando a organização às novas exigências da evolução tecnológica e social; e iv) ser um elemento de coesão, permitindo à organização orientar todas as suas ações para a execução e desenvolvimento do seu projeto empresarial face ao âmbito estratégico da sua gestão, comunicação e cultura organizacional (Eliás & Mascaray, 2003, p.39-41 cit in Goulart Brandão, 2018).

O *empowerment* e a comunicação interna se, individualmente, são ferramentas com elevado potencial, trabalhados em conjunto, completam-se e podem ser bastante eficazes. Vejamos o seguinte exemplo: a informação sobre a missão, visão e valores da organização que é da responsabilidade da comunicação interna, no entanto, é um fator importante para o *empowerment* porque ajuda a criar uma perceção de significado e propósito da organização (Conger & Kanungo, 1988 cit in Sampaio, 2013). Os colaboradores que têm mais acesso a informações sobre a missão e desempenho da organização experienciam mais *empowerment* (Yukl & Becker, 2006 cit in Sampaio, 2013).

Melhorar o desempenho dos funcionários é um objetivo constante em todas as empresas. A performance de um colaborador está relacionada com as competências e habilidades do mesmo para realizar corretamente as tarefas que lhe foram atribuídas (Arverty & Murphy, 1998 cit in Mohamedi, 2013) ou, por outras palavras, é o nível de sucesso que este tem na execução das tarefas individuais e responsabilidades (Daniel & Purwant, 2007).

É através da performance dos funcionários que as empresas crescem e geram valor interno e externo (para o cliente, por exemplo). No entanto, é importante perceber que a performance do colaborador não é algo intrínseco e inato no mesmo, a performance do colaborador pode ser melhorada e tem de ser uma aposta por parte das chefias nos seus subordinados. As empresas têm de conseguir oferecer meios e ferramentas que possibilitem ao colaborador crescer dentro da empresa e melhor o seu desempenho. Apostar em processos eficazes de comunicação interna e dar maior responsabilidades aos seus subordinados – *empowerment* – podem ser dois caminhos viáveis para a melhoria da performance dos colaboradores.

## **6.2. Implicações práticas do estudo**

Este estudo de caso vem reforçar e suportar os estudos anteriormente referidos sobre a relação positiva que se estabelece entre o *empowerment* e a performance do colaborador. Isto é, os colaboradores que experimentam melhores níveis de empoderamento são também os que apresentam melhor performance.

Deste modo, continuar a apostar nos colaboradores como elemento ativo e participativo na organização, dando-lhes autonomia, responsabilidade e poder de decisão, vai melhorar o seu envolvimento e compromisso com a empresa e que se vai refletir positivamente na sua performance. Com a melhoria da performance dos colaboradores espera-se, conseqüentemente, uma melhor performance organizacional.

Por outro lado, o presente estudo não conseguiu detetar a relação da comunicação interna com a performance. No entanto, com base na revisão de literatura, considera-se a comunicação interna uma ferramenta imprescindível para melhorar as relações humanas entre os funcionários e os seus pares e entre os funcionários e as chefias e, sobretudo, é uma ferramenta de gestão que permite que todos os envolvidos na organização percebam a missão e os objetivos da mesma.

Concretamente, é possível afirmar que a empresa Usimeca apresenta níveis de *empowerment* muito positivos e que esta deve ser uma ferramenta para continuar a apostar e alimentar. Com base na análise dos questionários, aconselha-se que a empresa continue a confiar nos seus colaboradores e acreditar na capacidade dos mesmos para executar as funções definidas. Neste sentido, com o objetivo de manter e melhorar o sentimento de *empowerment*, a empresa deve de, por exemplo, apostar na formação contínua dos

funcionários e apresentar um Plano de Formação que vá ao encontro dos desejos pessoais e profissionais dos colaboradores de forma a que estes se continuem a sentir valorizados.

Relativamente à comunicação interna, a gerência da empresa deverá conseguir identificar o potencial desta ferramenta como meio de criar relações com os colaboradores e integrá-los na dinâmica da empresa. Uma das propostas é que se estabeleçam mais horas de contacto com os colaboradores: esta estratégia pode ser implementada através de, por exemplo, reuniões mensais – que deverão ser preparadas anteriormente por todos os elementos da gerência de forma a que, tudo o que se comunique aos funcionários, seja da concordância dos elementos da gestão de topo; ou através de atividades lúdicas em grupo. Para além destas, apresentam-se em seguida as principais propostas de melhoria:

- Manter todos os colaboradores informados dos acontecimentos relativos a empresa (como os sucessos e fracassos da organização);
- Comunicar os novos projetos que a empresa possa vir a estar envolvida;
- Pedir *feedback*, de forma a perceber se o funcionário percebeu o pedido da tarefa e vai conseguir ir ao encontro da expectativa;
- Incentivar a troca de ideias e participação na empresa através de, por exemplo, reuniões ou dinâmicas de grupo;
- Promover a cultura organizacional: começando pelo processo de acolhimento da empresa dando destaque para a apresentação dos objetivos, missão visão e valores da empresa;
- Criar dinâmicas de lazer e descontração através da celebração de dias comemorativos, aniversários, entre outros;
- Disponibilizar uma caixa de sugestões onde os colaboradores se sentissem à vontade para expor as suas opiniões.

### **6.3.Limitações e futuras investigações**

Na elaboração do presente estudo algumas dificuldades foram encontradas. A primeira limitação está relacionada com o facto de os colaboradores da empresa Usimeca não estarem habituados a responder a questionários onde é pedido que reflitam e escrevam a sua opinião, o que fez com que tivessem de fazer um esforço acrescido para responderem a todas as questões no momento.

A segunda limitação encontrada foi na análise dos resultados onde não foi possível encontrar uma relação efetiva sobre o papel da comunicação interna na performance do colaborador. No entanto, esta ausência de conclusão pode estar relacionada com a amostra em estudo ser pequena pois, apesar de se ter conseguido a resposta por parte de todos os funcionários da empresa (41), o número de questionários não foi suficiente para encontrar uma relação entre ambas as variáveis.

Por sua vez, apesar das limitações expostas, estas permitem deixar em aberto alguns pontos de partida para futuras investigações. Deste modo, consideramos que será interessante, em futuras investigações, estudar novas variáveis de forma a entender a opinião dos funcionários sobre a empresa, tais como, avaliar a motivação e/ou o nível de comprometimento organizacional. Posteriormente, seria interessante perceber o papel destas novas variáveis no *empowerment* e na performance dos colaboradores.

Para complementar os questionários, poderá também ser interessante realizar entrevistas individuais aos colaboradores de forma a identificar mais concretamente em que momentos eles experimentam o sentimento de *empowerment*, em que situações identificam falhas na comunicação interna da empresa e como é que eles avaliam a sua própria performance.

## 7. Referências bibliográficas

- Almeida, L. M. de S., Souza, L. G. M. de, & Mello, C. H. P. (2010). A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. *Gestão & Produção*, 17(1), 19–34. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2010000100003>
- Alves, P. (2017). *Gestão da Comunicação Interna no Instituto Federal do Triângulo Mineiro: dificuldades e desafios*. Dissertação de Mestrado, Tese (Mestrado em Assessoria de Administração), ISCAP, Instituto Politécnico do Porto.
- Assunção, S. (2015). *O papel da Comunicação Interna no Engagement no trabalho e na resistência à mudança: análise na Santa Casa da Misericórdia de Lisboa*. Dissertação de Mestrado, Tese (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos), Lisbon School of Economics & Management, Universidade de Lisboa.
- Atambo, W., & Momanyi, D. (2016). Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 2(5), 328–340. <https://doi.org/10.1103/PhysRevLett.72.2125>
- Avidago, F. (2015). *A Influência da Felicidade na Performance/Produtividade*. Dissertação de Mestrado, Tese (Mestrado em Gestão), Universidade Atlântica, Barcarena. <https://doi.org/10.1590/S0100-83582006000100010>
- Aytekin, D. D. S. (2018). *A relevância do Empowerment no Empenhamento Afetivo, na Orientação para o Cliente e na Intenção de Turnover dos colaboradores do setor hoteleiro*. Dissertação de Mestrado, Tese (Mestrado em Marketing Relacional), Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria.
- Balakrishnan, C., & Masthan, D. (2013). Impact of Internal Communication on Employee Engagement – A Study at Delhi International Airport. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(8), 2250–3153. <https://doi.org/ISSN 2250-3153>
- Carpini, J. A. (2017). *Individual work performance: Dimensionality and consequences*. Doctoral dissertation, Thesis (Doctor of Philosophy), The University of Western

Australia.

Chebat, J. C., & Kollias, P. (2000). The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organizations. *Journal of Service Research*, 3(1), 66–81. <https://doi.org/10.1177/109467050031005>

Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. (2002). Loyalty to supervisor vs organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 339–356.

Choong, Y., Wong, K.-L., & Lau, T.-C. (2011). Psychological Empowerment and Organizational Commitment in the Malaysian Private Higher Education Institutions: a Review and Research Agenda. *Academic Research International*, 1(November 2011), 30–39. [https://doi.org/10.1016/S0142-9612\(03\)00027-9](https://doi.org/10.1016/S0142-9612(03)00027-9)

Daniel, F., & Purwanti, A. (2007). *The impact of Organizational Culture and Job Satisfaction to organizational commitment and employees Job Performance*. Empirical Study, University in Tangerang.

Dima, I. C., Teodorescu, M., & Gîfu, D. (2014). New Communication Approaches vs. Traditional Communication. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 31, 46–55. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.31.46>

Duarte, M. (2015). *A Comunicação Interna e o Stress dos colaboradores*. Lisbon School of Economics & Management, Universidade de Lisboa.

Freitas, C. (2016). *As Práticas de Comunicação Interna nas Organizações da Administração Pública em Portugal e a Valorização dos Seus Trabalhadores - estudo de caso: Projeto Showcasing 2015*. Dissertação de Mestrado, Tese (Mestrado em Comunicação Integrada), Instituto Superior Novas Profissões, Lisboa.

Goulart Brandão, N. (2018). *A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações*. Working Paper, Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa.

Griffin, M. A., Parker, S. K., & Neal, A. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy Of Management Journal*, 50(2), 327–347.

- Jaffery, H., & Farooq, H. (2015). The Impact of Structural Empowerment on Organizational Citizenship Behavior-Organization and Job Performance: A Mediating Role of Burnout. *Journal of Management Sciences*, 2(2)(February), 273–288.
- Kalla, H. (2006). *Integrated Internal Communications in the multinational corporation*. Helsinki School of Economics. Retrieved from <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a280.pdf>
- Krishnan, V. (2012). Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/01437731211253019>
- Kulachai, W., Narkwatchara, P., Siripool, P., & Vilailert, K. (2018). Internal communication, employee participation, job satisfaction, and employee performance. In *Advances in Social, Education and Humanities Research (ASSEHR), 15th International Symposium on Management (INSYMA 2018)*. <https://doi.org/10.2991/insyama-18.2018.31>
- Kumar, P., & Kumar, A. (2017). Employee Empowerment—An Empirical Study. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 17(4). Retrieved from <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2217>
- Lasswell, H. (1948). The structure and function of communication in society. *Forum, The Communication of Ideas*, (1948), 37–51. <https://doi.org/10.1038/cddis.2011.1>
- Maia, I. (2013). *O impacto da cultura organizacional nos sistemas de controlo de gestão das pequenas e médias empresas portuguesas*. Dissertação de Mestrado, Tese (Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais), Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.
- Malhotra, N. (2010). *Pesquisa de Marketing Foco na Decisão*. 3ª Ed., Pearson, São Paulo.
- Matthews, R. A., Michelle Diaz, W., & Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Article in Personnel Review*, 32(3), 297–318+393. <https://doi.org/10.1108/00483480310467624>
- Meng, B., & Han, H. (2014). The Effects of Empowerment on Employee Psychological Outcomes in Upscale Hotels. *Journal of Hospitality Marketing and Management*,

23(2), 218–237. <https://doi.org/10.1080/19368623.2013.768189>

Mohamedi, B. (2013). *Impact Of Employee Motivation On Job Performance In Tanzania Banking Sector. A Case Study Of Tanzania Postal Bank Head Office And Metropolitan Branch*. Master Dissertation, University of Tanzania.

Nwata, Philip, U., Umoh, G. I., & Amah, E. (2016). Internal Organizational Communication and Employees' Performance in Selected Banks in Port Harcourt. *International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences ISSN 2394-9694*, 3(3), 86–95.

Nzuve, S. N. M., & Bakari, T. H. (2012). The relationship between empowerment and performance in the city council of Nairobi. *Scientific Journal: Problems of Management in the 21st Century*, 5.

Rajhans, K. (2012). Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review (IMR)*, (2), 2231–1513. <https://doi.org/00292.2006> [pii]r10.1152/ajpheart.00292.2006

Ravisha, B., & Pakkerappa, P. (2017). *Impact of Employee Empowerment on Performance Management*. Working Paper, Amity Business School.

Rébula de Oliveira, U., & Martins Rocha, H. (2008). Empowerment como estratégia competitiva em manufatura e serviços: percepção dos colaboradores. *Revista Produção Online*, 8(3). <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v8i3.109>

Rua, O. L., & Rodrigues, S. (2018). Relacionando empowerment e orientação empreendedora: Análise dos estabelecimentos hoteleiros do Norte de Portugal. *European Journal of Applied Business and Management*, 4(1), 138–157. Retrieved from [http://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/297/pdf\\_32](http://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/297/pdf_32)

Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(February), 303–322. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2018-0037>

Sampaio, A. (2013). *O impacto do empowerment do pessoal de contacto na satisfação do cliente*. Tese de Mestrado (Mestrado em Gestão de Serviços), Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

- Santos, R. (2018). A importância da comunicação no processo de liderança. *Revista de Administração Em Saúde, 18*(72).
- Semren, A. (2017). *The relationship between organizational communication and motivation of employees*. Master Thesis (Master of Business Administration), Modul Vienna University. Retrieved from <https://www.modul.ac.at/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=9388&token=9192b4f8701bef9beac51a8c7d18fe03190f4284>
- Shonuvi, A., & Akintaro, A. (2016). The Impact Of Effective Communication On Organizational. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention, 3*(3), 1904–1914. <https://doi.org/10.18535/ijsshi/v3i3.1>
- Tabatabai, M. R. (2009). *The Process of Communication between People with Categorical Knowledge: An Exploratory Study*. University of Waterloo. Retrieved from [https://uwspace.uwaterloo.ca/bitstream/handle/10012/4764/Thesis\\_submission-Rohani.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://uwspace.uwaterloo.ca/bitstream/handle/10012/4764/Thesis_submission-Rohani.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tavares, V. (2014). *O Empowerment Estrutural como mediador na relação do trabalho Emocional e Engagement*. Dissertação de Mestrado, ISPA - Instituto Universitário, Lisboa.
- Timóteo, A. (2018). *O papel da comunicação interna na transmissão de energia na EDP Distribuição*. Relatório de Estágio, Tese (Mestrado em Comunicação Estratégica), Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.
- Valente, R. (2011). *A Comunicação Organizacional e as Tecnologias de Informação e Comunicação: um estudo de caso no grupo DST*. Tese de Mestrado (Mestrado em Sociologia), Universidade do Minho.
- Vergheze, A. (2017). Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management, (September)*, 103–113. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2690026>
- Wall, T. D., Wood, S. J., & Leach, D. J. (2005). *Empowerment and Performance*. *International Review of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 19)*. <https://doi.org/10.1002/0470013311.ch1>
- William, A. (2010). *Employee motivation and Performance*. Bachelor's thesis. Mikkeli

University of Applied Sciences, Finlândia.

Ying, Z. Y. (2012). *The Impact of Performance Management System on Employee performance. Holistic Approach Journal*. <https://doi.org/10.4135/9781412995641.d21>

## 8. Anexos

## 8.1. Anexo 1

### QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES DA USIMECA – METALOMECÂNICA, LDA.

1. Este questionário faz parte de um estudo, no âmbito de uma Tese de Mestrado em Gestão, sobre o papel do *empowerment* e da comunicação interna na performance dos colaboradores;
2. As perguntas do questionário foram construídas de modo a que apenas tenha que preencher com uma cruz (X) ou círculo (O) em torno da resposta;
3. **Não existem respostas certas ou erradas.** O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal;
4. As respostas são absolutamente confidenciais tendo apenas acesso a equipa de investigação.
5. Ao responder a este questionário está a garantir que leu e concordou com as indicações acima, e que aceita colaborar livre e voluntariamente nesta investigação.

As questões que se seguem são relativas a si próprio, servem para recolher elementos que facilitem a análise estatística:

1. Género:      F     M
2. Idade:
3. Habilitações literárias  
 1.º Ciclo (1º ao 4º ano)  
 2.º Ciclo (5º ao 9º ano)  
 3.º Ciclo/ Ensino Secundário (10º ao 12º ano)  
 Licenciatura  
 Mestrado/Doutoramento
4. Há quanto tempo trabalha na organização?

Para cada uma das afirmações deverá assinalar com uma cruz (X) ou círculo (O) o número da escala que considera mais adequada.

Refleta sobre a <b>comunicação que se estabelece na empresa</b> e a que estabelece com as suas chefias diretas. Escolha a opção mais adequada para si entre as quais:				
1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Não concordo nem discordo	4 – Concordo parcialmente	5 – Concordo totalmente

**Na minha organização...**

Existe circulação interna da informação sobre o desempenho organizacional (e.g. projetos desenvolvidos pela instituição).	1	2	3	4	5
Existe circulação interna da informação sobre os <b>fracassos</b> da Organização.	1	2	3	4	5
Existe circulação interna da informação sobre os <b>sucessos</b> da Organização.	1	2	3	4	5
A minha chefia direta e eu comunicamos regularmente sobre as atividades diárias e as metas que devemos alcançar.	1	2	3	4	5
A minha chefia direta informa-me sobre o modo como as minhas tarefas/funções se enquadram nos objetivos globais da organização.	1	2	3	4	5
Eu e a minha chefia direta tentamos em conjunto identificar a melhor maneira de desempenhar as minhas tarefas.	1	2	3	4	5

Agora reflita sobre o seu trabalho e sobre as <b>funções que desempenha na empresa</b> . Escolha a opção mais adequada para si entre as quais:				
1 – Nunca	2 – Raramente	3 – Por vezes	4 – Com alguma frequência	5 – Frequentemente, senão sempre

**Relativamente ao meu trabalho, posso dizer que...**

O trabalho que desempenho é muito importante para mim.	1	2	3	4	5
Estou seguro da minha capacidade de desempenhar o meu trabalho.	1	2	3	4	5
Eu posso decidir por mim mesmo o rumo a seguir na realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5
Eu tenho elevada influência sobre o que acontece no meu setor/ departamento.	1	2	3	4	5

**MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**

## 8.2. Anexo 2

### QUESTIONÁRIO ÀS CHEFIAS DA EMPRESA USIMECA – METALOMECÂNICA, LDA.

1. Este questionário faz parte de um estudo, no âmbito de uma Tese de Mestrado em Gestão, sobre o papel do *empowerment* e da comunicação interna na performance dos colaboradores;
2. Com o objetivo de avaliar concretamente a performance de cada colaborador pedimos a sua colaboração para responder às questões apresentadas em seguida;
3. As perguntas do questionário foram construídas de modo a que apenas tenha que preencher com uma cruz (X) ou círculo (O) em torno da resposta;
4. **Não existem respostas certas ou erradas.** O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal;
5. As respostas são absolutamente confidenciais tendo apenas acesso a equipa de investigação;
6. Ao responder a este questionário está a garantir que leu e concordou com as indicações acima, e que aceita colaborar livre e voluntariamente nesta investigação.

Para cada uma das afirmações deverá assinalar com uma cruz (X) ou círculo (O) o número da escala que considera mais adequada.

N.º questionário: \_\_\_\_\_

Nome colaborador: \_\_\_\_\_

Refleta sobre cada colaborador individualmente e sobre o seu desempenho na empresa. Escolha a opção mais adequada para si entre as quais:

1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Não concordo nem discordo	4 – Concordo parcialmente	5 – Concordo totalmente
-------------------------	---------------------------	-------------------------------	---------------------------	-------------------------

O colaborador tem um contributo significativo para o trabalho da empresa	1	2	3	4	5
O colaborador completa sempre os trabalhos a tempo	1	2	3	4	5
O colaborador é um dos melhores empregados da empresa	1	2	3	4	5
A performance do seu colaborador vai sempre ao encontro da sua expectativa	1	2	3	4	5