

COMUNICAÇÃO E CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores

Luís António Santos Almeida

laalmeida@esec.pt

RESUMO

O impacto da comunicação nas organizações é fundamental e decisivo para que estas sejam competitivas. Neste âmbito, a comunicação, e em concreto, a comunicação interna é uma área estratégica de desenvolvimento organizacional, tendo efeitos de alinhamento dos públicos internos com a estratégia de comunicação organizacional global.

Entre os mais diversos fatores que afetam a produtividade da organização, a coesão, a identificação ou a motivação dos colaboradores, identificam-se como alguns dos mais importantes. Compreender de que modo pode a Comunicação Interna apoiar o desenvolvimento de indicadores desta natureza nas organizações é, pois, um propósito relevante.

O objeto de estudo deste trabalho é o de refletir sobre a importância da comunicação interna como fator determinante da motivação dos colaboradores. De forma a cumprir com este objetivo, far-se-á uma reflexão sobre o conteúdo da comunicação interna e o conteúdo da motivação, apoiada por modelos de natureza teórica que ilustram o conteúdo dos temas em apreciação. Seguidamente, procurar-se-á compreender a natureza da articulação entre comunicação interna e motivação de colaboradores.

Palavras-Chave: Comunicação Interna, motivação, organização, colaboradores

ABSTRACT

Communication has a great impact for organizational development, especially those, struggling to fit in global and competitive markets. Internal communication is a strategic area for organizational competitiveness, by applying to the internal publics a global organizational communication strategy.

Among several factors, the cohesion, the identification, or the employees' motivation are some of the most important factors affecting productivity in organizations. To understand how internal communication can have an important role in developing these factors, is thus, a relevant purpose to attend.

The scope of this study is to produce several considerations about the importance of internal communication for organizations in competitive markets, and notably, to explore its association with relevant organizational behaviour indicators, such as employee motivation. In order to fulfill this purpose, a first line of considerations will be made concerning the purpose of internal communication, based on existing theoretical models regarding both internal communication and motivation. A second line of considerations, follows the need to demonstrate and understand how internal communication and employee motivation can work together.

Key words: Internal Communication, motivation, organization, employees

1. INTRODUÇÃO

As organizações na atualidade encontram-se inseridas em ambientes extremamente competitivos e dinâmicos, fruto da presença em mercados abertos e em permanente mudança. Por esta razão, as organizações tendem a olhar para os seus recursos e a encontrar formas de os gerir e desenvolver estrategicamente (Ramos, 2009). Uma das áreas que permite a diferenciação competitiva reside no fator humano das organizações. Porém, não basta que as organizações tenham uma equipa de

colaboradores talentosos ou competentes, se o fluxo informacional na organização não funcionar, ou se os processos de comunicação não forem adequados. Se tal acontecer não será possível potencializar o fator humano das organizações (Ramos, 2009).

Desta forma, parece ser importante que as organizações saibam estimular um conjunto de indicadores de desempenho associados ao fator humano, como sejam, a motivação, o compromisso ou a satisfação dos colaboradores. Por esta razão, não é estranho que no centro da organização deva estar a componente humana, ou seja, as pessoas, e que se desenvolvam esforços efetivos para aperfeiçoar este fator de competitividade.

Do ponto de vista organizacional, o comportamento humano pode ser estimulado por um conjunto de necessidades extremamente variáveis e em permanente evolução. Como consequência, os gestores necessitam de concretizar as relações positivas já conhecidas entre a motivação, satisfação e desempenho dos mesmos (Cunha, 2004). Assim, as organizações deverão estar mobilizadas para aperfeiçoar processos organizacionais que permitam ‘cultivar’ pessoas para desenvolver determinados objetivos ou resultados que sejam desejados e procurados. É neste sentido que Nunes (2011, pág. 4) refere que “as organizações bem-sucedidas contam com pessoas competentes que sabem transformar as suas aptidões em valor acrescentado, o que pressupõe uma paixão por aquilo que fazem e pelo ambiente organizacional em que se inserem”.

Uma das áreas que permite uma estimulação positiva do fator humano é a da Comunicação Organizacional, nomeadamente, no quadro da atuação estratégica em Comunicação Interna (Kunsch, 2003). Esta é uma área atualmente em discussão por parte da comunidade científica, relativamente ao modo e à forma como pode ser desenvolvida estrategicamente para gerar efeitos comportamentais e atitudinais duradouros na componente humana das organizações. Neste sentido, interessa compreender se, e como, se processa a relação entre a Comunicação Interna e indicadores de relação indivíduo-organização relevantes, como por exemplo, a motivação.

2. O CONTEÚDO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Os mercados densamente competitivos, aliados às conjunturas económicas atuais, traduzem situações de grandes exigências para as organizações. A necessidade de encontrar vias para a sua eficácia das organizações convida a que se olhe para o seu conhecimento interno e as possibilidades que este pode trazer, pois gerir internamente a organização parece ser tão relevante como atuar na relação com o exterior (Teixeira, 1998).

Deste modo, a comunicação interna tem vindo a ganhar um espaço cada vez mais relevante dentro das organizações. Segundo Teobaldo Andrade baseado em Fonseca (1998, pág. 101), “a comunicação nas organizações é o processo através do qual as pessoas que nelas trabalham procedem ao ‘ intercâmbio ’ de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista a sua maior eficácia”. Já Nguyen-Thanh, cit in Villafañe (1998, pág. 242), destaca que a comunicação interna se desenvolveu de acordo com a evolução da gestão das empresas: “A comunicação da empresa não nasceu do dia para a noite. Foi elaborada lentamente sobre as insuficiências dos sistemas de informação e de acordo com a evolução de gestão das empresas”. Deste modo, e na mesma linha, Villafañe (1998, pág. 243) afirma que a principal função da comunicação interna é “apoiar estruturalmente o projeto empresarial, seja qual for a orientação estratégica da empresa em termos de gestão”. A comunicação interna é uma função estratégica das organizações, a qual deverá ser gerida com base do mesmo esquema unitário que as outras políticas estratégicas da empresa,

como a da Comunicação Organizacional. Assim, “comunicar com o exterior é uma coisa; fazer com que uma mensagem circule no interior do grupo é outra, pelo menos tão importante como a primeira...Antes de atingir a ‘imperfeição zero’, a direção deveria procurar caminhar no sentido do ‘menosprezo zero’. Pois bem! A comunicação interna é isso mesmo” Sá (2008, pág.24). Sem dúvida que, hoje em dia, é imprescindível saber comunicar com o exterior, mas tão importante quanto isso é comunicar eficazmente para os públicos internos. Existir um diálogo aberto entre chefias e colaboradores é peça fundamental para a organização. Se a comunicação interna não for eficaz, a comunicação externa poderá ter consequências negativas. Seguindo a linha de pensamento de Kunsch (2003, pág. 159), “se consideramos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível” Assim, e seguindo esta orientação, a comunicação interna, para Rhodia cit in Kunsch, (2003, p. 154), “ (...) é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”.

Para compreender melhor o conteúdo associado à comunicação interna, esta ‘obriga-nos’ a clarificar três elementos fundamentais: (1) um estado espontâneo da organização em que compreenda o sistema organizacional e o enquadramento da organização no seu todo - a comunicação interna é indissociável das estruturas organizacionais e dos sistemas organizacionais; (2) um sistema construído pela organização em que a comunicação interna poderá ser provocada, controlada e antecipada; (3) procura uma melhoria de funcionamento da organização - ancorada na premissa da complexidade organizacional no que diz respeito à competitividade dos mercados, devendo articular diferentes sistemas e subsistemas organizacionais (Boneau et Henriët, 1990).

No propósito de clarificar o conteúdo e as funções da Comunicação Interna, Myers e Myers (1982) demonstram que a comunicação interna pode ser percebida por três diferentes áreas de funções: (a) Função de produção e controlo, em que a comunicação assume um papel enquanto meio de coordenação e regulação dos objetivos de produção; (b) Função de Inovação, promovendo a comunicação interna mensagens que visem novas ideias e procedimentos permitindo à organização se adaptar e responder ao meio envolvente; e (c) Função de Socialização, em que a comunicação é orientada para a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho, quer a nível emocional e racional, assumindo, claramente, uma função integradora da comunicação interna. Já Brault (1992) aponta que a comunicação interna se deverá sustentar em sete funções na organização, que irão beneficiar a imagem positiva da mesma: (1) Função Informativa, tendo como finalidade veicular o conhecimento e o ‘saber’ da empresa, de forma a tornar a informação mais eficiente; (2) Função Integradora, desenvolvendo nos colaboradores o sentimento de pertença da organização, transmitindo os valores essenciais da organização nos seus públicos internos levando-os a uma coesão organizacional; (3) Função de retroativa, elo de ligação entre as mensagens que são remetidas num determinado eixo, seja ele vertical ou horizontal. Desta forma poderá ser verificado e validado a sua compreensão; (4) Função Sinal, que suporta a emissão e a multiplicação de sinais e de mensagens, permitindo ao público identificar a personalidade e a continuidade da organização num determinado sentido; (5) Função comportamental, tendo como objetivo transmitir mensagens que indiciam e que se tornem claras / objetivas de forma a nortear os membros da organização num determinado sentido; (6) Função promotora de mudança, motivando as pessoas a permanecer neste ‘ambiente’ permitindo uma maior aceitação de mudança, permitindo deste modo a concretização coletiva de decisões; (7) Função de imagem, comunicando ao público interno e externo

uma determinada imagem da organização. O planeamento de comunicação interna deverá considerar estas funções quando se determina estrategicamente a comunicação interna. Na realidade, é através destas funções que a comunicação interna cria laços de interação entre a produção e gestão, facilitando o trabalho em conjunto, promovendo o espírito de equipa de forma a conseguir atingir uma cooperação coletiva.

Apesar das várias interpretações dadas às funções da comunicação interna, entre estes autores, existe uma complementaridade. Para Myers e Myers, Brault e Villafañe a comunicação interna é o suporte basilar do projeto da organização, tendo um papel fundamental para conseguir o envolvimento de todos os membros da organização. O diálogo e a transparência são valores fundamentais numa organização, começando no relacionamento entre colaboradores e chefias, em que é de todo relevante que os colaboradores se sintam ouvidos, de forma a pressentirem-se mais motivados e integrados na organização. Qualquer que seja a política de comunicação interna implementada na empresa, não deve ter como objetivo promover um produto, mas sim criar um sentimento de pertença, que exprima uma preocupação individual e coletiva perante a envolvente interna e externa.

Por via destas características, a evolução da comunicação interna no âmbito do funcionamento das organizações transitou de um papel operacional, personificado numa ferramenta de controlo, para um papel crescentemente estratégico. Este papel estratégico está fortemente elencado num conjunto de objetivos, que moldam a atuação prática nesta área. Boneau et Henriet (1990) destacam um conjunto de objetivos de comunicação interna que permitem capitalizar uma relevância estratégica nas organizações, nomeadamente, quando estas estão inseridas em ambientes complexos e exigentes:

a) *Restaurar a confiança em torno da identidade da empresa* - implicando continuamente a auscultação à organização ativando mecanismos corretivos. Relewa a importância do diagnóstico de comunicação interna e as suas funções estratégicas;

b) *Promover o conhecimento da empresa por todos* - desenvolvendo um sentimento de pertença conduzindo a uma maior eficiência ao trabalho no quotidiano;

c) *Informar cada colaborador de forma adaptada*- em função das necessidades de informação, destacando-se o papel da comunicação para o recrutamento e para a socialização do novo colaborador;

d) *Desenvolver o reflexo da comunicação junto dos quadros superiores* - assumindo estes uma função de animação e uma função de interlocutor entre o topo e os colaboradores;

e) *Favorecer os meios de expressão dos colaboradores* - isto é, compreender as necessidades dos públicos internos e como elas estão dispersas ou concentradas, auscultando e acompanhando consecutivamente a realidade organizacional;

f) *Dar a conhecer as iniciativas e sucessos obtidos das equipas de trabalho* - permitindo uma função de mobilização, na medida em que as organizações funcionem como um todo no âmbito das suas ações.

Em síntese, segundo Kunsch (2003), a comunicação interna quer-se global, lateral, onde a informação que é veiculada é não só geral, mas também, simbólica e operatória. Deverá ser amplamente ponderada e alinhada com outros sistemas organizacionais, de forma a atingir as potencialidades máximas que lhe são atribuídas.

2.1. Os Eixos e as Vocações da Comunicação Interna

A mensagem da comunicação interna remete para um discurso da organização sobre e por ela própria (Boneau et Henriet, 1990). Neste sentido, há um conjunto de fatores relevantes a ter em consideração quando se faz comunicação interna nas organizações, nomeadamente no ato de comunicar e no conteúdo do que se comunica.

No que diz respeito ao ato de comunicar, as principais atenções estão movidas para a importância simples de comunicar. Comunicar ativamente sobre e pela organização é fundamental, de forma a permitir uma partilha de valores e referências comuns a todos os membros da organização. O simples ato de comunicar ativamente tem, ao mesmo tempo, um aspeto individual e coletivo, ou seja, é um ato individual com um âmbito de influência mais coletivo (Boneau et Henriet, 1990). O ato de comunicar leva ao diálogo e à circulação de ideias, que irá influenciar os membros da organização, e não está diretamente ligado ao que se comunica mas sim à maneira como se comunica.

Quanto ao foco no conteúdo do que se comunica, este está concentrado no aspeto do que se comunica em termos de conteúdo. Significa que a mensagem a transmitir, a seleção dos meios e dos públicos ficará sempre dependente do conteúdo em causa. Desta forma, este conteúdo deverá ser justificado pelos fins que ambiciona e pelo princípio em comunicar ativamente. Estes dois focos (comunicar ativamente e o conteúdo que se comunica) deverão estar sempre em uníssono. A congruência entre os mesmos constitui a fórmula essencial do sucesso em comunicação interna (Boneau et Henriet, 1990). Assim, a dinâmica e a congruência entre o foco no ato de comunicar e o foco do conteúdo do que se comunica, segundo Boneau et Henriet (1990), permite-nos apontar quatro grandes finalidades da comunicação interna a desempenhar na organização. Falamos em eixos da comunicação interna que devem conter em si o foco no ato de comunicar e o foco do conteúdo no âmbito da intervenção estratégica em comunicação interna, representando os vetores de atuação em comunicação interna. Os eixos da comunicação interna situam-se a nível da compreensão, da circulação, do confronto e da coesão. Os eixos não são mutuamente exclusivos e atuam de forma conjugada e mútua (Figura 1).

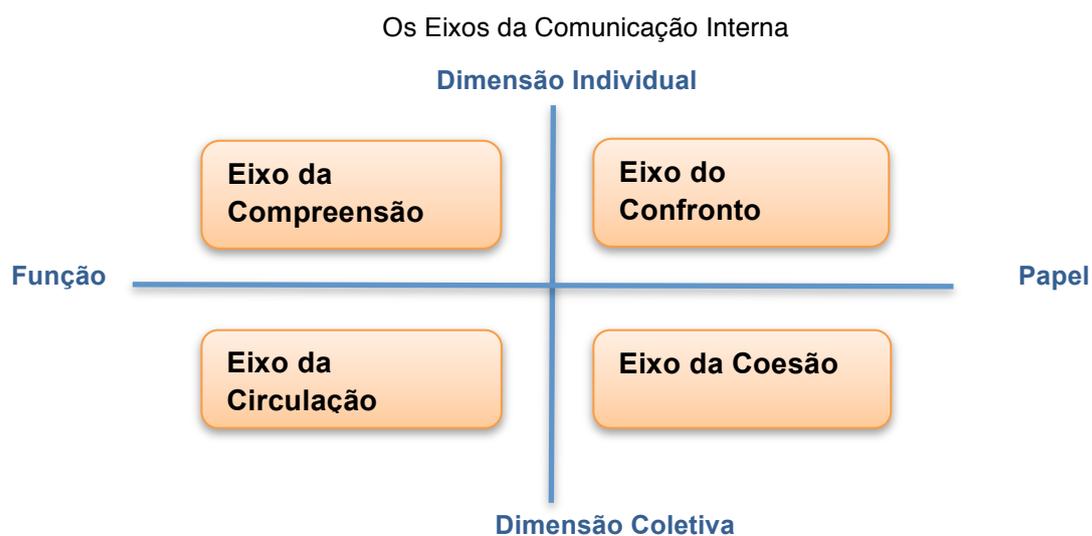


Fig. 1 - Os Eixos da Comunicação Interna

Analisando a figura 1, o eixo da compreensão está relacionado com a função numa dimensão individual. A comunicação interna favorece a compreensão no aspeto formativo, de forma a apoiar uma assimilação de um saber-fazer, no que diz respeito à tarefa a desempenhar (Boneu et Henriet, 1990). Conduzindo a uma mais-valia funcional, o contributo da função junto da dimensão individual, melhora a capacidade intelectual disponível na empresa, na dimensão individual. A própria organização torna-se mais inteligente, encontrando-se mais capacitada para responder aos desafios por via do indivíduo e do seu desempenho.

O eixo da circulação está relacionado com a tarefa, mas numa dimensão coletiva. Este atua em complementaridade com o eixo da compreensão, ou seja, o eixo da compreensão só terá e fará sentido mediante o pressuposto de que existem condições propícias de circulação. Contudo, circulação não é sinónimo de difusão do maior número de informações possíveis, mas antes a difusão daquelas que são verdadeiramente necessárias (Boneu et Henriet, 1990).

Já o eixo do confronto está relacionado com o contributo do papel numa dimensão individual, ou seja, dá primazia à importância do desempenho do papel e do significado do mesmo na organização. Surgindo da interatividade relacional, assume a ideia de troca, rejeitando a noção da igualdade dos seus intervenientes, avocando a existência de diferentes realidades interpretativas dentro da organização, mediante as quais há uma necessidade de colocar em comum.

Por fim, o eixo da coesão está relacionado com o papel, numa dimensão coletiva. Este eixo parte da premissa de que a comunicação é condição de coesão, ou seja, a comunicação interna tem uma dimensão mais longe do que a transmissão de informações e a garantia da coordenação de funções e papéis a desempenhar. Passamos de uma conceção individual a uma ‘representação’ de conceção comum. O objetivo deste eixo é que todos os indivíduos inerentes à organização partilhem os mesmos objetivos, valores e cultura, criando um sentimento de pertença e de identificação com a organização (Boneu et Henriet, 1990).

Em suma, e de acordo com Boneau et Henriet, o seu enfoque e o objetivo primordial de uma política de comunicação interna é garantir que os quatro eixos formem um sistema unido e coerente, noção bem expressa na citação: “L’objet de la communication est précisément de leur donner une cohérence et d’endoser l’intensité respective” (Boneu et Henriet, 1990, pág. 95).

Para que a articulação entre os eixos se torne eficaz, é necessário a escolha de um dispositivo correto e coerente para que os quatro eixos funcionem. Assim, a comunicação interna assenta-se em três grandes objetivos: dar a conhecer, ser aceite e promover a ação. Considerando os eixos, os objetivos da comunicação interna e os objetivos da política de comunicação, poder-se-á falar nas quatro vocações atribuídas à comunicação interna, tendo em conta que a comunicação interna estabelece uma relação com a organização da empresa, o seu modo de funcionamento e a gestão de recursos humanos. Desta forma, podemos inferir as quatro principais vocações da comunicação interna, da seguinte forma: (a) Pedagógica, (b) Mobilizadora, (c) Federadora e (d) Representativa. A vocação Pedagógica destina-se a dar a conhecer a organização: explicar a empresa e o meio ambiente organizacional (ao nível do eixo da compreensão e do confronto); a vocação Mobilizadora tem a função de envolver e motivar todos os indivíduos da organização (ao nível do eixo da circulação, coesão e confronto); a vocação Federadora tem como função dinamizar os valores do coletivo (ao nível do eixo da coesão e da circulação; por fim, a vocação representativa, no âmbito em que cada um transmita uma mesma imagem para o exterior (ao nível do eixo do confronto e da coesão).

De certa forma, todos os eixos da comunicação interna são relevantes para que a mesma cumpra com os objetivos e as funções a si associadas. Resta à empresa, criar condições favoráveis ao confronto e coesão, para que no conjunto, todos os eixos funcionem (Boneau et Henriët, 1990). Perante o conteúdo da comunicação interna, torna-se naturalmente relevante ponderar a forma como está associada a indicadores de comportamento dos colaboradores nas organizações, nomeadamente, a motivação, devido à importância e centralidade que a literatura da especialidade atribui a este indicador (Ferreira et al., 2001).

3. COMPREENDER A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

O estudo da motivação tem sido, ao longo dos anos, uma área de pesquisa muito ativa por parte dos académicos interessados em compreender o comportamento humano nos locais de trabalho. Contudo, apesar dos variadíssimos estudos efetuados, não existe uma definição consensual e absoluta sobre motivação. Segundo Ferreira et al., (2001, pág. 260), a motivação é “como o resultado de interação entre o indivíduo e a situação, o que ajuda desde logo a entender as origens individual e situacional na variabilidade dos estados motivacionais”. Já de acordo com Mondy, Sharplin e Premeaux cit in Teixeira (1998, pág. 120), podemos definir motivação “como a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização”. Complementarmente, segundo Neves (2001), a motivação remete para o desejo de adotar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objetivos organizacionais, sendo que, tais esforços devem conduzir à satisfação de uma necessidade individual.

Pelo facto de ser um constructo amplo, e relevante, dados os efeitos benéficos e desejáveis para o desempenho de colaboradores nas organizações, existem várias propostas teóricas sobre a explicação da motivação, nomeadamente, ao nível dos fatores que a determinam. Conforme descrevem Ferreira et al., (2001, pág. 261), as diferentes propostas teóricas sobre motivação procuram formular respostas para questões diversas, como “O que motiva as pessoas e o que é estar motivado? Como funciona o processo motivacional? Será que a motivação é algo que decorre das características pessoais ou algo que resulta da interação de fatores situacionais?”.

Ao longo dos anos vários modelos procuraram responder às questões colocadas, tendo fornecido respostas completas ou parcelares às mesmas. Numa perspetiva geral, e de acordo com a proposta de Neves (2001), as diferentes teorias da motivação podem ser agrupadas de acordo com os seguintes critérios: os que se concentram no objeto da motivação, designaremos por Teorias do Conteúdo, os que são centrados no como se exprime a motivação, chamaremos de Teorias do Processo, e os que enfatizam o porquê da manutenção dos comportamentos motivacionais, designaremos por Teorias do Resultado.

Esta taxonomia advém das teorias gerais da motivação, mas também é influenciada pelas teorias de foro organizacional, estando estas últimas, profundamente centradas na explicação dos fatores antecedentes, mediadores ou moderadores da motivação dos colaboradores. Quando contemplados os elementos destas diferentes propostas de estudo e explicação da motivação, verifica-se que as diferentes perspetivas sobre o estudo da motivação podem ser analisadas sob três principais critérios: o seu foco; os seus contributos; e os seus preditores. Por questões de análise crítica, a revisão seguinte irá apenas incidir sobre o Modelo das características do trabalho (Teoria do Conteúdo) e a Teoria da Equidade (Teoria do Processo).

O Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1980) apresenta uma proposta que define que a estrutura do trabalho tem propriedades importantes, na medida em que ativa estados psicológicos próprios, que explicam resultados como a motivação, a satisfação ou o desempenho no local de trabalho (Gomes, Asseiro, e Ribeiro, 2013). De acordo com Hackman e Oldham (1980) existem cinco características essenciais associadas ao trabalho, que influenciam o rendimento e os pressupostos motivacionais dos colaboradores: autonomia; feedback; variedade da tarefa; significado da tarefa e identidade da tarefa. A Autonomia corresponde ao nível de independência no planeamento do trabalho e na respetiva forma de organização, isto é, os colaboradores poderão emitir a sua opinião, dando sugestões que contribuem para o desempenho das suas funções. O Feedback consiste na quantidade e qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução da tarefa e os níveis de desempenho alcançados. Quanto à variedade da tarefa, é uma função que será tanto menos variada quanto mais consistir numa repetição rotineira de atividades sendo que esta característica refere-se ao grau de exigência no que diz respeito ao uso de competências, atividades e conhecimentos diversificados (Cunha, 2004). No que diz respeito à identidade da tarefa é o grau em que a função requer a execução de um trabalho identificável com princípio e fim, e que origina um resultado visível. Por fim, o significado resulta no impacto do trabalho nas vidas dos outros, seja de dentro ou fora de uma organização; quanto maior o impacto maior o significado do trabalho (Ferreira & Martinez, 2008).

Segundo Gomes et al., (2013) estas características irão ativar três estados psicológicos: (1) significado do trabalho que advém da variedade, significado e identidade da tarefa remetendo para a experiência percebida do significado do trabalho para o colaborador; (2) responsabilidade do trabalho que advém da autonomia remetendo para a experiência compreendida da responsabilidade intrínseco ao desempenho da função para o colaborador; (3) conhecimento dos resultados que ocorre do feedback e que remete para a experiência percebida que o feedback inerente ao desempenho da função fornece ao colaborador. Nesta perspetiva, estes diferentes estados psicológicos explicam a motivação.

A Teoria da Equidade associada à psicóloga J. Stacy Adams (1965) é uma das teorias da motivação que “destaca a perceção pessoal de cada um, sobre a razoabilidade ou justiça relativa, numa situação laboral, comparando o seu desempenho e os correspondentes benefícios dos outros em situações análogas” (Teixeira, 1998, pág. 130). Nesta perspetiva, a Teoria da Equidade traz a contribuição de explicar a motivação assentando nas questões de comparação de rácios com fatores relevantes. Segundo Adams (1965) cit in Ferreira et al., (2001, pág. 268/269), “a Teoria da Equidade fundamenta-se no facto de os indivíduos experimentarem discrepâncias quando comparam os seus ganhos e esforços com os ganhos e esforços de outros referentes”. A teoria defende, essencialmente, a necessidade de justiça no trabalho.

Importante distinguir, desde já, os conceitos de igualdade e equidade. Igualdade implica semelhança, ou seja, igual recompensa. Há equidade quando os resultados são em função dos esforços. O seu esforço de trabalho é função do resultado da comparação com o esforço despendido por outros indivíduos relevantes como termo de comparação. A ideia central é a de que deve haver correspondência entre os investimentos e os ganhos de cada um (Ferreira et al., 2001). Que tipos de investimentos e que tipos de ganhos? O que está em equação? Quatro elementos que se destacam nesta teoria: 1) A pessoa que se compara; 2) A outra pessoa com quem é comparada, 3) Os *inputs* ou recursos da pessoa (escolaridade, inteligência, competências, esforço); 4) Os *outputs* (pagamento, benefícios, condições, estatuto) (Ferreira et al., 2001).

A Teoria aponta a ideia central que “a pessoa constrói um rácio com base na comparação entre os seus *inputs* (o que dá) e *outputs* (o que recebe) e os *inputs* e *outputs* de outro relevante que faz um trabalho semelhante” (Ferreira et al., 2001, pág.269). Do processo de comparação, três resultados podem ser esperados. Um dos resultados previstos é quando os indivíduos se comparam uns com os outros, existindo a percepção de equidade, na medida em que há uma igualdade de rácios. De uma outra perspetiva, uma desigualdade de rácios em virtude do outro obter resultados superiores aos meus, apesar dos *inputs* de ambos serem iguais originando uma percepção de iniquidade por defeito. Por outro lado, uma desigualdade de rácios decorrente dos meus ganhos serem superiores aos do outro, apesar de igualdade de *inputs*, despontando uma percepção de iniquidade por excesso (Teixeira, 1998). Quando o sentimento de iniquidade surge, o indivíduo tende a modificar o seu comportamento a nível cognitivo e comportamental, de forma a restabelecer uma situação de equidade, uma vez que a iniquidade lhe causa tensão (Ferreira et al., 2001).

Em contexto laboral, a percepção de iniquidade pode aparecer de uma diversidade de contextos, como a definição de funções, promoções, transferências, contudo é geralmente em questões monetárias (salários) que assume contornos mais sérios (Teixeira,1998).Deste modo, constata-se que os indivíduos quando têm noção que um maior empenho conduz a uma melhor recompensa propõem-se a um melhor desempenho. Contrariamente, se os indivíduos tiveram noção de que estão a ser injustiçados, a tendência será a trabalhar o mesmo que outros indivíduos que tem menor desempenho e que não são penalizados ou, por sua vez, abandonam a organização (Ferreira et al.,2001).

Em suma, segundo esta teoria, a motivação de um indivíduo para o trabalho altera com a sua percepção de justiça, analogamente às condições extrínsecas (recompensas tangíveis ou materiais) e intrínsecas (recompensas psicológicas) do trabalho. Desta forma, o seu comportamento tenderá a reduzir as desigualdades percebidas, como por exemplo, passando a esforçar-se menos ou exigindo mais compensações.

4. OS EIXOS, AS FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO INTERNA E A MOTIVAÇÃO

A comunicação interna e a motivação são fulcrais para o ótimo desenvolvimento organizacional, dinamizando as estruturas e a melhoria dos resultados organizacionais. No sentido de uma avaliação da articulação entre Comunicação Interna e Motivação, é de salientar, globalmente, que a motivação parece estar ligada à comunicação interna. A comunicação interna conduz o conhecimento e os saberes dentro da organização: o Saber-ser – relacionado ao desenvolvimento e melhoramento de atitudes e comportamentos em contexto laboral; o Saber-fazer – dirigido ao progresso de práticas com impacto nos processos e técnicas de trabalho e, o Saber-saber – salientado no enriquecimento de competências e conhecimentos transversais aos desempenhos laborais. Estas funções estão diretamente ligadas à identificação dos colaboradores com a tarefa, à necessidade destes serem e se sentirem informados e de saberem que a sua tarefa é válida e realçada dentro da organização.

Três funções da Comunicação Interna efetuam ligação com o eixo da coesão e com as teorias de conteúdo e de processo: por um lado, a função sinal, em que transmite a cultura da organização tendo como finalidade permitir ao público interno entender a organização como um todo coeso, através de valores e comportamentos. Por outro lado, a função integradora em que fortalece o sentimento de pertença em todos os membros da organização, transmitindo os valores basilares da

organização aos seus públicos internos, reforçando a coesão organizacional. Por último, a função comportamental tendo como objetivo nortear os membros da organização num determinado sentido.

Ao efetuar a análise dos dados da teoria do conteúdo com os eixos da comunicação interna, podemos observar que, quanto ao seu conteúdo, a teoria abordada não abrange todos os eixos da comunicação interna. A teoria das Necessidades de Maslow e o Modelo das Características do Trabalho são as que abarcam mais eixos (Tabela 1).

Tabela 1 - A relação entre as Teorias do Conteúdo e os Eixos da Comunicação Interna

Teorias do conteúdo	Eixo da Compreensão	Eixo da circulação	Eixo do confronto	Eixo da coesão
<i>Modelo das Características do Trabalho – Hackman & Oldham</i>	Variedade de função; identidade e significado da tarefa	Feedback do desempenho alcançado	Autonomia na dependência do trabalho, emissão das opiniões e sugestões	

No que diz respeito ao Modelo das Características do Trabalho (Hackman & Oldham) este aborda o eixo da compreensão, da circulação e o eixo do confronto. Quanto ao eixo da compreensão, os fundamentos da motivação para o colaborador estão relacionadas com a variedade da função, com o significado da tarefa e a sua identificação com esta, no eixo da circulação a motivação depende do feedback referente ao desempenho alcançado. Por último, no eixo do confronto, a autonomia na independência do trabalho bem como a emissão das suas opiniões são fatores determinantes para a motivação dos colaboradores. Assim, esta perspetiva sugere claramente que a estrutura das funções tem propriedades que ativam a motivação dos colaboradores, permitindo demarcar aplicações na prática da estruturação de funções da Gestão de Recursos Humanos, o que salienta a importância da relação indivíduo-função para este fim. No que diz respeito às Teorias do Processo, a referenciada dá maior ênfase ao eixo da circulação e coesão (Tabela 2).

Tabela 2 - A relação entre as Teorias do Processo e os Eixos da Comunicação Interna

Teorias do Processo	Eixo da Compreensão	Eixo da circulação	Eixo do confronto	Eixo da coesão
<i>Teoria da Equidade - Adams</i>		Diálogo Organizacional		Sentimento de Equidade e equilíbrio organizacional

A Teoria da Equidade enfoca o eixo da circulação e o eixo da coesão. Respetivamente, defende o diálogo organizacional e o sentimento de equidade e equilíbrio organizacional, na medida em que destaca a perceção de cada um, sobre a razoabilidade ou justiça relativa numa situação laboral, comparando o seu desempenho e os seus correspondentes benefícios com o desempenho e benefício dos outros em situações análogas (Teixeira, 1998). Efetuando uma análise entre o Modelo das Características do Trabalho de Hackman & Oldham (Teoria do Conteúdo) e a Teoria da Equidade (Teoria do Processo) com os eixos da comunicação interna, constatamos que ambas as teorias da motivação abarcam o eixo da circulação. Quer no modelo das características do trabalho (Hackman & Oldham), quer na teoria da equidade, o feedback e o diálogo organizacional são imprescindíveis para uma maior coordenação entre funções e colaboradores (Figura 2).

Quanto ao Modelo das Características do Trabalho, as cinco características essenciais que estruturam o trabalho irão ativar três estados psicológicos. São eles: o significado do trabalho que está intimamente ligado ao eixo da compreensão, na medida em que remete para a experiência percebida do significado do trabalho para o colaborador; a responsabilidade do trabalho, o qual está relacionado com o eixo do confronto, na medida em que é entendida a responsabilidade de cada colaborador do desempenho da sua função e, por fim, o conhecimento dos resultados que se traduz no feedback dado pela organização, intimamente ligado ao eixo da circulação (Gomes et al., 2013). No que concerne à Teoria da Equidade, como Teoria de Processo, tenta compreender a estrutura dos processos fundamentais pelos quais a motivação se desenvolve através da comparação de rácios. Desta forma, e comparativamente aos eixos da comunicação interna, abarca o eixo da coesão, na medida em que existe um sentimento de equidade e equilíbrio organizacional, bem como, o eixo da circulação, na medida em que há um diálogo organizacional.

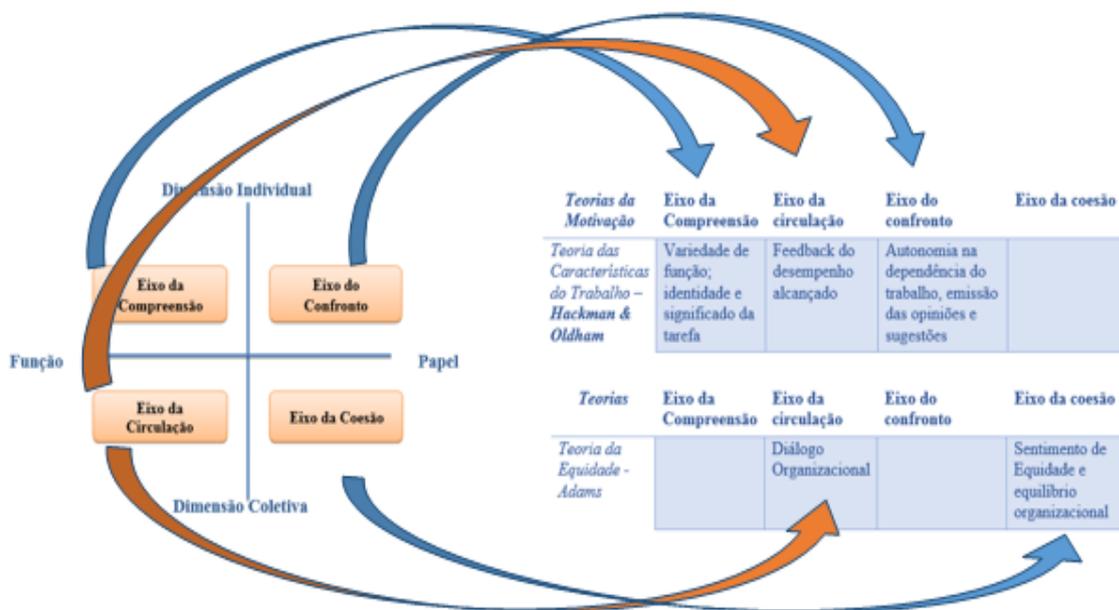


Fig. 2 - Confronto entre uma Teoria do Conteúdo e uma Teoria do Processo relativamente aos Eixos da Comunicação Interna

Em síntese, todas as teorias argumentam que a motivação é essencial para o bom funcionamento organizacional. Contudo, nenhuma consegue integrar os quatro eixos da comunicação interna. Nesta perspetiva, cabe a cada organização gerir eficazmente a sua comunicação para que os colaboradores se sintam parte integrante da mesma.

5. CONCLUSÃO E REFLEXÃO FINAL

Atualmente, os gestores parecem partir da assunção de que uma boa estratégia de comunicação interna pode afetar a gestão adequada dos processos comunicacionais enquanto contributos imprescindíveis para a motivação dos colaboradores. Estes dois elementos (comunicação interna e motivação) parecem estar relacionados com os níveis de compromisso entre os colaboradores e a organização. Segundo Nunes (2011, pág. 50), “o compromisso entre estas duas variáveis contribui para efeitos visíveis no desenvolvimento da empresa, contribuindo para um ambiente favorável, onde

as pessoas se sentem motivadas, conseguindo enfrentar a sua relação para com a empresa como elemento de valor”.

Com a exposição desenvolvida, foram apresentados argumentos que parecem indicar que a comunicação interna é relevante para o bom desempenho dos colaboradores e conseqüentemente para a sua motivação, bem como a retroalimentação. A articulação entre os eixos da comunicação interna e as teorias da motivação parecem demonstrar que a relação entre estas duas dimensões é o cerne de todo o sucesso organizacional. É nesta perspetiva que a comunicação interna pode funcionar enquanto uma área interessante para desenvolver os capitais humanos das organizações. Para enfrentar os desafios com que se deparam atualmente, as organizações deverão apostar mais nos seus colaboradores, e principalmente, preocupar-se em criar estímulos, de forma a motivá-los para que possam alcançar tanto os objetivos da organização quanto os objetivos pessoais. A comunicação interna parece ser uma área de grande importância para construir tais estímulos e materializar visíveis intenções de investimento no capital humano.

A comunicação interna tem uma posição estratégica dentro das organizações, ao estimular a integração e motivação dos funcionários, o comprometimento de todos com a missão, visão e os princípios empresariais e a abertura ao diálogo e à troca de informações e de conhecimento. Ou seja, a comunicação interna coadjuva os colaboradores a reterem os objetivos, envolvendo-os no seu projeto, proporcionando-lhes uma ação participativa com um maior envolvimento com a cultura da organização. Desta forma, a comunicação interna está ligada à motivação sendo necessário conhecer os interesses dos colaboradores e interligá-los com os objetivos da organização.

É neste quadro que os profissionais de comunicação interna parecem merecer destaque, na medida em que estão “intimamente ligados ao desenvolvimento de estratégias internas associadas ao informar e acompanhar as necessidades destes públicos, e ao desenvolvimento dos eixos da comunicação interna focados no parâmetro do papel (Eixos da Coesão e do Confronto) dos colaboradores na organização parecer ser a medida mais adequada” (Gomes & Asseiro, 2013, pág. 15). A comunicação interna é um fator chave para a organização, tanto a nível estratégico como operacional, permitindo a integração dos colaboradores e a sua motivação. De acordo com a literatura, a comunicação interna é, atualmente, uma área fundamental de gestão nas organizações. Pelos argumentos apresentados, as organizações parecem poder recorrer à sua implementação estrategicamente planeada, com efeitos benéficos previsíveis ao nível da motivação dos seus colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

- Boneu, F., & Henriot, B. (1990). *Audit de la communication interne*. Paris: Collection Audit.
- Brault, L. (1992). *A comunicação da empresa para além do modelo publicitário*. Portugal: Edições Cetop9.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2004). *Manual do comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M., & Scibetta, C. (1996). *Communication des entreprises - stratégies et pratiques*. Paris: Nathan.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Maia: Editora RH, Lda.
- Ferreira, J. M., & Neves, J. e. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lousã: McGRAW-HILL, de Portugal, Lda.
- Fonseca, A. D. (1998). *Comunicação institucional - contributo das relações públicas*. Maia: Séries "Manuais".

- Gomes, D. R., Asseiro, V., & Ribeiro, N. (2013). A Motivação de colaboradores em contextos adversos: comparando a importância de preditores de relação indivíduo-organização e indivíduo-trabalho. Coimbra: Business and management research.
- Gomes, D. R., Fernandes, J. L., & Sobreira, R. M. (2011). Promoting a path for organizational competitiveness: the role of internal communication. Coimbra: Exedra.
- Kunsch, M. M. (2003). Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus.
- Nunes, A. R. (2011). *Comunicação interna como fator de motivação dos colaboradores no contexto laboral*. Lisboa: Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação apresentada na Universidade Católica Portuguesa (V. Digital) - <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/104.00.14/8255/3/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna%20como%20factor%20de%20motiva%C3%A7%C3%A3o%20dos%20colaboradore>.
- Sá, C. M. (2008). *A comunicação interna na empresa faurecia*. Minho: Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação - apresentada na Universidade do Minho (V. Digital) <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/9615>.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Amadora: McGraw-Hill.
- Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva - Gestão estratégica da imagem das empresas*. Lisboa: Lisboa: Edições Sílabo.