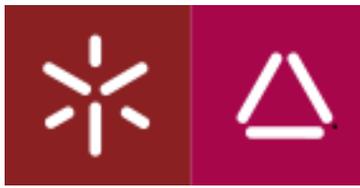


Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Giselle Andrade Calleia da Costa

Como as ferramentas de Comunicação Interna agem na satisfação dos colaboradores? Um estudo de caso na Bosch Car Multimédia Portugal



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Giselle Andrade Calleia da Costa

**Como as ferramentas de
Comunicação Interna agem na
satisfação dos colaboradores? Um
estudo de caso na Bosch Car
Multimedia Portugal**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Ciências da Comunicação
Ramo de Investigação

Trabalho efetuado sob a orientação do(a)
Professora Doutora Teresa Ruão

junho de 2020

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Braga, de de 2020.

Giselle Andrade Calleia da Costa

Agradecimento

Chegou, enfim, o tão sonhado momento de agradecer. Como todo contador de histórias, construí em minha cabeça várias narrativas para este instante, imensos textos numa ansiedade traduzida pela angústia de não esquecer ninguém.

No entanto, acredito que o inevitável é começar por quem intuiu tudo isso. Dedico à minha família este sonho concretizado. Aos meus pais, aos meus avós maternos e à minha irmã. Cada um desses personagens cumpriu um papel fundamental. Meus avós por perceberem um talento. É de meu avô a frase que cunhou minha história: “ela será muito inteligente, Nilda”, disse ao me pegar ‘lendo’ um livro de meu tio aos dois anos de idade. Lenda ou não, o fato é que dali não parei mais. Meus pais, loucos, acreditaram e investiram. Minha irmã viveu e incentivou todo o processo. Sempre estiveram ao meu lado.

Ao cruzar o oceano e vir em busca de algo desconhecido, deparei-me com outro protagonista. A ele, Rodolfo Fernandes, meu marido, meu companheiro, meu amigo, agradeço por acreditar em mim e não me deixar desanimar. Dedico este trabalho a ti, à nossa família e ao nosso futuro. A vida é tão boa para mim que ganhei outro presente ao vir para Portugal: a professora-doutora Teresa Ruão, a quem dedico cada linha desta dissertação. Uma pessoa incrível; uma profissional exemplar. Uma inspiração! Obrigada por enxergar em mim um diamante a ser lapidado. Foi graças a si que isso tudo se concretizou. Em seu nome, estendo aos demais professores do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho o meu muito obrigada.

Nesta trajetória, agradeço também aos amigos e familiares em Portugal e aos que ficaram no Brasil. Aos professores da Facha, que foram meus pilares intelectuais. À querida amiga Ana Cristina Arruda, que não mediu esforços em me ajudar, enviando documentos e revisando materiais. A todos os autores que me ajudaram a construir este texto e aos que influenciaram em tantos outros. Agradeço também às redações e agências pelas quais passei. Dedico estas linhas aos meus amigos jornalistas e aos da Ciência da Comunicação.

Por fim, não poderia faltar o agradecimento à Bosch Car Multimedia Portugal, em Braga, que me acolheu, incentivou, cooperou, acreditou e ensinou muito. A todos os meus amigos e aos meus chefes do MFE, e ao Miguel Soares, o meu muito obrigada. Este estudo não aconteceria sem a vossa ajuda.

*“A verdadeira coragem é ir atrás de seu sonho
mesmo quando todos dizem que ele é impossível”*

Cora Coralina

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, de de 2020.

Giselle Andrade Calleia da Costa

Título: Como as ferramentas de comunicação interna agem na satisfação dos colaboradores? Um estudo de caso na Bosch Car Multimedia Portugal

Resumo

As transformações sociais ocorrem como num piscar de olhos, numa tal velocidade que vem provocando mudanças na forma como as organizações precisam se relacionar e comunicar com os seus diferentes públicos. Na base desse processo está a comunicação, que pode agir como ponte e conciliadora da humanização na organização, motivando e tornando os ambientes organizacionais mais verdadeiros. É nesse contexto que o nosso estudo de caso pretende focar-se, ao analisar de que forma as ferramentas da comunicação interna podem atuar na satisfação dos colaboradores da seção de gestão de projetos (MFE1) da Bosch Car Multimedia Portugal, em Braga. Para investigar esse fenômeno, utilizamos uma metodologia qualitativa, adotando como metodologia de investigação o estudo de caso e técnica de recolha e interpretação de dados a análise de conteúdo. Embora não tenhamos tido tempo para implementar as estratégias de comunicação, nascidas do diagnóstico realizado à empresa, os resultados mostram que a comunicação pode ser um potencial agente motivacional, desde que seja integradora e promova a participação, dissemine mensagens claras, verdadeiras e contrua um canal direto entre liderança e equipas. Por esses motivos, acreditamos que a seção de gestão de projetos da Bosch Car Multimedia Portugal, em Braga, representa um interessante estudo de caso, por nos ajudar a entender como as ferramentas de comunicação interna agem na percepção de satisfação dos colaboradores.

Keywords: Ciências da Comunicação; Comunicação Organizacional; Comunicação Interna e Recursos Humanos; Employer Branding.

Title: How do internal communication tools act in employee satisfaction? A case study at Bosch Car Multimedia Portugal

Abstract

Social transformations occur as if in the blink of an eye, at such a speed that it has been provoking changes in the way organizations need to relate and communicate with their different audiences. At the base of this process is communication, which can act as a bridge and conciliate humanization in the organization, motivating and making organizational environments more real. It is in this context that our case study intends to focus, when analyzing how internal communication tools can act in the satisfaction of the employees of the project management section (MFE1) of Bosch Car Multimedia Portugal, in Braga. To investigate this phenomenon, we use a qualitative methodology, adopting as a research methodology the case study and data collection and interpretation technique the content analysis. Although we did not have time to implement the communication strategies, born from the diagnosis made to the company, the results show that communication can be a potential motivational agent, as long as it is integrative and promotes participation, disseminates clear, true messages and builds a direct channel between leadership and teams. For these reasons, we believe that the project management section of Bosch Car Multimedia Portugal, in Braga, represents an interesting case study, as it helps us to understand how internal communication tools act in the perception of employee satisfaction.

Keywords: Communication Sciences; Organizational communication; Internal Communication and Human Resources; Employer Branding.

Índice

Agradecimentos	3
Resumo	6
Abstract	7
Introdução	11
Capítulo 1: A Comunicação Humana e sua relação com a Organização	13
1.1 - A Comunicação Organizacional e os desafios atuais.....	16
1.2 - Comunicação, humanização e organização: uma necessidade atual	18
1.3 - A Comunicação e a Gestão dos Recursos Humanos.....	21
Capítulo 2: A cultura organizacional: Identidade, Reputação e Imagem de marca	24
Identidade organizacional	25
Imagem organizacional	27
Reputação Organizacional	29
2.1 - Identidade, Imagem e Reputação: conceitos similares	32
Capítulo 3: A Comunicação Organizacional Integrada	38
3.1 - Os sistemas de Comunicação Organizacional	40
A comunicação formal vs informal	42
Capítulo 4: A comunicação como instrumento de motivação dos colaboradores	49
4.1 - O valor do capital humano para as organizações: A hora e a vez do <i>employer branding</i>	51
Capítulo 5: A Metodologia de Investigação	56
5.1. – A questão de partida e os objetivos da investigação	57

5.2 - A aplicação da metodologia qualitativa no caso em análise	60
5.3 – A metodologia ‘estudo de caso’	62
5.4 - As técnicas de recolha e análise de dados	63
Capítulo 6: A empresa objeto do estudo: Bosch Car Multimedia Portugal, em Braga	66
6.1 - Estratégia Bosch Car Multimedia Portugal em Braga	66
6.2 - O “Espírito” Bosch	68
6.3 - Uma força de trabalho global e diversificada	69
6.4 - O ‘We are Bosch’.....	69
Capítulo 7: O estudo de caso: Bosch Car Multimedia Portugal	71
7.1 – Análise dos dados secundários: Associate Survey (AS17+)	72
7.2 – Dados primários: grupos de Foco dos colaboradores MFE1.....	77
7.3 – Análise dos dados recolhidos nos grupos de foco dos colaboradores.....	80
7.4 – Grupos de foco das chefias MFE1	84
Capítulo 8: Apresentação dos resultados MFE1	90
8.1. - Os sistemas de comunicação na Bosch em Braga e no MFE1	100
8.2 – Estratégia de comunicação.....	104
Capítulo 9: Conclusão	113
Referências	117
Lista de Anexos	
Grupo de Foco – chefia	128
Exercícios Grupos de Foco – colaboradores	134
Análise de Resultados AS+17	139
Guião do Grupo de Foco MFE1	143
Estratégia de Comunicação MFE1	158

Lista de Figuras e Tabelas

Figuras

Figura 1: A constituição de uma organização e o resultado do uso eficaz da informação.....	15
Figura 2: Inspirado nos modelos de comunicação de Kunsch (2012) e Marchiori (2011)	19
Figura 3: Van Riel (1990): Os Pontos Comuns de Partida de Van Riel (1990).....	26
Figura 4: “Key questions and Key constructs”, Balmer (2003)	33
Figura 5: Etapas do estudo - percurso da investigação no MFE1	72
Figura 6: Imagem do quadrante de análise do AS17+	73
Figura 7: Pontos Estratégicos e a pontuação do MFE1 frente à CM e ao MFE	74
Figura 8: Participação no grupo de foco MFE1.....	77
Figura 9: Organograma do MFE1	78
Figura 10: Mapa da empatia – princípios We Lead Bosch.....	80
Figura 11: Outras opiniões destacadas pelos colaboradores MFE1	85
Figura 12: Matriz de correlação dos grupos de foco MFE1	88
Figura 13: Matriz de correlação dos grupos de foco das lideranças.....	89
Figura 14: Diagnóstico de Comunicação apresentado às lideranças do MFE1.....	105
Figura 15: Público-alvo que colaborou para a elaboração do estudo	106
Figura 16: O que a audiência espera com o resultado do estudo.....	106
Figura 17: Os objetivos do plano de comunicação do MFE1	107
Figura 18: Os alicerces de comunicação do MFE1	108
Figura 19: A mensagem-chave que define o MFE1	109
Figura 20: Resumo das ações MFE1.....	109
Figura 21: Calendarização das ações de comunicação do MFE1.....	112
Figura 22: Calendarização das ações de comunicação do MFE1.....	112

Tabelas

Tabela 1: Modelo de análise que servirá de guia para o estudo MFE1	59
Tabela 2: Paradigma que norteou o estudo na Bosch Car Multimedia Portugal	60
Tabela 3: Comparativo dos resultados do MFE1, MFE e CM no AS17+	75
Tabela 4: Exercícios sobre os pontos negativos do AS17+	76
Tabela 5: Guião dos resultados do AS17+ adaptado da teoria de Bardin (1977).....	81
Tabela 6: 1ª parte da análise dos dados recolhidos nos grupos de foco MFE1.....	83
Tabela 7: 2ª parte da análise dos dados recolhidos nos grupos de foco MFE	86
Tabela 8: 1ºquadro apresentado às chefias do MFE1	90
Tabela 9: 2º quadro apresentado às chefias do MFE1.....	87
Tabela 10: Grelha com o resultado da análise de conteúdo dos colaboradores.....	90, 91 e 92
Tabela 11: Unidades de análise das chefias MFE1.....	94
Tabela 12: Frequência de palavra dos colaboradores X Respostas das chefias.....	96
Tabela 13: Tópicos com mais destaque nos grupos de foco.....	97
Tabela 14: Unidades Semânticas identificadas na análise dos dados - grupos de foco.....	99

Introdução

As constantes transformações pelas quais as organizações vêm passando têm influenciado a maneira com que se comunicam e se relacionam com os seus diferentes públicos. Primeiro, porque deixaram de ser locais para se tornar globais. Antes, falavam para um único mercado. Hoje, são multiculturais e diversificadas. Essa nova abordagem impulsionou as organizações a conectarem-se internamente e externamente com quem dá voz à marca, sobretudo com os colaboradores. Investindo em promover a participação e motivando-os a fazer parte do processo de mudança e crescimento.

Diante desse cenário, o desafio de uma organização é, mais do que nunca, voltar-se para dentro e investir numa comunicação humanizada. Ao que sabemos, o ato de comunicar está intrinsecamente ligado ao ato de existir em sociedade, pois falar da organização é falar da comunicação (Kreps, 1990). Não haveria possibilidade de construir uma organização sem a permanente necessidade de partilha de informações, ideias e pensamentos. Tudo isso está na base de todas as atividades de cooperação entre os seres humanos, e é o que preside as organizações (Ruão et al., 2014).

Nessa sequência de entendimento sobre a relação entre a organização e a comunicação, reforçamos nosso pensamento com a teoria de Michael Serres (Marcondes, 2005), que entende que a sociedade, assim como conhecemos, está mergulhada no universo da comunicação, porque tudo comunica e o nosso espaço no mundo é o espaço da comunicação, uma vez que não dá para não comunicar e nós somos receptores dessa comunicação emitida de tudo que está a nossa volta.

Assim sendo, concordamos com o entendimento de Kunsch (2006), que defende a necessidade de que a comunicação nas organizações seja mais interpretativa e crítica, com uma abordagem mais humana, levando em conta as “múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações (p. 3)”. Por isso, o desafio das organizações atuais está em perceber como trabalhar a comunicação integrando todas as ‘pessoas’ às devidas regras, normas e condutas inerentes às organizações. Além disso, é crucial atribuir uma mesma linguagem corporativa a todos que a compõem, estabelecendo critérios e estimulando a troca de informações para o desenvolvimento de uma organização.

Demonstra-se, com isso, que a “Comunicação Organizacional e humana caminham juntas e são fundamentais para a existência de uma organização. Dessa forma, compreende-se que falar de comunicação em organizações implica integrar e relacionar conceitos que atravessam toda a área do comportamento organizacional, tais como estrutura e cultura, liderança ou mesmo motivação (Marinho, 2004, p. 2)”. É garantir que todos caminhem na mesma direção, conduzidos pela cultura, vivenciando a identidade e ajudando a construir a reputação organizacional. A esse respeito, esta investigação pode vir a contribuir no

entendimento de como as ferramentas de comunicação podem auxiliar na solidificação dos conceitos da cultura, identidade e reputação, atuando diretamente na percepção de satisfação dos colaboradores.¹

Nesse sentido, e com base na teoria existente, pretendemos com a pesquisa realizada na seção de gestão de projetos (MFE1) da Bosch Car Multimedia Portugal, em Braga, reforçar a importância da implementação de estratégias de comunicação interna na melhoria da satisfação dos colaboradores, elaborando um plano de comunicação específico que atenda as necessidades dessa seção e atue na motivação das equipas de Manufacturing Engineering (MFE). Partindo desse princípio, desenvolvemos o estudo a partir da seguinte questão: *“Como pode a comunicação interna atuar sobre a percepção de satisfação dos colaboradores MFE1 no seu ambiente de trabalho?”*. Para respondê-la, buscamos refletir sobre as Teorias da Comunicação Organizacional, tendo em conta a relação entre comunicação e recursos humanos; os conceitos de cultura organizacional, identidade, imagem e reputação; os sistemas de Comunicação Organizacional e o *employer branding*.

Para realizar a pesquisa referida, levamos a cabo um estudo de caso que seguiu uma metodologia qualitativa, em duas fases. A primeira incluiu a recolha de dados secundários a partir de análise documental e dos resultados obtidos no Associate Survey (AS17+), aplicado a cada dois anos pelo Grupo Bosch a todos os colaboradores. Na segunda fase, procedemos à recolha de dados primários, através de grupos de foco com as equipas MFE1 a fim de aprofundar as respostas aos quesitos mais negativos do Associate Survey. Como técnica de recolha e interpretação dos dados dos grupos de foco, usamos a análise de conteúdo, cujos resultados serviram para definir as estratégias de comunicação adequadas à melhoria da percepção de satisfação dos colaboradores. Assim sendo, este trabalho está dividido em duas partes: a primeira apresenta as Teorias da Comunicação Organizacional, debatendo os diversos temas relacionados ao estudo de caso apresentado. A segunda parte, de cunho empírico, traz a metodologia e discute os resultados encontrados nos grupos de foco para a construção do plano de ação.

¹ Em relação ao termo ‘corporativo/a’, esclarecemos que foi nossa decisão não o usar neste trabalho como sinónimo de ‘organização’ ao mencionar cultura, identidade, reputação e imagem. Entendemos não ser correto traduzir ‘corporate’ para ‘corporativo’, uma vez que em português a palavra ‘corporativo’ não apresenta o mesmo sentido do que em inglês. Em inglês, o termo significa ‘empresa/relativo a empresas’. No entanto, em português, é ‘organizado ou baseado em corporações’ e uma corporação é uma ‘associação que reúne os membros de uma mesma profissão, organizados sob um regulamento comum’. Logo, não consideramos correto traduzir ‘corporate’ por ‘corporativo’, ainda que se veja escrito em alguns textos. Além disso, o termo ‘corporativo’ é muito usado pelos estudos de marketing e gestão, não fazendo parte das Ciências da Comunicação, que prefere usar ‘organizacional’. Por esses motivos relacionados acima, e por ser este um estudo da área das Ciências da Comunicação, optamos por usar o termo ‘organizacional’ sempre que nos referirmos à cultura, identidade, reputação e imagem. No entanto, respeitamos o uso do termo por alguns dos autores neste trabalho. Sendo assim, ‘corporativo’ aparece sempre em citações diretas de trechos retirados por esses teóricos.

1 - A Comunicação Humana e a sua relação com a Organização

Comunicamos porque existimos; existimos porque comunicamos. A sociedade tal qual conhecemos organizou-se por regras e nos reconhecemos como humanos porque nos identificamos com determinadas afiliações. Seguindo este preceito, Kreps (1990, p. 5) afirmou que “nossa sociedade está baseada na organização e depende da cooperação e coordenação interpessoal que são parte inerente de nossas vidas”.

Desta forma, Kreps (1990) defende que a organização está em toda parte e que a comunicação é fator preponderante para a vida de uma organização, uma vez que auxilia atingir as metas estabelecidas pelo coletivo que a integra. O autor justifica sua colocação, afirmando que:

A comunicação é o processo que permite às pessoas co-orientarem os seus comportamentos, capacitando-as a estabelecer relações interpessoais funcionais que lhes permitem trabalhar em conjunto para atingir metas. Mais especificamente, pessoas em coletivos sociais estabelecem acordos relacionais mutuamente aceitáveis por meio de padrões ritualizados de comunicação entre si. O desenvolvimento de relacionamentos é a chave para a coordenação interpessoal, e a comunicação humana é a ferramenta que as pessoas usam para estabelecer e manter relacionamentos eficazes (Kreps, 1990, p. 5).

Corroborando com esta afirmação, Weick (1969, citado em Ruão et Kunsch, 2014, p. 7) afirmou que “a atividade de comunicação é a organização”, lembrando que “os seres humanos reconstróem continuamente a realidade, por mecanismos de atribuição de significado que racionalizam o sentido de suas ações”. Segundo o autor, a comunicação é central à vida humana e às organizações, porque constitui o processo central de organizar. A comunicação seria, assim, a organização.

Com isso, podemos inferir que o ato de comunicar está intrinsecamente ligado ao ato de existir em sociedade, pois, como definiu Kreps (1990, p. 5), “falar de organização é falar de comunicação. Ruão et al. (2014, p. 18) também seguem esse pensamento ao considerar que a comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização, tendo “as organizações a permanente necessidade de partilhar informações, ideias e pensamentos, estando a comunicação na base de todas as atividades de cooperação entre os seres humanos, noção que preside as organizações”.

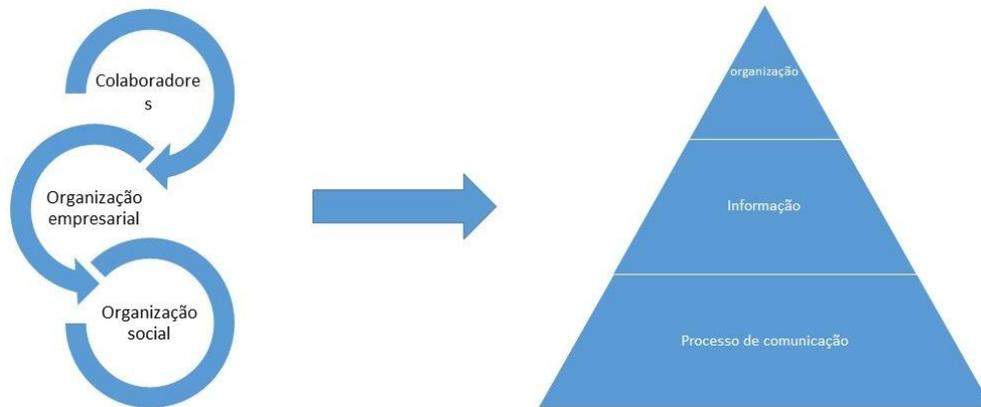
De acordo com o que foi referido acima, buscamos ainda em Michel Serres (Marcondes, 2005, p. 11) a base para atestar a importância da comunicação em uma organização. De acordo com Marcondes (2005), Serres afirmou que estamos mergulhados no universo da comunicação porque tudo comunica. “Todas as coisas são emissoras, sem interrupção, em todas as direções. (...) A comunicação estrutura-se como relações e nós, enquanto pessoas, somos corpos, local de passagem (Marcondes, 2005, p. 12)”. Ainda de acordo com Marcondes, Serres defende que o espaço do mundo é o espaço da comunicação

porque não dá para não comunicar e nós somos receptores dessa comunicação emitida de tudo que está a nossa volta.

Ou seja, se tudo comunica e se somos parte desse universo que se comunica conosco, uma organização torna-se parte desse mundo comunicacional, tendo em vista que uma empresa ou instituição é um fenômeno comunicacional contínuo (Kunsch, 2006, p. 1) porque está inserida nesse contexto. Por isso, é possível entender a dificuldade que as empresas têm em trabalhar sua comunicação de forma assertiva, uma vez que o ato de comunicar parece-nos familiar.

Revela-se pertinente também destacar que mesmo com a natural habilidade que temos em nos comunicar, é cada vez mais perceptível a dificuldade que as organizações encontram em desenvolver a comunicação para com seus colaboradores. Sobre essa questão, Ruão (2001, p. 2) ressalta que podem surgir problemas estruturais graves resultantes de uma comunicação pobre e ineficiente, tendo em vista a falta de atenção e relevância com que esse assunto tem sido tratado dentro das organizações. Dando seguimento a esse contexto, Kunsch (2006) observa que o processo comunicativo em uma organização é condicionado a uma série de fatores ou variáveis, tendo em conta “as relações entre o sistema macro (estrutura social) e o sistema micro (organização). Diante desse argumento, torna-se aceitável apontar que uma organização é composta por uma diversidade cultural e por diferentes visões de mundo, o que torna ainda mais complexo o pensar a comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação (Kunsch, 2006, p. 2)”.

Organização como resultado de um uso eficaz da informação e comunicação



Inspirado no modelo de Kreps (1990, p.12)

Figura1: A importância da constituição de uma organização e o resultado do uso eficaz da informação

Certifica-se, então, que a comunicação tem um papel fundamental em uma organização, uma vez que é dela a responsabilidade de construir uma linguagem corporativa única tanto para a elaboração das atividades internas, quanto para se relacionar com o público externo. A comunicação faz-se importante também no sentido de contribuir para a decodificação da mensagem emitida. Afinal, “se os colaboradores de uma determinada organização não entenderem as informações que lhes forem passadas relativamente à função que devem desempenhar, como conseguirão executá-las?” (Granzotto, 2013, p. 19). Nesse sentido, cabe à comunicação ser o ponto de partida para o funcionamento de uma organização, sendo responsável desde o desenvolvimento das atividades administrativas até o seu posicionamento e relacionamento estratégico com o mercado (Granzotto, 2013).

Kunsch (2003) aprofunda mais a questão ao afirmar que o sistema organizacional viabiliza-se graças ao sistema de comunicação nele existente, o que permite sua contínua alimentação e sua sobrevivência, uma vez que as organizações são interdependentes e necessitam comunicarem-se entre si. Como afirma Granzotto (2013, p.18) a vida das organizações depende da comunicação: “Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social”.

Sendo assim, as organizações, como emissoras de informações, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causem os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceitos. Por isso, Kunsch (2006) defende a necessidade de que a comunicação nas

organizações tenha uma perspectiva mais interpretativa e crítica, uma abordagem mais humana, levando em conta as “múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações (p. 3)”. Indo ao encontro desta visão, Kreps (1990) enfatiza a importância da comunicação humana nas relações pessoais no ambiente organizacional, definindo que:

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo, que permite aos membros da organização trabalharem juntos, cooperar, interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação, consigo mesmas e com outras. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não se pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida em geral. (Kreps, 1990, p. 26)

Demonstra-se, com isso, que a “Comunicação Organizacional e humana caminham juntas e são fundamentais para a existência de uma organização. Dessa forma, compreende-se que falar de comunicação em organizações implica integrar e relacionar conceitos que atravessam toda a área do comportamento organizacional, tais como estrutura e cultura, liderança ou mesmo motivação (Marinho, 2004, p. 2)”. E o que se pretende, entretanto, neste trabalho é: entender como a comunicação pode atuar na melhoria da satisfação dos colaboradores e da performance empresarial a partir de um estudo de caso numa das seções da Bosch Car Multimedia Portugal, em Braga.

1.1 - A Comunicação Organizacional e os desafios atuais

Após debruçar-nos sobre a complexa relação entre a comunicação e organização e ao pensar o importante papel de um sistema comunicativo na formação da identidade organizacional, voltamos a nossa atenção para compreender de que forma a comunicação deve atuar num ambiente empresarial em constante transformação. A começar, deparamo-nos com uma transformação na forma de agir das corporações. Antes, eram locais, agora são globais; antes, falavam para dentro, de cima para baixo; hoje, muitas são multiculturais, dividindo sua produção entre diversos países, tendo que trabalhar com uma diversidade de línguas, assumindo maior risco e dificuldade em estabelecer uma linguagem única. Se antes faltava ao empresário entender a importância de saber se comunicar com seu público, agora essa relação inverteu-se ao ponto de ter o público (interno ou externo) a necessidade de projetar sua voz tanto quanto os líderes. No

entanto, a verdade é que a Comunicação Organizacional sofre ainda hoje para ter sua devida importância no ambiente corporativo.

Foi, contudo, em meados do século XX que as empresas começaram a reconhecer a importância da comunicação eficiente com os seus públicos relevantes, das relações transparentes com os cidadãos, ou do impacto da sua atividade na opinião pública (Ruão, 2016). Chama-nos atenção também o fato de o tema da comunicação nas organizações ter sido, em sua gênese, objeto de estudo de investigadores em diferentes áreas acadêmicas como a Sociologia, a Gestão ou o Marketing, não sendo um assunto exclusivo das Ciências da Comunicação (Ruão, 2016).

Somente a partir da necessidade de entender a funcionalidade da comunicação dentro das organizações é que a Comunicação Organizacional foi reconhecida como um ramo científico das Ciências da Comunicação. É certo que a evolução dos estudos e a confluência de visões de diferentes áreas do conhecimento foram importantes no processo de formação, transformando-a em um rico universo de estudo (Ruão, 2016).

Ao que sabemos, o surgimento da disciplina é relativamente recente e, acredita-se, que a procura da autonomia disciplinar passou por várias fases e “nasceu de pesquisas que se propunham estudar as necessidades comunicativas das organizações com o propósito de auxiliar a performance econômica” (Ruão, 2016, p. 14). Ruão (2016, p. 14) acresce que essas investigações deram lugar a entendimentos funcionalistas e a estudos quantitativos sobre a matéria. O que no início foi feito para atender a necessidade do mercado em melhorar a venda de um produto para o público externo e, assim, aumentar lucros e dividendos, com a teoria sistêmica a comunicação passou a ser vista como um sistema aberto dando importância à análise do comportamento no contexto coletivo (Ruão, 2016).

Com a evolução dos estudos, passou-se a seguir a linha de pensamento segundo a qual a comunicação e a organização fundem-se, constituindo a comunicação a própria organização. Katz e Kanah² (1978), por exemplo, defenderam que as organizações formam redes de relacionamento, nas quais a comunicação desempenha um papel fundamental. Seguindo esta linha de raciocínio, Weick (1973), por sua vez, acrescentou que as organizações são construídas pela comunicação, através de processos simbólicos de criação, seleção e retenção de sentidos. E foi preocupação de Cooren, Kuhn, Cornelissen e Clarck (2012) defender que as organizações não podem ser vistas como objetos, entidades ou fatos sociais dentro dos quais a comunicação ocorre, mas sim como “realizações precárias e em curso, realizadas, experienciadas e identificadas principalmente - se não mesmo exclusivamente - nos processos de comunicação” (Ruão, 2016, p.9).

² Para esta citação foi usada a versão digital que segue: <https://pdfs.semanticscholar.org/85f7/dadae6fc51905bd314871b7458cf0f5bade1.pdf>

Portanto, toda organização é um sistema social vivo, crescente e adaptável, sujeito a mudanças contínuas. Toda organização está sempre em desenvolvimento e instituindo novas atividades, diretrizes e orientações na tentativa de se adaptar às mudanças e restrições ambientais (Kreps, 1990). É por isso que devemos nos preocupar com a comunicação dentro das organizações, uma vez que uma organização é constituída por múltiplas vozes que trazem consigo visões de mundo diferentes. Essa polifonia precisa ganhar voz e ser ouvida, sejam elas: intrapessoais, interpessoais e grupais; informativas e persuasivas; administrativas e comerciais; emocionais e racionais; políticas e coerentes; tensas e alinhadas; interorganizacionais e de redes Christensen e Cornelissen (2011). O importante é, com a evolução das teorias referentes a área, construir a comunicação em uma organização com o propósito de transmitir as mensagens de forma clara, pertinente e completa para que os membros possam se preparar para as iminentes mudanças que estão a ocorrer ou ainda por vir. As múltiplas vozes que constituem uma organização, sem dúvida, terão importante participação nesse processo (Kreps, 1990).

Sendo assim, após apresentar nossa visão acerca da importância das Teorias da Comunicação Organizacional para o desenvolvimento de uma organização, demonstra-se pertinente ressaltar que não é nosso propósito fazer uma retrospectiva histórica apurada dessa matéria científica. Buscamos, sobretudo, entender de que forma os diferentes conceitos que foram criados a partir de sua gênese, aproximadamente, 1940/1950, contribuíram para a evolução e reconhecimento da disciplina no mundo corporativo. Além disso, chama-nos atenção a extensa e profícua evolução nos conceitos e correntes de pensamento responsáveis por trazer a comunicação para junto da liderança e promover a valorização da matéria.

Interessa-nos, portanto, analisar o papel que a Comunicação Organizacional desempenha dentro das empresas, integrando as diversas áreas em uma linguagem única e sem ser fragmentadora. Para este trabalho, o que buscamos é compreender de que forma a comunicação feita para dentro, ou seja, para o público interno, pode ser um diferenciador motivacional. Entendemos, no entanto, que existem outras formas de comunicar, principalmente, para o público externo, mas não é nosso foco. Pretendemos nos deter nos conceitos tradicionais e modernos sobre a comunicação e como as empresas reconhecem esse campo como fundamental para o crescimento e desenvolvimento não só de seus negócios, mas, principalmente, de seus *stakeholders*.

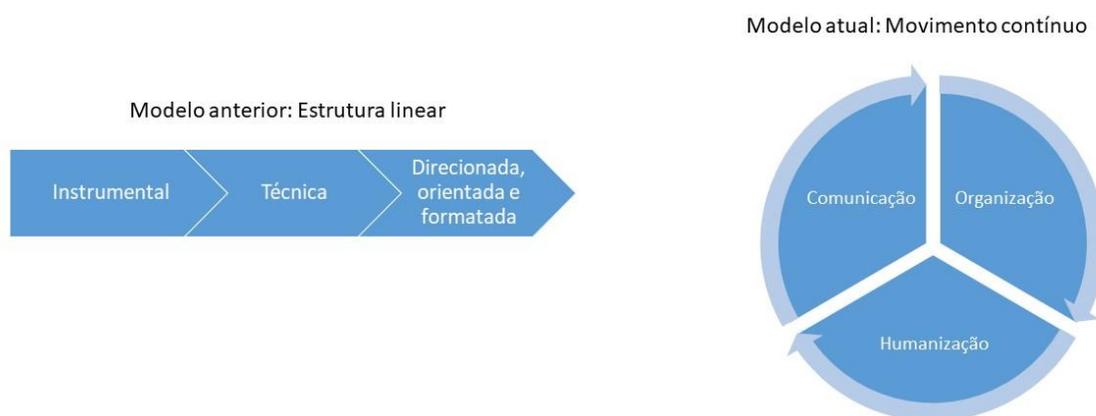
1.2 - Comunicação, humanização e organização: uma necessidade atual

Assim sendo, faz sentido pensar a organização na plenitude de sua complexidade. O que significa dizer que devemos estar atentos às relações que permeiam a construção de uma organização. Kunsch (2014) recorre ao raciocínio de Baldissera (2009) para afirmar que é preciso pensar a Comunicação Organizacional não mais pela linearidade e unidade, mas como um lugar de fluxos multidirecionais e

dispersivos em tensão que podem ser colaborativos ou não. Kunsch (2006), por sua vez, busca em Dominique Wolton (2004) a explicação para a necessidade que a comunicação tem hoje em diversificar o seu olhar, deixando para trás uma visão instrumental dominada pela técnica e por interesses econômicos para apostar na dimensão normativa e humanista. É preciso pensar em como salvar a dimensão soberba da comunicação, a que nos faz desejar entrar em relação com os outros, interagir com os outros. Wolton (2004, p. 28) pergunta-se como fazer quando tudo está voltado para o sentido dos interesses: “Como salvar a dimensão humanista da comunicação, quando triunfa sua dimensão instrumental?”.

Na opinião de Kunsch (2010), ainda há uma predominância da comunicação técnica e a busca da eficácia das mensagens e das ações comunicativas, ainda que nas entrelinhas. A partir dessa percepção, Kunsch propôs analisar a Comunicação Organizacional a partir de três dimensões: instrumental, estratégica e humana, sendo a dimensão instrumental e estratégica parte de uma visão funcionalista e linear da comunicação, a dimensão humana voltada para as relações que são construídas e reconstruídas no dia a dia das organizações.

Fluxos de Comunicação na Organização: o antes e o depois



Inspirado nos modelos de Kunsch (2012) e Marchiori (2010)

Figura 2: Quadro inspirado nos modelos de comunicação de Kunsch (2012) e Marchiori (2010)

Por isso, Kunsch (2006)³ defende que a comunicação nas organizações deve ser trabalhada em uma perspectiva muito mais interpretativa do que instrumental, o que significa pensar, primeiro, na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior de uma empresa. Para

³ KUNSCH, M. M.. Krohling. .Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da Comunicação Organizacional.São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

Kunsch (2006), em primeiro lugar, temos que pensar na comunicação entre as pessoas e entender que os seres humanos não vivem sem se comunicar.

Cabe-nos, portanto, uma reflexão: se ainda há predominância da comunicação instrumental e técnica nas organizações, qual seria o papel da comunicação humana nesse contexto? Seria possível a comunicação intermediar esse processo de humanização nas organizações? Para Rebecchi (2010)⁴, a comunicação cumpriria o papel de conciliadora desses dois processos: humanização e organização. Seguindo o mesmo entendimento, Marchiori (2010, p. 1) afirma que “falar em comunicação significa falar em interação humana”. Ao considerar que o ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas, Kunsch (2012) advoga em favor de uma comunicação humanizadora nas organizações, defendendo que iniciativas como a abertura de canais diretos de diálogos entre a alta direção e os trabalhadores possa ser o caminho para a valorização.

Com isso, partimos do princípio de que a comunicação é a ponte conciliadora da humanização na organização por tornar os ambientes organizacionais mais verdadeiros e relacionais. Por isso, diante dos desafios que o mundo globalizado apresenta às organizações, está mais do que na hora de a comunicação ser compreendida como um processo abrangente e formativo, que propicia maior desenvolvimento às organizações por acrescentar capacidade às pessoas e estimular conhecimento, modificando estruturas e comportamentos (Marchiori, 2010).

Assim, ao apostar na perspectiva da comunicação como um processo, um aporte para o negócio, as organizações abrem-se a um novo mundo, possibilitando às pessoas explorarem suas potencialidades e desafiarem-se como seres humanos. Após abrirem para um outro contexto comunicativo, voltado para os colaboradores, as organizações podem experimentar esse universo comunicacional, deixando para trás antigos modelos informacionais que seguem trajetória orientada e formatada para entender o cotidiano dos relacionamentos que acontecem no interior das organizações (Marchiori, 2010).

Por fim, em virtude das novas demandas sociais e mercadológicas, é temente acreditar que uma comunicação mais humanizada deva ganhar mais espaços nas organizações e no meio acadêmico. Essa urgência tem sido pautada pelas transformações pelas quais têm passado as organizações nesse atual processo de desenvolvimento tecnológico. Por conseguinte, demonstra-se importante buscar novos aportes teóricos para reflexão de uma problemática presente no dia a dia do ambiente empresarial (Kunsch, 2012)

⁴ Rebecchi, Nociolini C. (2010). Comunicação, Humanização Organização: uma tríade contemporânea? *Organicom*. Número 13. Ano 7. p. 173-175. Resenha do livro “A Comunicação como fator de humanização nas organizações”, organizado por Margarida M. Krohling Kunsch.

1.3 - A Comunicação e a Gestão dos Recursos Humanos: uma parceria fundamental nas organizações

Em se tratando da relação entre comunicação e a Gestão dos Recursos Humanos, Ruão (1999) entende que a evolução da sociedade no século XX agiu diretamente sobre o funcionamento das organizações, repercutindo-se no nível de entendimento do papel dos recursos humanos na gestão da organização, bem como na função da comunicação nesse processo. Se antes cabia à Gestão de Recursos Humanos transmitir as informações aos colaboradores, com a criação de um departamento específico de comunicação, as informações passaram a ser transmitidas de forma mais assertiva, elaboradas a partir da visão e valores da organização. Com isso, a autora defende que “a comunicação, em uma perspectiva sistêmica, será fundamental à identificação e desenvolvimento dos recursos humanos necessários para o desempenho organizacional” (Ruão, 1999, p. 10).

Assim como Ruão (1999), Tkalac et al. (2012) afirmam ser a comunicação um fator crítico para as organizações modernas que, após os anos 90, passaram a conviver com as mudanças constantes trazidas pela globalização, pelas crises econômicas e reestruturações (fusões, aquisições e terceirizações). Esses fatores causaram falta de confiança e menos lealdade por parte dos colaboradores, necessitando de uma gestão estratégica e gerenciamento da comunicação interna para suprir esses conflitos. E o departamento de comunicação teria a função integradora, sendo o responsável por transmitir a cultura organizacional de forma independente, mas de braços dados com a gestão de recursos humanos.

Mesmo não havendo consenso entre os pesquisadores deste campo sobre a autonomia do departamento de comunicação, Tkalac et al. (2012) acreditam que a comunicação é um importante gerenciador de mudanças e que deve manter um intercâmbio com outras áreas da empresa. Concordamos com Tkalac et al (2012) que é papel da comunicação alinhar as metas dos colaboradores às da organização e que isso ajuda a criar culturas fortes. Cabe à comunicação, no entanto, transmitir informações de forma eficiente com uma linguagem que traduza a cultura da organização, mas que, ao mesmo tempo, seja direcionada para as expectativas dos colaboradores. É por isso que Horts (1988), que defende um sistema de comunicação descentralizado, acredita que a comunicação se traduz em esforços para recolher e difundir informação relativa aos colaboradores, proporcionando à gestão de recursos humanos uma mais-valia.

Continuando nessa linha de raciocínio, podemos dizer que a comunicação tem como finalidade gerir os fluxos de comunicação interno e externo, auxiliando os recursos humanos na difusão de informações pertinentes e envolvendo os colaboradores em aspectos-chave da organização (Horts, 1988). A isso junta-se o fato de a comunicação ser um instrumento imprescindível na seleção e treinamento dos recursos humanos,

estando presente ainda na avaliação de desempenho e nos feedbacks de trabalho. Mais uma vez, Ruão (1999) contribuiu, observando que:

Relativamente à selecção e integração dos recursos humanos parece claro que estas actividades exigem práticas de comunicação formais (as que usam os canais formalizados e hierarquizados) e informais (as que usam canais não oficiais e não hierarquizados); verticais (descendentes e ascendentes) e horizontais (laterais); directos (orais) e indirectos (escritos). (Ruão, 1999, p.14).

Nesse caso, os recursos humanos têm a função de, junto com a comunicação, seleccionar colaboradores para ocuparem o lugar certo, elaborar e aplicar a avaliação de desempenho, atuar no treinamento e compreensão das necessidades para progressão de carreira. Entretanto, a todo esse processo torna-se essencial o uso de uma comunicação correta, atenta e cuidada entre a gestão de recursos humanos e os trabalhadores (Ruão, 1999).

Por conseguinte, uma organização que pensa a comunicação de forma integrada, investe em um sistema comunicativo em que cada canal obedece à sua função e corresponde conjuntamente aos objetivos e à linguagem corporativa, tem muito a ganhar. Ao trabalharem em conjunto, recursos humanos e comunicação oferecem aos atuais e futuros trabalhadores de uma organização uma imagem verdadeira da mesma, bem como criam um elo de confiança entre esses colaboradores e seus líderes.

Assim sendo, a gestão de recursos humanos tem à sua disposição uma diversidade de canais de comunicação que poderá adotar no sentido de dar a conhecer as suas políticas e programas de atuação e de recolher informação considerada relevante (Ruão, 1999). O canal formal é o meio que as empresas utilizam para instrumentalizar, planejar e esquematizar sua comunicação, direcionando o seu discurso para os objetivos organizacionais. Entretanto, nem sempre esse meio comunicativo satisfaz a rede interna. Muitas vezes, surge no *gap* da comunicação formal, os canais informais, cuja veracidade das mensagens poderá ser sempre questionável (Casaca, 2017). “E para uma gestão de recursos humanos eficaz, como para o cumprimento de qualquer outro objetivo organizacional, é necessário que haja articulação comunicativa. É aqui que faz sentido falar em comunicação integrada (Kunsch, 1997) ou global (Regouby, 1988)” (Ruão, 1999, p.16).

A partir das definições apresentadas acima, e após discorrer sobre os principais conceitos que compõem a estrutura da Comunicação Organizacional, encerramos o primeiro capítulo deste trabalho científico. Foi nosso objetivo até aqui apresentar as principais características da Comunicação Organizacional, inserindo-as no contexto de nosso estudo de caso. Agora, abrimos caminho, no segundo capítulo, a outra parte fundamental: entender de que forma a reputação, identidade e imagem integram-se

ao universo da Comunicação Organizacional e a importância que têm na construção de um sistema comunicativo e na motivação e satisfação dos diversos públicos.

2 - A cultura organizacional: Identidade, Reputação e Imagem de marca

Em sequência, depois de pontuar os principais significados de Comunicação Organizacional, demonstra-se significativo entender como se constrói a cultura organizacional, a identidade, a reputação e a imagem de uma marca em uma organização. O ponto de partida para esta discussão pode estar na forma como a organização define o seu “sentido de existir enquanto instituição”. Ruão (2001, p. 2) definiu “instituição” como sendo “a padronização de ações e regras culturais que conferem um sentido e um valor coletivo a atividades particulares. Constitui o caminho no estabelecimento de um estatuto, de uma legitimidade de ações e interpretação aos olhos da comunidade”. Sendo a comunicação o elo de todo esse processo organizacional, assumindo a responsabilidade de traduzir essa mensagem de forma estratégica, não só para o mercado como também para os públicos internos. Assim, extrapolando as fronteiras da empresa para divulgar os conceitos estabelecidos (Andrade, 2000).

Marchiori (2006, p. 26) lembra que “a cultura e a Comunicação Organizacional atuam nas raízes de uma organização e posicionam a área de comunicação de forma estratégica”. Nesse sentido, Kunsch (2014) afirma que a cultura é uma importante dimensão organizacional, uma vez que as organizações são formadas por pessoas com diferentes culturas que precisam se adaptar à cultura do fundador, sofrendo as organizações influência de sua cultura nacional. Por isso, Kunsch (2014) defende que os gestores de comunicação considerem a dimensão cultural como parte integrante do planejamento, das ações comunicativas e dos processos de gestão participativa.

Para além disso, outras dimensões intangíveis são relevantes. De acordo com os diversos autores que abordam a questão da Comunicação Organizacional, existe um elo implícito entre a estratégia e o paradigma da identidade dentro das áreas de marketing e comunicação. Para Balmer e Gray (1999)⁵, a identidade organizacional é, em essência, a realidade e a singularidade de uma organização, que está integralmente relacionada à sua imagem externa e interna e à sua reputação através da Comunicação Organizacional. Essa, por sua vez, para Balmer e Gray (1999, p. 126) “é o processo pelo qual as partes interessadas percebem a identidade, a imagem e a reputação da organização”. Ou seja, é preciso pensar a comunicação como elemento mestre, como ponto nevrálgico que cuidará em estabelecer e fortificar a identidade, a reputação e a imagem em uma organização. Ou como referem Balmer e Gray (1999, p. 126) é importante: “gerir de forma eficaz a identidade corporativa e as comunicações corporativas dentro de um quadro estratégico”.

⁵ From Balmer and Gray (1999). Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a competitive advantage. In Revealing the corporation - perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate level marketing. An anthology selected and interpreted by John M.T. Balmer and Stephen A. Greyser. Lord Marshall of Knightsbridge. Routledge. 2003. pp. 124-135.

Identidade Organizacional

Para muitos autores da área, a identidade traduz a essência de uma organização, ajudando-nos a entender o 'ser' organizacional. De forma auto-reflexiva, ao questionarmos 'quem somos nós' dentro de uma organização, vamos ao encontro de descobrir quais são as características que nos define, o que nos distingue dentre os demais no mercado.

Sabemos que a identidade surge no centro de uma instituição, captando as suas peculiaridades centrais, distintivas e duradouras (Albert & Whetten, 1985⁶). Portanto, se a identidade forma o "nós", torna-se preponderante entender "quem somos nós como uma organização". A partir da ambiguidade refletida no sujeito "nós", Albert e Whetten (1985) desenvolveram dois entendimentos distintos sobre identidade: confrontando a identidade *nas* organizações versus a identidade *das* organizações, resumindo em três pontos: (1) a identidade de uma organização é o que é percebido pelos seus membros como essencial para esta; (2) é o que a torna distinta de outras (pelo menos aos olhos dos seus trabalhadores); (3) é o que é percebido pelos membros como a característica que mantém e desenvolve a ligação entre o presente e o passado da organização (e presumivelmente o seu futuro).

Indo ao encontro desses autores, Ruão (2001) definiu identidade organizacional como sendo um concentrado de informação que integra os sentidos dominantes, duradouros e consensuais, instituídos como narrativas que projetam a imagem da organização no sentido que lhe é mais favorável. "É sua função orientar as realizações simbólicas das empresas, promovendo a harmonização de princípios e intenções, junto aos públicos internos e externos" (Ruão, 2002, p. 2). Somente ao definir suas características centrais (descrições fundamentais da organização), distintas (únicas) e duradouras (persistentes no tempo) é que uma organização cria sua identidade organizacional e distingue-se das demais empresas com quem se relaciona (Pratt & Foreman, 2000). Desenvolvendo esse conjunto de características, a organização passa a se diferenciar e desenvolver-se. Sendo assim, percebemos que a gestão da identidade leva em conta as raízes históricas de uma organização, sua personalidade e sua estratégia corporativa, bem como o comportamento dos membros da organização, a comunicação e seus símbolos, influenciando na reputação e no desempenho organizacional (Van Riel & Balmer, 1997).

Como consequência desse entendimento, surge a necessidade de identificar os valores centrais que funcionam como base para a elaboração de uma política de comunicação (Van Riel, 1990), a qual deve pautar-se na triangulação "estratégia corporativa - identidade corporativa - imagem corporativa". Esses

⁶ From Albert and Whetten (1985). Organizational Identity. In *Revealing the corporation - perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate level marketing*. An anthology selected and interpreted by John M.T. Balmer and Stephen A. Greyser. Lord Marshall of Knightsbridge. Routledge. 2003. pp. 77-105.

pontos de partida derivam, diretamente, da estratégia de comunicação e são consequência da identidade e da imagem que a empresa deseja criar para os seus públicos (Riel, 1990, pp. 18 e 19):

Estabelecer os pontos comuns de partida (ou CSPs) é particularmente útil na criação de prioridades para facilitar um eventual controle e avaliação da política de comunicação. Um balanceamento bem-sucedido das comunicações entre o nível corporativo e da unidade de negócios não ocorre ao aderir estritamente aos CSPs, mas conseguir adaptá-los aos pontos de partida das divisões da empresa e ainda a sua política de comunicação” (Van Riel, 1990, p. 20).

Sendo assim, e ainda a respeito da teoria desenvolvida por Van Riel (1990), é fundamental utilizar o triângulo estratégia, identidade e imagem da marca para estabelecer uma política interna de comunicação e identificar em toda empresa - e dentro de cada departamento - os pontos a serem trabalhados pela comunicação.

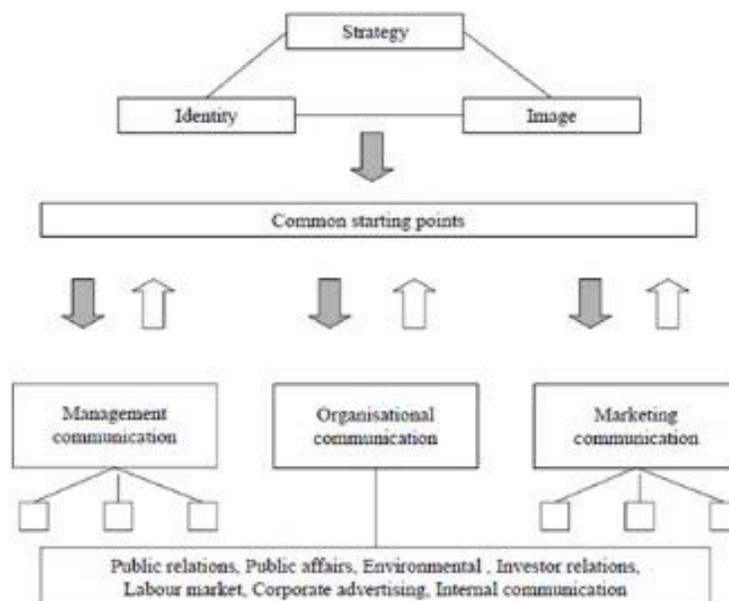


Figura 3: Van Riel (1990): Os Pontos Comuns de Partida de Van Riel (1990)

Com essa iniciativa, a Comunicação Organizacional auxilia as partes interessadas a trabalharem em prol dos objetivos empresariais. Para Van Riel (2007), a Comunicação Organizacional pode afetar a percepção das partes interessadas sobre as perspectivas da organização, influenciando-as. Portanto, é crucial um diálogo entre os especialistas em comunicação e profissionais de outros departamentos para a definição da estratégia comunicativa da organização (Van Riel, 2007).

Em virtude dos excertos acima, colocamo-nos frente a uma importante questão: o que forma, então, a identidade organizacional? De que forma podemos defini-la? Ruão (2001) acredita que as organizações são constituídas de um “eu” ou de um sentido de si, socialmente construído a partir do entendimento, emoções

e informações daqueles que participam na sua criação, manutenção e mudança. O que resulta afirmar que o termo identidade nasce de um processo de interiorização de valores e crenças que emergem da construção social da organização (Ruão, 2001). Em termos práticos, pode ser vista como um “sub-tipo da identificação social e do grau de identificação que os diversos públicos têm com os atributos que acreditam que definem a organização” (Foreman & Whetten, 2002, p. 619). Ainda sobre a necessidade de definir o termo “identidade organizacional”, Ruão (2001) expõe que:

O termo designa a auto-representação que as empresas e as instituições desenvolvem sobre si próprias, num contexto de vivência colectiva. E diversos fenómenos ambientais terão contribuído para fazer destacar este conceito de entre outros temas organizacionais, como as frequentes operações de fusão, aquisição, *spin-offs* e alianças, o eclodir das novas tecnologias, ou a crescente importância assumida pelo *design* gráfico. Estes factos evidenciaram o valor da identidade no estabelecimento de relações duradouras com os diferentes públicos (Ruão, 2001, p. 63).

Imagem Organizacional

A imagem organizacional forma, em conjunto com a identidade e a reputação, uma tríade preponderante para o entendimento do *eu* organizacional. Vê-se neste cenário atual de alta competição que as organizações têm primado cada vez mais pela boa imagem, reputação e por uma identidade organizacional que as diferenciam das demais. E ao longo dos anos, o estudo do termo *imagem* tem despertado grandes paixões e conflitos entre acadêmicos e profissionais das Relações Públicas (Grunig, 1993), conduzindo ao entendimento de que uma imagem favorável fornece uma vantagem competitiva às organizações (Martineau, 1958).

Para Grunig (1993⁷), a palavra ‘imagem’ carrega muitos significados, sendo usada como sinônimo de conceitos como mensagem, reputação, percepção, cognição, atitude, credibilidade, crença e comunicação. No entanto, “Quando um termo tem muitos significados denotativos, um teórico não pode defini-lo, medi-lo ou observá-lo” (Balmer & Greyser, 2003, p. 206). Por isso, demonstra-se importante colocar a “imagem organizacional” em perspectiva, como um conceito viável. Para Martineau (1958), isso só será possível a partir do momento em que as empresas entendem aonde estão querendo chegar.

O crescente uso da palavra *imagem* por profissionais de comunicação vem sendo debatido há anos. Acadêmicos dedicados ao estudo na área chamam atenção para alguns problemas associados ao uso generalizado deste termo. Grunig (1993) explora esses aspectos no artigo “*Image and substance: from*

⁷ From Grunig, J. (1993). Image and Substance: from symbolic to behavioral relationships In Revealing the corporation - perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate level marketing. An anthology selected and interpreted by John M.T. Balmer and Stephen A. Greyser. Lord Marshall of Knightsbridge. Routledge. 2003. pp. 204-222.

symbolic to behavioral relationships”, dizendo-se contra o uso por questões técnicas, uma vez que a palavra *imagem* apresenta tantos significados quando o número de pessoas que a usa. Por isso, é preciso estar atento aos seus múltiplos significados e aos diferentes efeitos que causam em grupos distintos. Há quem defenda que a organização se concentra como emissor de imagens; outros consideram que o receptor é quem constrói a imagem final. Para Balmer e Greyser (2003), a existência de imagens construídas aumenta a complexidade do termo, sendo essencial determinar o tipo de imagem que está sendo referida no contexto da organização.

A esse respeito, foram identificadas algumas categorias: a “imagem organizacional”, refere-se à forma como os colaboradores imaginam que o público externo percebe a sua corporação; a “imagem corporativa estratégica”, como a gerência prevê que o público externo enxerga a corporação; “imagem do usuário de marca”, a forma como a corporação prevê que diferentes grupos a veem; “imagem estereotipada”, como a corporação prevê crenças compartilhadas pelos grupos de stakeholders; e “imagem de marca”, como a corporação acredita que seus públicos veem a organização frente a outras empresas do mesmo setor. (Balmer & Greyser, 2003).

Visto isso, voltemos novamente ao simbolismo que envolve a palavra *imagem* no âmbito dos profissionais de comunicação. Para Grunig (1993), a forma com que os profissionais de Relações Públicas percebem o conceito de imagem sugere que os mesmos se preocupam apenas com o simbolismo, ou seja, com o que a organização diz sobre si mesma. Grunig (1993) sugere que o termo *imagem* disfarça os conceitos mais precisos de percepção, cognição e atitude, tendo a organização, no longo prazo, que avaliar a contribuição desses objetivos para as relações comportamentais com os públicos ao atingirem suas metas e missões. Sobre esse aspecto, refere-se o autor:

Uma luta de paradigma está ocorrendo entre os profissionais que usam a *imagem* como atividade simbólica superficial (a busca por imagens positivas) e aqueles que constroem relações comportamentais substantivas entre organizações e públicos. A comunicação de símbolos por si só não torna uma organização mais eficaz. Os relacionamentos simbólicos e comportamentais, esses sim, têm que estar entrelaçados na construção de significados. (Grunig, 1993, pp. 121 - 139)⁶

Em contrapartida, Van Riel (2007) acredita que o termo *imagem* pode ser usado, mais comumente, para descrever as percepções específicas que as audiências (públicos) criam em suas mentes. Mesmo as imagens podendo ser descritas de várias maneiras, Van Riel (2007, p. 40) preferiu debruçar-se sobre o conteúdo de “*imagem corporativa*”, e sobre as “características da empresa que as partes interessadas

⁶ Inserido na coletânea 'Revealing the Corporation, an Anthology selected and interpreted by John M.T. Balmer and Stephen A. Greyser. Routledge. 2003. pp. 204 - 222

percebem”. Para Dowling (1986), contudo, uma imagem organizacional pode ser entendida com sendo um conjunto de significados pelos quais um objeto é conhecido e, através do qual, as pessoas descrevem, lembram e se relacionam. “Isso é o resultado da interação das crenças, ideias, sentimentos e impressões de uma pessoa sobre um objeto” (Dowling, 1986, p. 110).

Em suma, para a maior parte dos autores contemporâneos (como Berg, 1985; Bernstein, 1984; Grunig, 1993; Gioia, Shultz e Corley, 2000; Olins, 1989; Whetten et al., 1992, citados em Ruão, 2001, p. 15), a imagem de uma organização constitui a sua percepção pública, ou seja, uma forma de julgamento coletivo responsável pela sua reputação ou cotação final na comunidade, tendo por base as comunicações da empresa. E tomando como princípio que uma imagem é um conjunto de percepções construídas por um indivíduo a respeito de outrem ou de um objeto, marca, etc, entendemos que o termo transpõe a realidade interna de uma organização (Ruão, 2001). Temos consciência de que essas impressões da organização podem ser construídas e moldadas pelos profissionais de comunicação (relações públicas e marketing), mas não podem ser controladas. Fatores como cobertura da mídia, regulações governamentais, vigilância industrial e outras forças externas também influenciam as impressões que se constroem das organizações (Barnett et al., 2006).

Reputação Organizacional

Se a identidade organizacional tem reconhecida função em difundir o “eu” representativo de uma organização, a reputação vai mais fundo por conter uma série de símbolos e significados intrínsecos a uma determinada organização. Quando antes era notada apenas em tempos de crise, a reputação tem virado o jogo e se transformado no centro das atenções dos executivos, devido ao crescente uso das novas tecnologias e, claro, da competitividade empresarial.

É parte da reputação capturar os efeitos que uma organização e sua imagem provocam na percepção que os públicos fazem da mesma, gerando uma apreciação a partir de seus atributos. Para Fombrun (1996), a “reputação” pode, portanto, servir a uma função útil ao medir a estima dos públicos pela organização e, assim, medir a eficácia da comunicação com as partes interessadas (p. 123)”. Fombrun (1996) sugere ainda que a reputação evoluiu das imagens que as organizações desenvolveram a partir do domínio do produto, do social, do financeiro e do emprego.

Nesse sentido, Van Riel e Fombrun (1997) entendem que o conceito de reputação está inserido em identidade e imagem, uma vez que a identidade envolve a percepção que o público interno detém da empresa, enquanto a imagem caracteriza o que os observadores externos têm da empresa. Sendo a reputação o resultado desses dois fatores: “uma reputação corporativa é uma representação coletiva. Ela mede a posição relativa de uma empresa tanto internamente, com os funcionários, quanto externamente,

com seus stakeholders” (Barnett et al. 2006, p. 28). A reputação pode ser compreendida, portanto, como um ativo intangível da empresa, resultante da política de valores, do comportamento responsável e da forma como essa se comunica com seus stakeholders. Segundo Ruão⁹ (2017), toda gestão deveria ser desenvolvida numa perspectiva de gerar e desenvolver o capital reputacional, cuja função é sensibilizar a organização como um todo a respeito da reputação, estabelecendo objetivos específicos que se afinem à cultura organizacional.

Outra forma de enxergar o valor da reputação para uma organização é compreender que a mesma se constrói a partir da percepção das múltiplas partes interessadas, resultante do trabalho estratégico do departamento de comunicação ao disseminar mensagens para os média (Fombrun, 1996). Para Fombrun (1996, p. 101), a “*reputação*” representa a “reação afetiva ou emocional - boa, má, fraca ou forte - que os clientes, investidores, funcionários e público em geral têm com a empresa”. Há quem, como Van Riel (2007), entenda que a reputação se forma por meio de uma avaliação da empresa feita pelos stakeholders sobre a capacidade que a mesma tem de atender às suas expectativas. Isto é: um juízo de valor quando trabalhamos para a empresa ou simplesmente investimos em suas ações ou compramos um produto da marca. O que vai ao encontro da perspectiva de Topalian (1984, p. 57) que acredita estar a reputação relacionada a sentimentos que os consumidores têm sobre “a natureza e a realidade subjacente da empresa, representada pela identidade corporativa”.

O que condiz com o sentido empregado por Dowling (1986) que, por sua vez, compreende que a reputação é um conjunto de significados pelos quais uma empresa é reconhecida e, através dos quais, as pessoas reconhecem, lembram e se relacionam com ela. “É o verdadeiro resultado das crenças, ideias, sentimentos e impressões de uma pessoa sobre a empresa”, afirma o autor (Dowling, 1986, p. 111). Em nosso entendimento, reputação parte de dentro para fora, resultante do trabalho realizado pela empresa com seus stakeholders. É um sentimento gerado pela política estratégica, estando relacionado à sua cultura e identidade. Reputação, assim como a imagem, é um conjunto de signos e símbolos, bem como atitude, que uma empresa desenvolve em sua cultura organizacional e que extrapola as fronteiras internas, criando um envolvimento – positivo ou negativo – com as suas partes interessadas.

Por isso, estamos de acordo com Dowling (1986) ao afirmar que, quando uma empresa não tem reputação, as pessoas criam reputação para a empresa. Por essa razão, é pertinente a pergunta que nos lança Greyser (1999)¹⁰: “O que prejudica a reputação corporativa? (p. 237)”. Segundo o professor de Harvard, a resposta está no comportamento da organização, especialmente em relação às expectativas do público. O ponto central, nesse caso, tem a ver com a credibilidade, que Greyser (1999) acredita ser o ponto de ligação

⁹- Ruão, T. (2017). Marcas e Identidades: Guia da concepção e gestão das marcas comerciais.

¹⁰ - Greyser, Stephen A. Corporate Communication: An internacional jornal. 1999, 4 (4); 177-181. In: Balmer, John, M.T.; Greyser, Stephen A. Revealing the Corporation – perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing. Rotledge, 2003, Londres.

entre o comportamento da empresa e a confiança do público. O autor considera que tudo está relacionado à adequação entre o comportamento organizacional e as expectativas do público, havendo congruência entre e o desempenho real do produto ou serviço da organização, as boas intenções organizacionais e as ações da empresa. Para Greyser (1999, p.240), “quando o comportamento de uma empresa contraria as expectativas do público (ou pelo menos as expectativas de uma grande parte do público), a empresa sofrerá uma grande perda de reputação, conseqüentemente, perda de negócios”.

Após as descrições acima, em nosso entendimento, a reputação organizacional abarca uma série de significados e símbolos relacionados à cultura organizacional de uma empresa, que são construídos pela mesma a partir do relacionamento que mantém com seus stakeholders. Resulta na transmissão de seus valores e comportamentos para atender às necessidades de seus públicos-alvo. Ao investirem no desenvolvimento da reputação, as empresas estão criando crenças, sentido, identidade e imagem organizacionais. Chama-nos atenção, entretanto, o volume de definições quase tão semelhantes acerca do tema reputação. Algumas, inclusive, aproximam-se dos termos identidade e imagem. Essas muitas definições dificultam a compreensão do tema, abrindo espaço para dúvidas e más interpretações. Foi pensando nisso que, em estudo mais recente, Barnett, Jermier e Lafferty (2006) tentaram encontrar um caminho, uma unidade, que ajudasse a resolver a questão da disparidade de terminologias que ainda perdura acerca da reputação organizacional. Os pesquisadores fizeram um levantamento num intervalo de 4 anos (2000 a 2003), em que identificaram 49 conceitos referentes à reputação organizacional. Embora houvesse diferença entre as fontes, perceberam que também havia semelhanças. Por isso, dividiram o estudo em três *clusters*, em que enquadraram as diversas linguagens comumente usadas como referência na designação do termo: reputação como estado de consciência, como uma avaliação e como um ativo (Barnett et al., 2006).

Dentro do *cluster* Consciência, associaram termos que se referem à reputação organizacional como uma agregação de percepções (latentes, líquidas, globais, perceptivas e coletivas) e também como conhecimento e emoções relacionadas ao sentido de consciência da empresa. Em Avaliação, aparecem referências relacionadas a julgamento, estimativa, avaliação ou medição, estando inseridos neste grupo opiniões e crenças. No Ativo, reputação tem a ver com algo de valor e significado para a empresa, englobando o sentido de “recurso”, ativo intangível, financeiro ou econômico (Barnett et al. 2006). Mesmo aceitando que não havia uma definição sobre reputação que estivesse em total concordância entre os pesquisadores, com o levantamento realizado, Barnett et al. (2006) conseguiram, após extensa revisão teórica, avançar em uma definição mais precisa na medida em que fizeram distinções entre os quatro conceitos principais desta literatura, nomeadamente: identidade, imagem, reputação e capital reputacional.

Como bem pontuou a pesquisa realizada por Barnett et al. (2006), é necessário ir mais a fundo no estado d’arte desses elementos que integram a cultura organizacional, distinguindo-os e encontrando para

cada terminologia sua funcionalidade para que esses conceitos deixem o plano universal para alcançarem cada um o seu valor. Assim, identidade, imagem e reputação podem passar a serem vistos como uma triangulação de suma importância para a existência de uma organização, mas que podem – e devem – ser vistas em separado nem sempre unidas, portando o mesmo sentido.

2.1 - Identidade, Imagem e Reputação: conceitos similares

Mesmo com a evolução claramente evidente que os conceitos de identidade, imagem e reputação organizacional alcançaram ao longo dos últimos anos, ainda é perceptível que essas funções, tão primordiais da Comunicação Organizacional, não usufruam de um consenso ao nível do que constitui as suas definições. Salgado (2009) nos sugere, contudo, que a barreira para pôr fim à dificuldade conceitual existente talvez esteja relacionada com a fraca delimitação desses conceitos. Salta-nos aos olhos uma falta de estabilização teórica a respeito de cada um dos campos de estudo.

De um modo geral, identidade, imagem e reputação fazem parte do motor de uma organização, tendo como peça principal a cultura, que faz mover cada um desses conceitos, integrando-os na essência organizacional. Esses significados também podem ser tratados como componentes de um processo comunicativo simétrico que acontece entre a própria organização e os stakeholders. A partir desse intercâmbio bidirecional, mantém-se um nível congruente entre as atividades organizacionais e as reivindicações de identidade organizacional (Whetten & Mackey, 2002). Whetten e Mackey (2002) observam, contudo, que a falta de clareza conceitual característica dessa proposição multiconstrutiva é indicativa da falta de consenso em relação ao significado de cada termo. Ou seja: é preciso distingui-los a partir de suas próprias características, disseminando entendimento que abranja a função que cada um exerce dentro da cultura organizacional.

Como vimos acima, não há um senso comum nas definições de cada terminologia que compõe o mix da cultura organizacional. Acreditamos que um dos entraves se deve ao fato desses termos serem estudados por autores de diversos campos que não apenas a área da Ciência da Comunicação, como, por exemplo, marketing, economia e administração. Em alguns casos, devido a uma profusão de conceitos trabalhados em diferentes áreas, identidade, imagem e reputação foram vistos como sinônimos; em outras situações, identidade foi descrita como sendo uma extensão da imagem, do visual; e ainda temos quem argumente que a reputação é uma combinação de identidade e imagem; a identidade leva à imagem, o que leva à reputação; imagem é o equivalente ao que alguns definem como reputação; e identidade é o que alguns chamam de imagem. Muito embora essas teorias sejam válidas e aceitas em suas áreas de pesquisa, em nosso estudo as trataremos de forma separada, depositando em cada um deles o sentido relativo à comunicação e à organização. Para isso, utilizamos o quadro desenvolvido por Balmer (2003) com as

questões que nos ajudam a caracterizar a Comunicação Organizacional e a formar o conceito de cada um dos termos que formam a cultura.



Figura 4: Como formar uma identidade: “Key questions and Key constructs”, Balmer (2003)

Em nossa visão, o termo identidade organizacional reúne as crenças, símbolos e significados que determinam o “quem somos” de uma organização, ajudando a construir o alicerce da cultura organizacional. Assim como definiram Van Riel e Balmer (1997), a gestão da identidade leva em conta as raízes históricas de uma organização, sua personalidade e a sua estratégia corporativa, bem como o comportamento dos membros da organização, a comunicação e seus símbolos.

Seguindo essa lógica, podemos considerar que a identidade organizacional influencia no desempenho de uma empresa, uma vez que permite analisar muitos aspectos e fenômenos de uma organização. A identidade organizacional tem sido usada para mostrar como as organizações interpretam suas questões internas, identificam ameaças, percebem e resolvem conflitos, estabelecem suas vantagens competitivas, gerenciam as mudanças e enquadram suas estratégias e enfrentam desafios (Foreman & Whetten, 2002). Consideramos, portanto, ser função da identidade organizacional “orientar as realizações simbólicas das empresas, promovendo a harmonização de princípios e intenções, junto aos públicos internos e externos” (Ruão, 2001, p. 2), atuando, assim, diretamente no processo de identificação das pessoas com as organizações.

No campo da identidade organizacional, demonstra-se também fundamental analisar de que forma os membros de uma organização se relacionam com as características estratégicas que definem a empresa

para a qual trabalham. Uma empresa que demonstra interesse em descobrir, compreender e disseminar os elementos de sua identidade, promove a identificação e o alinhamento de sua força de trabalho com os atributos que a distingue das demais concorrentes. Essa iniciativa impulsiona os colaboradores a tomarem decisões consistentes com os objetivos da empresa, unindo funcionários e liderança (Van Riel, 2007).

Outro ponto que distingue a identidade organizacional é tê-la como uma construção multinível capaz de abranger múltiplas análises: de um indivíduo, de um grupo, de uma organização, de uma indústria, de uma instituição e de uma sociedade (Foreman & Whetten, 2002). Esses autores compreendem que a identificação organizacional é um “tipo de processo de comparação de identidades engajado pelos membros da organização. Quanto mais houver congruência resultantes desse processo de comparação de identidade, maior o nível de identificação de um membro” (p. 619).

Se a identidade organizacional pode ser compreendida como uma múltipla construção feita por diferentes indivíduos a partir de seus próprios entendimentos acerca de uma determinada organização, podemos também conceber que o processo de identificação com essa organização resulta de uma agregação das experiências e expectativas dessas pessoas que parte da autorrepresentação que essas empresas e instituições desenvolvem sobre si próprias, num contexto de vivência coletiva (Ruão, 2008). O que nos conduz a acreditar que a identidade organizacional pode ser a mensagem, a forma com que as empresas marcam seus públicos, uma vez que estimulam a “memória emocional” dos mesmos, construindo, por meio da comunicação, um significado, uma representação imagética de seus valores, crenças, símbolos e sentidos.

Esse processo de identificação entre um indivíduo e sua organização, por sua vez, envolve um componente avaliativo, cuja intenção é ajudar a reduzir a dissonância entre as percepções sobre “quem eu sou” e “quem somos”. Foreman e Whetten (2002) defendem que, nos casos em que a “lacuna de comparação de identidade” é muito grande, a organização precisa reavaliar suas crenças, promovendo mudanças em suas práticas centrais ou reavaliar os relacionamentos internos. Se há uma lacuna no campo da identidade, Whetten e seus colegas (Whetten et al 1992; Whetten, 1997; Whetten e Godfrey, 1998) propõem pensar a identidade de duas formas distintas: a “identidade de” e a “identificação com”. “A “identidade de” estaria relacionada com a questão da identificação coletiva, fornecendo fundamentos cognitivos e emocionais sobre os quais os membros constroem ligações e criam significados para a sua organização. E a investigação da “identificação com” orientar-se-ia para a relação entre o individual e o grupo, ou organização” (Ruão, 2008, p. 68).

Com isso, após analisar o processo que constrói a identidade de uma organização, inferimos que a identidade se relaciona ao meio pelo qual a empresa manifesta sua personalidade, gerando identificação com seus membros. Quando uma empresa sabe comunicar os seus atributos aos públicos relacionados,

agindo de acordo com seus princípios pré-estabelecidos e difundindo suas mensagens através dos símbolos corretos, tem mais propensão em obter uma imagem positiva externa e internamente. Percebemos, portanto, que os indivíduos são peças preponderantes para o estabelecimento da identidade de uma organização, uma vez que interagem com os elementos que formam a identidade, ajudando a difundir os princípios culturais da empresa. Assim, uma identidade consistente pode ser vista como a expressão de uma empresa, ou seja, forma a imagem organizacional oriunda das interpretações que as partes interessadas fazem (Van Riel, 2007).

No seguimento desse raciocínio, Van Riel (2007) defende que a imagem não pode ser vista apenas como reflexo da identidade, mas também é influenciada pelo contexto interno; a imagem nunca é um fim em si mesma, mas um meio de obter maior legitimidade e eficácia para a organização; e ainda que “os elementos de identidade estáticos e dinâmicos têm um impacto desigual na imagem de uma empresa perante os públicos-alvo. É provável que elementos estáticos tenham um impacto muito maior do que elementos dinâmicos, como comunicações e símbolos” (Van Riel, 2007, p. 69).

Embora, em nosso entendimento, haja distinção entre os conceitos de identidade e imagem organizacional, admitimos, entretanto, que há possibilidade de a imagem organizacional estar relacionada com a noção de identidade. Isso porque em sua origem o termo “identidade” foi associado às imagens como design e logotipo, tendo sido descrito por alguns autores como o logo ou imagem de marca de uma empresa e todas as suas manifestações visuais da identidade (Van Riel, 2007).

Contudo, a imagem vem a ser o resultado de um processo agregado de impressões “através do qual os públicos comparam e contrastam vários atributos da empresa com os seus próprios padrões socioculturais de avaliação” (Ruão, 2008, p. 145) enquanto a identidade serve como base para moldar os atributos internos que distinguem as organizações, tonando-as únicas em suas crenças, símbolos e da mesma forma promovendo a identificação de seus membros para que os mesmos possam contribuir com essa dinâmica. Vê-se, portanto, que o processo de formação de uma imagem organizacional dá-se como resultado de uma série de impressões que um indivíduo constrói, sendo relevante as percepções pessoais, a comunicação interpessoal com outras pessoas e ainda os média. Tudo isso combinado produz um conjunto de impressões reais e paralelas que formam a imagem (Van Riel, 1992).

Há que se considerar outros fatores relevantes na construção da imagem organizacional sólida, como o comportamento interno da organização, a imagem transmitida através dos média para o público externo, as experiências e as comunicações feitas entre os colaboradores (Dowling, 1986). Isso quer dizer que somente uma empresa que tem plena consciência de sua identidade pode fazer uso de símbolos visuais

para trabalhar a comunicação externa de forma efetiva, caso contrário não terá efeito (Grunig, 1993¹¹). Assim, entendemos que a identidade molda as estratégias de negócios de uma organização e estimula os relacionamentos entre as partes interessadas. A imagem é fruto deste trabalho, uma vez que surge da autorrepresentação que as empresas desenvolvem sobre si próprias, num contexto de vivência coletiva, gerando as impressões que os públicos usam para comparar e contrastar vários atributos da empresa com os seus próprios padrões socioculturais de avaliação (Ruão, 2008).

No seguimento desses dois processos - identidade e imagem - temos a reputação, que pode ser entendida como um fenômeno mais prolongado que a imagem, pois seria alimentada através do tempo pela consistência das impressões que os stakeholders vêm captando a partir de experiências obtidas quando em contato com a identidade e imagem de uma empresa (Markwick & Fill, citado em Salgado, 2009, p.9). Assim, quando uma organização tem como objetivo melhorar sua reputação, ela tem que focar nos fatores que a constituem, ou seja, concentrar-se em sua identidade. Fombrun (1996) afirma que a identidade se forma de dentro para fora e determina como uma organização toma suas decisões, reage a crises e como trata seus colaboradores, sendo a espinha dorsal da reputação (Fombrun e Van Riel, 1997). Sendo assim, a partir dos conceitos referidos acima, entendemos que uma cultura organizacional enraizada e bem definida servirá de pano de fundo para a desenvolver os fenômenos da identidade, imagem e reputação. Acreditamos também que sem esses motores, uma organização seria vazia de sentido e significado, construindo apenas mensagens superficiais sobre si mesma.

Os autores estudados nos ajudaram a perceber que uma organização se constrói a partir da forma como se relaciona com o mercado em que atua e como transmite sua cultura, preocupando-se com a forma com que seus diversos públicos vão enxergá-la. Criar aproximação com mensagens superficiais pode ser mortal para uma marca. Por isso, demonstra-se fundamental atrair o público com a verdade sobre si, diferenciando-se entre as demais. Nesse sentido, é importante pensar a organização como uma engrenagem, em que todo o sistema comunicativo assume papel propulsor nesse mecanismo. Ou seja: é necessário integrar todas as formas de comunicação que compõem a complexidade organizacional. O “eu” organizacional é composto pela integração de todas as partes. Não só o departamento de recursos humanos precisa trabalhar em conjunto com a comunicação, como também o marketing e os demais sistemas comunicativos, com o intuito de mover a engrenagem. Somente assim, todos falarão a mesma linguagem e transmitirão aos atuais e futuros colaboradores uma imagem verdadeira da marca. Sendo assim, no próximo capítulo discutiremos de que forma uma Comunicação Organizacional integrada pode auxiliar uma

¹¹ Grunig, James. Image and substance: from symbolic to behavioral relationships. *Public relations Review*, 1993, 19 (2): 121-139. In: Balmer, John, M.T.; Greyser, Stephen A. *Revealing the Corporation – perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*. Routledge, 2003, Londres.

organização a atingir seus objetivos estratégicos, seja perante ao mercado ou mesmo em relação a satisfazer as necessidades de seus stakeholders.

3 - A Comunicação Organizacional Integrada: os meios para comunicar-se em uma organização

Tendo a comunicação a função de tocar todas as áreas funcionais e estratégicas das empresas, como vimos anteriormente, o desafio agora passa a ser a definição de um campo de atuação simultaneamente específico e global, em que a gestão de recursos humanos eficiente atue no desenvolvimento de planos de comunicação integrados. Ou seja, uma organização moderna deve trabalhar para construir um verdadeiro sistema de comunicação, em que o todo seja pensado de forma a partilhar o ser organizacional, envolvendo e motivando as pessoas, usufruindo de uma comunicação assertiva e direcionada para os valores organizacionais (Ruão, 1999).

O que nos remete a Christensen, Firat e Cornelissen (2009) quando ressaltam que a comunicação integrada ajuda as organizações a distinguirem-se e estruturarem-se diante de um mundo repleto de símbolos e mensagens, bem como a reforçar a marca e construir reputação perante seus diversos públicos. Van Riel (1995) corrobora com essa ideia, afirmando que a ‘Comunicação Organizacional’ engloba todo o processo comunicativo de uma organização, sendo “uma estrutura na qual todos os especialistas em comunicação existentes na empresa integram a totalidade da mensagem organizacional, ajudando a definir a imagem organizacional como um meio de melhorar o desempenho empresarial” (p. 1).

Para alcançar essa plenitude, é preciso, em primeiro lugar, ter uma estratégia de comunicação bem definida, unindo todos os meios em uma só linguagem corporativa. Nesse sentido, Christensen e Langer (2009) argumentam que as organizações precisam se adaptar à crescente demanda por informações de seus públicos apresentando estratégias consistentes, formalizando todas as comunicações e buscando a uniformidade em tudo o que dizem e fazem.

Tais esforços manifestam-se em programas de comunicação integrada. Quanto mais cedo esses meios de comunicação forem impulsionados para integrarem-se, mais consistente torna-se a mensagem corporativa e com menos lacunas. Neste contexto, nota-se que a comunicação ganha cada vez mais status como ferramenta de gestão estratégica. Assim, os gerentes de comunicação têm que ser vistos não só como condutores de informações dentro das empresas, mas atuando como conselheiros estratégicos (Van Riel, 1995), estando lado a lado com a gestão financeira, de produção e recursos humanos. O que se espera é que a comunicação contribua para o alcance dos objetivos da empresa.

Nesse percurso, encontramos em Argenti, Howell e Beck (2008) outra definição a respeito da estratégia comunicacional, a qual aponta para a relevância na consistência da mensagem. Para os autores, “à medida que a organização cresce em tamanho e complexidade, ampliando atuação em diversos mercados, torna-se mais crítica uma estratégia de comunicação consistente porque a empresa tem que se

comunicar com uma matriz diversificada e em rápida expansão, permanecendo relevante para todos”. (p. 64).

Ao refletir sobre o excerto acima, entendemos ser fundamental, para o sucesso da estratégia comunicacional, a definição do público certo para cada mensagem. A linguagem empresarial tem que seguir uma lógica dentro da visão, missão e valores, mas é imprescindível saber passar a mensagem para os diversos públicos. Por isso, Argenti et al. (2008) consideram que as organizações têm múltiplos constituintes e suas comunicações devem responder a todas elas, tendo os executivos que pensar cuidadosamente sobre os objetivos organizacionais (missão, visão e valores) adequando as comunicações e determinando quais grupos são críticos para atingir os objetivos e de que forma as mensagens devem ser transmitidas e por quais canais. “Na verdade, a mensagem e os mensageiros são os elos críticos entre a estratégia de uma empresa e a compreensão e resposta a essa estratégia por parte dos vários constituintes da empresa”, afirmam Argenti et al. (2008, p.65).

Sendo assim, a verdade é que a comunicação tem que ter a capacidade de falar, da mesma forma, com as pessoas de dentro e fora da empresa. Em razão disso, Van Riel (2007) diferenciou os tipos de comunicações existentes nas organizações, distinguindo, inclusive, o conceito entre “comunicação corporativa” e “Comunicação Organizacional”. Para Van Riel (2007), o termo a “comunicação corporativa”¹² é o ponto central que descreve a visão que cada organização orchestra, estrategicamente, de todos os tipos de comunicação, integrando seus stakeholders. Seria o gerenciamento das “comunicações” com a finalidade de criar um elo favorável entre os públicos, aproximando-se mais do marketing do que da Comunicação Organizacional. Sobre suas escolhas, Van Riel (2007) afirma que: “assim como em ‘cultura corporativa’ e ‘estratégia corporativa’, o uso da palavra ‘corporativo’ em ‘comunicação corporativa’ não deve ser tomado como adjetivo correspondente à ‘corporação’. Em vez disso, deve ser interpretado em relação à palavra latina ‘corpus’, que significa ‘corpo’ ou, em um sentido mais figurado, ‘relacionado ao todo’” (p. 26).

Respeitamos o entendimento de Van Riel (2007) para as formas de comunicação existentes em uma organização, inclusive o uso do termo “corporativo” relativo à comunicação, mas acreditamos que se aproxima do sentido de “negócio” e do “lucro” em si, o que difere de nossa compreensão. Em nosso trabalho, defendemos o uso de termos ligados à Comunicação Organizacional. No entanto, acreditamos ser importante referenciar diferentes teorias relativas à comunicação, reconhecendo a existência de outros pensamentos.

Diante desta amplitude de sentidos que a comunicação carrega, vê-se o quão necessário é integrar todo o sistema comunicativo nas organizações, respeitando seus próprios fluxos internos e fornecendo a

¹² O autor justifica o uso do termo “Comunicação Corporativa”: “As ideias sobre comunicação corporativa são relevantes para empresas públicas e privadas, empresas e organizações sem fins lucrativos. Por operar em ambientes competitivos, as empresas já estão cientes há algum tempo do valor de desenvolver imagens atraentes. Portanto, a comunicação corporativa tem sido mais associada aos negócios do que a outras organizações”, (Van Riel, 2007, p. 26).

cada subdivisão da comunicação sua própria voz e linguagem. Contudo, ainda existe uma lacuna a ser vencida: fazer com que a comunicação seja vista pelos executivos como uma área estratégica e que faz diferença mantê-la, principalmente, em tempos de crise. A esse respeito, Ruão (1999, p. 20) acrescenta que “à medida que as empresas vão tomando consciência da importância da função da comunicação, (...) vai crescendo a sensibilização do todo organizacional para a necessidade de planejar, integrar e globalizar os processos e os conteúdos comunicativos.

Com isso, demonstra-se perceptível a necessidade de integrar todo o sistema de comunicação da empresa às necessidades de seus públicos. Ouvir e fazê-los parte das decisões motiva e faz com que todos trabalhem em prol dos objetivos e mensagens que a empresa quer passar, contribuindo para a identidade, reputação e marca. Por fim, não basta apenas integrar todo o sistema de Comunicação Organizacional, definindo mensagens de forma superficial. Para que surta o efeito desejado, os públicos-alvo têm que ter lugar de destaque na parte central do sistema comunicativo. É preciso dar-lhes a oportunidade de interagir diretamente com todo o processo, fazendo com que a linguagem se adeque às necessidades internas. Por isso, é que se faz importante explicar com mais detalhes os sistemas de comunicação existentes em uma organização para entender como se dá o fluxo comunicativo e de que forma é possível trabalhá-lo tendo sempre como objetivo final o desenvolvimento da comunicação humana.

3.1 - Os sistemas de Comunicação Organizacional

Tão imprescindível quanto as organizações entenderem as necessidades de sua audiência, é saber se as mensagens passadas estão sendo bem transmitidas e se há boa aceitação da estratégia adotada. Se esses conjuntos de ações não estiverem bem estruturados, nada vai adiantar criar um sistema de comunicação se não houver uma estratégia para integrá-lo à gestão dos recursos humanos. Parece óbvio, mas nem sempre é assim que acontece dentro das organizações quando se trabalha a comunicação interna. É por isso que o trabalho da comunicação interna se torna preponderante, pois “nenhuma outra sub-função da comunicação oferece oportunidade para uma pesquisa genuína do que a comunicação entre funcionários” (Argenti, 1996, p. 94).

Ora bem sabemos que uma organização que carece de um sistema efetivo de comunicação, de uma política de comunicação e, conseqüentemente, das práticas ajustadas à cultura organizacional terá dificuldade em transmitir com clareza as mensagens, sofrendo com a falta de comprometimento e motivação dos colaboradores. Como bem disse Thayer (1979, p. 35), “quando se organiza uma empresa coletiva de qualquer tipo (companhia, nações, etc.), o que se organiza de fato é o fluxo de informações relacionados com a empresa e, em decorrência, as relações estratégicas entre as suas partes funcionais”.

Diante do exposto acima, decidimos, antes de avançar, definir “sistema de comunicação” dentro de nosso campo de estudo. Empiricamente, um sistema comunicativo pressupõe um conjunto de partes interdependentes com propósitos comuns, ou seja, a seguir os mesmos objetivos (Ruão, 2016). Em nossa visão, o termo configura a organização de propósitos, o que Ruão (2016) definiu da seguinte forma:

O sistema de Comunicação Organizacional constitui o resultado da agregação de um grupo de sub-sistemas com funções comunicativas, em que cada componente está relacionada com as outras (Greembaun, 1974). (...) Os atributos estruturais de um sistema de comunicação incluem: o grau de formalização das regras e procedimentos de comunicação, a extensão da delegação de autoridade dos líderes organizacionais em matéria de comunicação, o número de subordinados pelos quais um gestor de comunicação é responsável, a cadeia de comando numa estrutura de comunicação, os níveis hierárquicos nessa estrutura, e a descrição formal de funções e responsabilidades. Inspirando-se esta descrição no conceito de estrutura organizacional (pp. 46 e 47).

Nesse sentido, podemos entender que os recursos humanos são peças fundamentais em todo o processo de comunicação, exercendo forte influência nos sistemas comunicativos. Com isso, uma organização ganha fôlego e caminha para um ambiente organizacional saudável e produtivo. Não à toa, deve a comunicação interna ganhar um papel de destaque nas organizações, dadas as evidências de que as empresas que têm estratégias eficazes de comunicação são, geralmente, bem-sucedidas, enquanto outras tendem a ficar aquém do desempenho ideal (Blazenaite, 2012).

É possível afirmar, portanto, que a comunicação interna auxilia uma organização a dar sentido ao discurso de que as pessoas (seus colaboradores) são o verdadeiro diferencial competitivo. Faz parte da tarefa da comunicação funcionar como um meio que provém informações, clarifica, oferece aos indivíduos suporte para expressarem seus sentimentos, envolve-as no planejamento e implementação da mudança, habilita gestores e empregados como comunicadores e favorece o feedback (Cabral, 2004, p. 67). Com isso, estaríamos mais próximos de compreender o “*eu*” organizacional, se estendêssemos que as comunicações são essenciais em uma organização, uma vez que identificam os canais que transmitem informação e os meios pelos quais a informação influencia o comportamento dentro de uma organização (Thayer, 1979).

Indo um pouco mais a fundo a respeito da comunicação como essência da organização (Thayer, 1979), podemos pensar, então, a organização como pequenos sistemas interconectados, (¹³Blazenaite, 2012), em que componentes internos agem diretamente no sistema de comunicação. São eles: a cultura organizacional, os objetivos organizacionais, a filosofia gerencial, o estilo de liderança ou gestão, a

¹³ Aukse Blazenaite, Kaunas University of Technology, Lithuania

estrutura organizacional, a tecnologia e as pessoas que compõem a organização. Ademais, um ambiente organizacional é composto de processos, subculturas, comportamentos, estilos de liderança e relações.

Nesse detalhamento do processo comunicativo, não podemos esquecer que a cultura organizacional é representada por símbolos, heróis, valores e práticas e uma rede cultural que envolve poder, controle, rituais e rotinas (Welch & Jackson, 2007) e que em uma cultura organizacional forte os seus constituintes orgânicos (valores, crenças, premissas, regras ou objetivos) não apenas nutrem os membros e as atividades da organização, como também encorajam as pessoas a assumirem riscos. “Esse sistema ajuda a integrar funcionários nos processos de comunicação, apoiando estilos, modos ou redes de comunicação formais ou informais, afirma Blazenaite (2012, p. 90)”.

Com isso, será a estrutura organizacional a responsável por canalizar a comunicação ao longo das direções vertical e horizontal, determinando a carga de informações que as redes formais e informais filtram. Para Blazenaite (2012, p. 91), de acordo com a estrutura dominante de uma organização, “redes de comunicação organizacionais formais se desenvolvem e sub-sistemas específicos de barreiras organizacionais são delineados”. É por isso que o pesquisador considera que os principais provedores de informações relevantes são os subsistemas de comunicação interno e externo:

Inseparáveis, ambos, desempenham funções importantes, distintas e inter-relacionadas nos processos organizacionais. Quando se comunica com seu ambiente externo, a organização coordena seus elementos internos do sistema. Isso é interagir com todos os agentes (políticos, econômicos, legais, tecnológicos e culturais). Assim, a empresa adota seus objetivos, desenvolve uma forte cultura organizacional, ajusta seu estilo de gestão e direciona a estrutura organizacional (Blazenaite, 2012, p.87).

A comunicação formal vs informal

Com o propósito de alargar o mapa conceitual referente à Comunicação Organizacional, Ruão (2016) procurou sistematizar e enquadrar as funcionalidades dos termos e suas utilidades dentro da organização. Assim, além de definir o uso dos sistemas comunicativos, políticas e práticas, tratou de esmiuçar, para o bem da intervenção aplicada, as distinções entre a comunicação interna e externa, formal e informal, verbal e não-verbal e explicar os fluxos e meios de comunicação usados internamente.

Outro autor que também trabalhou nesse sentido foi Blazenaite (2012) que, ao estudar o sistema de comunicação em uma organização, observou que no topo da estrutura organizacional existem dois subsistemas: a comunicação interna e a externa e que ambos executam funções distintas, mas que devem estar conectados aos processos organizacionais. Para Blazenaite (2012), somente depois dessa identificação

é que podemos estabelecer por meio de quais canais de interação a comunicação entre os indivíduos acontece e a forma mais simplificada de entender suas necessidades.

Assim, a partir do nosso objeto de estudo (a comunicação interna), interessa-nos simplificar a estrutura de Comunicação Organizacional de forma a facilitar o entendimento e o uso de cada termo envolvido no sistema. Em nosso entendimento, a comunicação interna é constituída por processos comunicativos realizados no interior de uma organização, cuja finalidade é alcançar a estabilidade nesse sistema. É por meio da comunicação que criamos e mantemos a cultura organizacional, transmitindo valores e socializando seus membros.

Relacionado ao sistema comunicativo interno, buscamos em Ruão (2016) referência para conceituar os diferentes canais: canal vertical, inclui atividades de fornecimento de informação sobre a estratégia organizacional de cima para baixo ou de baixo para cima); horizontal, refere-se à interação interpessoal, informal e sócio-emocional com colegas próximos e outros membros da organização que estão ao mesmo nível hierárquico. E ainda a comunicação descendente, que obedece à hierarquia, acontecendo do topo para baixo. É a forma mais básica de mensagens e cumpre função de informação, coordenação ou doutrinação; e ascendente, quando flui dos níveis mais baixos para a gestão do topo, tendo funções de feedback, alívio de tensões, participação e envolvimento (Ruão, 2016).

A partir desses canais mencionados anteriormente, ao analisarmos a relação da comunicação com a estrutura organizacional e suas unidades de poder, verificamos a existência de outras formas de comunicação considerando os canais utilizados. São elas: a comunicação formal, que é aquela que segue os canais oficiais e regras de hierarquia, dirigindo-se ao planejamento estrutural da organização. Por outro lado, a comunicação informal é aquela que usa canais não planejados e alimenta a interação social entre os membros de uma organização (Marinho, 2004).

Essa explicação é importante para identificar quais tipos de canais comunicacionais são os mais indicados para cada organização e como esse mecanismo serve como base para a compreensão das necessidades dos públicos internos. Não podemos, com isso, deixar de citar Weick (1973), quando identifica a existência de níveis dentro das organizações e o quanto isso pode dificultar a comunicação, pois “quanto maior o número de pessoas pelas quais uma comunicação deve passar, maior a probabilidade de que a comunicação se transforme” (p. 6). O autor aponta ainda para o fato de que essas graduações levam à criação de uma organização informal, ou seja, a padrões de interação que se desenvolvem além dos que são prescritos pelas linhas de autoridade.

A verdade é que, quando estudamos uma organização, podemos constatar uma sobreposição dos aspectos formais e informais. Segundo Marin (1997), de fato, algumas relações sociais frutificam primeiro em um plano formalmente estabelecido para alcançar os objetivos propostos. Entretanto, é importante levar

em consideração que categorias sociais, com divisão por critérios essencialmente econômicos, também estão em vigor nas organizações. Talvez seja por isso que Weick (1973) abordou o surgimento da organização informal interligada à supervisão. Acredita o autor que quando o acompanhamento é menos frequente e menos direto, os contatos informais podem ser iniciados para que se consiga realizar o trabalho. Outro entendimento é que quando a figura do “supervisor” estabelece um papel de avaliador, os subordinados tendem a hesitar em pedir auxílio por acreditarem que a atitude interfira no exercício das funções. Assim sendo, para Weick (1973), o número de níveis influi diretamente na liderança, na comunicação e nas alianças informais estabelecidas.

Ao reconhecer essas relações internas, torna-se preponderante, mais uma vez, ter um sistema comunicacional que, como bem estabeleceu Marin (1997), reconhece na comunicação interna a função de desenvolver a interação humana que ocorre dentro das organizações. Há de se destacar também que, dentro de uma organização, os relacionamentos não são baseados apenas na posição que os indivíduos ocupam, mas também nos processos e subprocessos por meio dos quais os membros da organização empenham-se em cumprir tarefas que lhe são confiadas (Johnson et al, 1994; Marin, 1997).

O fato é que esses grupos informais, geralmente, surgem dentro de uma organização de uma combinação de necessidades humanas e fatores formais, como referido por Weick (1973): a organização ocorre dentro do contexto da interação humana. Isto é, “das necessidades dos indivíduos e de seu respeito pelo grupo. Assim, a organização real será finalmente resultado de compromissos entre a organização formal, a organização informal, o sistema de posições sociais e as necessidades individuais dos membros” (Marin, 1997, p. 167).

Um dos fatores preponderantes que vai determinar a formação dessas redes de relacionamento dentro das organizações, segundo Marin (1997), é a estratificação sócio-econômica. Significa dizer que a interação entre os parceiros no trabalho independe do grau de instrução ou aspirações, tampouco dos escopos das tarefas planejadas. É por isso que para Weick (1973), para compreender uma organização, é preciso localizar as alianças decisivas que controlam grandes números de pessoas, porque é o padrão de relações, não os traços do indivíduo considerado em si mesmo, que permite a concentração de influência. Podemos admitir, portanto, que essa realidade vai agir diretamente na formação e manutenção dos esquemas de comunicação existente em uma organização, uma vez que as relações sociais se manifestam e são produto dos canais de comunicação existentes. Para isso, baseamo-nos nos conceitos de Weick (1973), o qual entende que uma organização consiste em se adaptar a um ambiente constituído pelas ações de atores humanos interdependentes e que o processo usado pelos membros para responder a esse ambiente de informações está concentrado no sistema interno de comunicação.

Por isso, entendemos que a comunicação dentro das organizações deve ser classificada de acordo com o nível em que ocorre, dependendo maioritariamente da cultura na qual está inserida, sendo influenciada tanto pelo tipo de gestão como pela região ou país a que pertence (Ivete et al., 2016). Não à toa, podemos perceber por que os departamentos de comunicação têm concentrado muito esforço no entendimento da comunicação informal, pois acreditam que assim é possível inovar dentro das organizações (Johnson et al., 1994, p. 2).

Diante do exposto acima, vimos a necessidade de retomar ao conceito sobre a comunicação formal e informal nas organizações, baseando-nos na teoria de Thayer (1979). O autor relaciona as organizações formais a lugares em que as funções de autoridade são mais visíveis e as informais onde as regras são compreendidas pelos participantes, cuja relação é baseada em uma troca mútua que estimula certos comportamentos recíprocos. Isso quer dizer que “a orientação de nossas vidas individuais ou de nossas organizações dependem se elas são ou não direcionadas. Da mesma forma, os líderes, dentro ou fora das organizações formais, acabam sendo condicionados pela comunicação” (p. 29).

Portanto, segundo Thayer (1979), em uma organização formal as funções de comando são explícitas e têm dimensões de poder e autoridade, cujo objetivo é ajustar a liberdade do subordinado para aceitar as diretrizes definidas pelas mensagens de comando. Não obstante, para que se estabeleça a comunicação, um subordinado deve seguir quatro condições: “a) compreender a comunicação; b) No momento da sua decisão, tem que estar convencido de que a comunicação é consistente com os objetivos da organização; c) No momento da sua decisão, convence-se de que a comunicação é compatível com o conjunto de seus interesses pessoais; e d) esteja fisicamente e mentalmente capaz de colocá-la em prática” (p. 276). Somente assim, é que será possível obedecer às instruções de autoridade.

Numa organização informal podemos dizer que existe um poder interpessoal, transitório, a fim de ordenar o comportamento de outra pessoa. Nesses casos, a comunicação exerce uma função de comando. Para Thayer (1979, p. 289), a função de comando aqui é, inevitavelmente, grande parte da interação humana: “Quando alguém assume ou se outorga, mesmo que seja por período de tempo, para dizer ao outro que deve fazer ou como deve fazê-lo, está ordenando ou dirigindo a conduta do outro”. O autor acredita, portanto, que as relações hierárquicas e de autoridade têm-se corroído ao longo das últimas décadas, prevalecendo as relações informais, de poder e de influência interpessoal. Independente de ser uma organização formal ou informal, o processo de comunicação deve seguir os parâmetros culturais e respeitar, acima de tudo, essas vocações.

O que sabemos deste processo é que, mesmo tendo uma cultura hierarquizada e voltada para o comando, uma organização formal tem necessariamente redes internas informais. Em outras palavras, como

escreveu Weick (1973, p. 6): “quando não se pode contar com a assistência de supervisor, procura-se o apoio em nível paralelo pelo os que participam de atividades semelhantes”.

Com outra visão a respeito, Johnson et al. (1994) compreendem o canal formal como sendo uma estrutura que tem como fonte oficial indivíduos que detêm a informação e há uma relação de autoridade representada pela hierarquia da organização; por outro lado, o informal funciona para facilitar a comunicação, manter o senso de integração e autonomia. Em se tratando de estrutura organizacional, Blazenaite (2012) identifica os níveis de comunicação dentro de uma organização como sendo: gerencial e hierárquico (formal), grupos e interpessoal (informal). Atrelado aos níveis, temos um fluxo de comunicação bidirecional (ou até mesmo multidirecional, desde que o feedback execute sua função), indo nas direções vertical, horizontal e diagonal, o qual opera tanto nas redes formais quanto informais.

O que podemos perceber até então é que somente dentro de um esquema basicamente formalista é que tem pleno sentido a distinção entre comunicação ascendente e descendente. Como afirmou Marin (1997), pode existir a dupla distinção entre comunicação formal e informal, por um lado, e horizontal, ascendente e descendente, por outro. “O que é informalidade, é horizontalidade, embora a existência de líderes informais possa tornar necessário manter uma certa hierarquia na informalidade”, afirma Marin (1997, p. 167)”. Contudo, é perceptível que o conteúdo da comunicação dentro das organizações varia de acordo com a direção da atividade de comunicação, sendo comum que a comunicação descendente tenha a ver com questões como metas, objetivos, instruções, decisões e feedback. Em geral, a comunicação ascendente se concentra em informações, sugestões, perguntas, problemas e solicitações de esclarecimento. Enquanto a comunicação horizontal é orientada para a troca de informações - tanto formais quanto informais - para auxiliar na coordenação e na resolução conjunta de problemas (Ivete et al, 2016).

Nesse sentido, vale apostar na comunicação bidirecional simétrica. Liderada por James Grunig (Grunig et al, 2002), essa escola de pensamento acredita que a comunicação simétrica pode trazer o equilíbrio entre os interesses das organizações e seus públicos, usando a comunicação para administrar conflitos estratégicos. Para os autores, profissionais simétricos tendem a ser mais motivados e leais com sua equipa e com os outros públicos de suas organizações. Em contrapartida, Welch e Jackson (2007) entendem que nem sempre as grandes empresas conseguem praticar uma comunicação simétrica bidirecional pela dificuldade que os líderes têm em ter contato face a face com todos os empregados. Eles consideram que, nesses casos, a comunicação unidirecional pode funcionar quando os meios de comunicar são escolhidos de forma estratégica.

As dificuldades da comunicação próxima podem ser ainda ultrapassadas, segundo Welch e Jackson (2007) se as organizações tiverem um gerenciamento linear, um projeto de comunicação interna voltado para equipa e gerentes que estimulem uma comunicação ascendente. Assim sendo, pode-se ter de ouvir a

base e ter uma ideia do que os funcionários querem. Não deixando, assim, de executar uma comunicação simétrica bidirecional com o propósito de criar oportunidades de diálogo. Acreditamos, com isso, que é por meio desses canais internos que circulam as mensagens que informam os membros da organização dos objetivos, tarefas, atividades e problemas a serem resolvidos.

Esses instrumentos de comunicação interna vão direcionar os colaboradores na realização de suas atividades, cuja finalidade é atingir os objetivos traçados pela organização. Ou seja, é estar atento às informações passadas para que contribuam na compreensão do estado atual da organização (Ivete et al., 2016). Intrínseco a esse processo está a qualidade da comunicação, cuja diferenciação do conteúdo depende estritamente do trabalho coletivo, do valor dado aos canais formais e informais, bem como aos fluxos internos. Uma boa comunicação permite partilhar informações, desenvolve relações de confiança, ajuda a fortalecer o sentimento de pertencimento como forma de estimular a criação dos relacionamentos dentro e fora da organização (Ivete et al., 2016).

Dessa forma, para construir um sistema de comunicação adequado à necessidade interna, uma organização precisa, para Welch e Jackson (2005), atentar-se a quatro objetivos: contribuir para relacionamentos internos, estimulando o comprometimento dos colaboradores; promover um sentimento positivo de pertença entre seus membros; desenvolver a consciência da mudança; e desenvolver uma compreensão mútua sobre a necessidade de a organização evoluir em seus objetivos em resposta - ou antecipando-se - às novas exigências do mercado.

Nada disso é possível sem a participação efetiva da liderança, como sugeriu Corrado (1994). Os líderes têm que ter a capacidade de agregar pessoas e conduzi-las na mesma direção, lidando com suas emoções, destacando valores e acenando com sucesso. O que complementa Nassar (2005) ao afirmar que o discurso empresarial não pode ser diferente da ação, ou seja, o que é dito é feito, senão perde-se a credibilidade e não há comunicação que cumpra seu processo. Independentemente do tipo, a comunicação precisa ser transparente, ética e objetiva.

O que nos incentiva a dizer que a organização deve primar pela qualidade de sua comunicação, criando ambiente em que prevaleça a relação de confiança mútua. Assim, as partes interessadas têm mais facilidade em se comprometer com a estratégia da empresa. Mesmo que baseado em uma estrutura clássica comunicativa, uma organização deve funcionar para o bem comum, priorizando uma comunicação aberta em todos os níveis, sempre em busca da autenticidade, valorização individual e coletiva, com foco no aprendizado e não da procura do erro, estar atenta à velocidade das informações e adequar-se às inovações tecnológicas (Ruggiero, 2014).

É por isso que o conteúdo da comunicação interna deve estabelecer um canal direto com o público de interesse de forma a desenvolver um diálogo contínuo, com a finalidade de garantir a total compreensão

da mensagem. Para isso, não basta assegurar que a comunicação ocorra. De acordo com Ruggiero (2014), é preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado e não parecer jogos de aparência. Para que isso ocorra, além de tudo o que já foi dito anteriormente, é necessário estar atento ao fator motivacional, o que ultrapassa o jargão “satisfazer as necessidades dos colaboradores”. Segundo Alves e Souza (2015), motivar é ir além do dinheiro e do desejo. É preciso estar atento, pois em um determinado momento o colaborador anseia por certos benefícios e em outros deseja coisas completamente diferentes, como por exemplo, um simples reconhecimento de seus esforços. A solução, portanto, passa por conhecer bem a força de trabalho, suprimindo suas expectativas. Nesse caso, o papel da liderança é fundamental. Não basta reconhecer e incentivar a comunicação entre as equipas, promover os canais de comunicação internos, se a direção é a fonte propulsora da incerteza. De acordo com Chiavenato (2007, p. 8), “o líder capaz de reduzir as incertezas do trabalho é tido como um motivador, porque aumenta a expectativa dos subordinados de que seus esforços levarão às recompensas procuradas”.

Independente dos canais comunicativos adotados, o que defendemos nesse estudo é que a organização desenvolva, acima de tudo, uma comunicação humana e aberta, que valorize a autonomia, o feedback, motive a força de trabalho, dê a possibilidade de desenvolver talentos e promova a igualdade, incentivando a participação coletiva para que cumpram tarefas desafiadoras com entusiasmo e dedicação. Acreditamos que essa realidade vai agir diretamente na formação e manutenção dos sistemas de comunicação, uma vez que as relações sociais se manifestam e são produto dos canais existentes.

De volta ao nosso estudo de caso, identificamos a Bosch Car Multimedia Portugal, em Braga, nas teorias apresentadas acima. Mesmo sendo uma organização formal e hierarquizada, que trabalha, prioritariamente, a comunicação descendente. A Bosch Braga passa por um processo de atualização nas formas com que se comunica com seus colaboradores, dispondo de canais horizontais e ascendentes de auscultação da base. Da mesma forma podemos enquadrar a seção MFE1, objeto de nosso estudo. Entretanto, em nossa investigação, constatou-se que esses meios ainda são insuficientes e que há uma necessidade de se estabelecer outros pontos de contatos com seus membros. Outra observação faz-se necessária. Embora não estimule oficialmente os canais informais, é perceptível a adoção e aceitação de alguns meios, o que nos impulsiona a dizer que a Bosch Braga esforça-se a se atualizar na forma com que se comunica internamente.

4. A comunicação como instrumento de motivação dos colaboradores

Como observa Pfeffer (citado em Kitchen & Daly, 2002, p. 49), "as organizações são sistemas políticos, coalizões de interesse e racionalidade definidas apenas com respeito à ordenação econômica". Entretanto, para se estabelecer - e sobreviver - a um cenário de constantes transformações, essas organizações têm implementado mudanças em suas estratégias gerenciais. Isso deve-se ao surgimento de um novo ambiente comercial dinâmico, em que prevalece a globalização, a diversidade cultural, as *joint ventures*, o empoderamento do consumidor e, sim, os avanços tecnológicos. A complexidade das relações no ambiente corporativo atual trouxe uma série de desafios às organizações, fazendo com que o capital humano passasse a ocupar lugar de destaque no desenvolvimento de políticas empresariais. Alguns autores contemporâneos defendem que a chave para o sucesso nesse universo corporativo esteja na gestão do conhecimento, no desenvolvimento de um sistema eficiente de comunicação e na valorização dos colaboradores.

Stewart (1997) afirma ser difícil encontrar uma organização que não seja dependente do conhecimento como fonte para atrair clientes. O mesmo argumenta Drucker (1993) ao referir que em uma nova economia o conhecimento não é apenas mais um recurso ao lado dos tradicionais, mas "o" de maior significado, uma vez que o trabalhador é quem detém o conhecimento. Grant (1997) vai além ao acrescentar que o conhecimento está "armazenado" no trabalhador. Nesse sentido, Porter (1985) enfatiza que o gerenciamento dos recursos humanos afeta a vantagem competitiva, sendo a chave, em alguns setores, para a diferenciação. O autor acredita que o sucesso está intrinsecamente relacionado à gestão da comunicação, sendo que a qualidade da comunicação entre as pessoas que compõem a organização "é uma variável crucial que determina o sucesso organizacional" (Tourish & Hargie, 2004, p. 21).

Sendo assim, Van Riel (2000) defende a implementação de um sistema de identificação organizacional pautado em uma política de comunicação interna voltada para o colaborador para que uma organização possa destacar-se frente à sua concorrência. O pesquisador holandês assegura que a comunicação com os colaboradores pode ajudar os membros de uma organização a se identificarem com a empresa, transmitindo as mensagens certas sobre metas, valores e conquistas, fornecendo informações específicas sobre as diretrizes e ações individuais e coletivas. Van Riel (2000) ressalta a importância do clima organizacional positivo para aumentar a atratividade do colaborador com as políticas empresariais.

A partir desse princípio, Argenti (1998) lembra que uma organização que perde a fé e a boa vontade de seu colaborador enfrenta uma batalha difícil para corrigir seus erros e reconstruir a credibilidade com as próprias pessoas que podem assegurar o futuro da corporação. Por isso, segundo Argenti (1998), as organizações precisam se empenhar mais em como se comunicar com sua força de trabalho nesse ambiente de constantes mudanças, focando em reter colaboradores eficazes. O grande desafio está ainda em ter que

lidar com uma diversidade de colaboradores que, muitas vezes, sequer fazem parte da estrutura organizacional. São prestadores de serviços, estagiários, trabalhadores temporários, contratados que precisam “pertencer” e serem “inseridos” na cultura momentaneamente. Então, como passar a mensagem de forma eficiente e duradoura?

Para Smidts, Van Riel e Pruyn (2000), as organizações devem incentivar seus colaboradores a terem uma atitude mais próxima com os seus objetivos organizacionais. Os autores pressupõem que a criação do conceito de identificação organizacional pode induzir os colaboradores a se comportarem de acordo com a identidade, reputação e estratégia empresarial. “Tais comportamentos são particularmente importantes nas organizações de serviços, em que os colaboradores desempenham um papel vital no fornecimento de qualidade e satisfação dos clientes”, afirmam Smidts et al. (2000, p. 3). O fato é que uma forte identificação por parte da força de trabalho pode contribuir positivamente para o sucesso de uma empresa e pode explicar o crescente desempenho das corporações. “Portanto, as organizações devem gerar identificação para facilitar seu funcionamento” (Smidts et al., 2000, p. 3). Gerar identificação, para Smidts, Van Riel e Pruyn (2000), quer dizer construir raízes firmes e uma forte relação de pertencimento aos valores da organização. Fazer o indivíduo ou o grupo (unidade) pertencer, ter orgulho em fazer parte e sentir-se reconhecido é importante na criação de uma imagem positiva da própria organização.

A questão é que o reconhecimento de que os trabalhadores são um recurso fundamental ao bom desempenho, comparável a qualquer uma das áreas de negócios, da organização é relativamente recente (Ruão, 1999). Diante disso, deparamo-nos com uma série de questões acerca do papel da comunicação nesse processo da gestão dos recursos humanos, sendo visto como o principal ativo de uma organização. Entretanto, para Ruão (1999), com o auxílio da comunicação, os colaboradores passam por uma evolução progressiva do entendimento sobre o seu desempenho e sua importância nas organizações. A esse respeito, Araujo et al. (2012) acreditam que a comunicação com qualidade facilita o alcance dos objetivos, resolve problemas, evita conflitos, cria interação tanto horizontal quanto vertical, solidificando a relação entre funcionários, líderes e diretores. É por isso que Brum (2010, p. 40) defende que “a comunicação é a base para qualquer relacionamento humano”, tendo como finalidade transferir informação de uma pessoa para outra, seja, ao menos, para repassar pensamentos, ideias ou valores. Além disso, Brum (2010, p. 40) afirma que “comunicação é a ação de tornar comum uma ideia, uma vivência, um sentimento entre pessoas, portanto, a comunicação humana é social”.

Nesse aspecto, podemos, então, creditar à comunicação interna a função de alinhar a forma de agir e pensar do público interno às diretrizes e estratégias das organizações, entendendo que as organizações fazem uso das ações de comunicação interna como ferramenta para criar uma relação com seu capital humano, a fim de integrá-los ao ambiente de trabalho. Nessa mesma linha de raciocínio, Brum (2010, p.

149) acrescenta que “a partir do momento em que o funcionário passa a conhecer verdadeiramente a empresa para a qual trabalha e o que pensa a direção, sente-se desempenhando um papel determinante para a manutenção e o crescimento dessa empresa”. Por sua vez, Araujo et al. (2012, p.51) veem a comunicação interna como fator de ligação entre uma instituição e seu público interno, devendo “a comunicação produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe”.

É por tudo isso que a comunicação interna deve desempenhar a função de humanizar as relações dentro de uma organização, “tornando os colaboradores mais conscientes de seu papel e distinguindo o nível de conhecimento deles sobre assuntos de interesse, integrando-os ao ambiente de trabalho e ajudando-os a alcançar os objetivos da empresa” (Araujo et al. 2012, p. 51). Em se tratando de comunicação interna, Philip Kitchen e Finbarr Daly (2002, p. 47) partem da teoria desenvolvida por Grunig (1993) de que a comunicação está tão entrelaçada à estrutura da organização, ao ambiente, poder e cultura que acreditam ser “a comunicação interna não apenas uma variável crucial em relação ao sucesso organizacional, mas também uma precursora para a existência organizacional”. Tal importância conferida à comunicação também é dada por Van Riel e Fombrun (2007), que veem a comunicação como o coração do desempenho organizacional, exercendo papel estratégico frente aos públicos-alvo. Faz parte do sistema de comunicação englobar as estratégias de marketing, relações públicas, relações com os investidores e a comunicação com os colaboradores.

Tendo em conta o importante papel que desempenha um sistema de comunicação na satisfação e no sentido de pertença dos colaboradores de uma empresa, bem como no desenvolvimento de uma organização (Welch & Jackson, 2003), demonstra-se imprescindível olhar a Comunicação Organizacional como uma das principais aliadas do negócio. Isso porque, acreditamos, sem uma estratégia de comunicação torna-se difícil alcançar sucesso no negócio. É por isso que defendemos uma comunicação humana dentro das organizações focada no desenvolvimento, retenção e recrutamento de talentos. Como veremos a seguir, os novos desafios organizacionais fazem com que a comunicação surja como uma forma de promover a união de todos em prol dos valores internos.

4.1 - O valor do capital humano para as organizações: A hora e a vez do *employer branding*

Vivemos num período de constantes transformações sociais e econômicas, em que a tecnologia se tornou ponto fulcral de nossa existência. No século XXI, nada acontece sem que saibamos. Somos produtores de conteúdo e a informação circula sem fronteiras. A globalização derrubou muros e ampliou o conhecimento. Diante desses novos desafios contemporâneos, em que a cada dia há um novo padrão a seguir, as organizações tiveram que promover uma verdadeira revolução na forma com que geriam as equipas e os negócios, deixando para trás antigos paradigmas para abraçar um cenário de mudanças. Com

tudo isso, e como já mencionado em outros capítulos deste estudo, as organizações têm se voltado para dentro, buscando entender seu diferencial competitivo perante seus concorrentes. Não à toa, têm se empenhado em transmitir o valor de sua marca de forma coesa e coerente e investido na atração e retenção de seus recursos humanos.

Se antes pensávamos que, no futuro, seriam as máquinas a darem as cartas. Vemos que isso não se concretizou. Pelo menos até agora. O que observamos, a bem da verdade, é que a revolução tecnológica tem transformado a relação de trabalho, oferecendo ao profissional o poder de assumir as rédeas de sua carreira, deixando de ser um mero receptor de mensagens para ser um emissor, com alto nível de credibilidade. Nessa inversão do jogo, em que a composição da força de trabalho tem mudado significativamente, surge um outro desafio às organizações: construir a capacidade de comunicar os atributos de sua marca, enquanto empregadora, de modo a tornar-se visível aos talentos. Isto é, investir no conceito da marca empregadora, ou *employer branding*.

Esse conceito surgiu na literatura há mais de 20 anos¹⁴, mas somente agora é que ganhou a atenção necessária. Em nosso estudo, consideramos que o trabalho de gestão da marca empregadora (*employer branding*) vai além da responsabilidade do departamento de recursos humanos, sendo um esforço integrado que parte da alta administração e inclui ações de comunicação, marketing e responsabilidade organizacional para, assim, alcançar a consolidação e reconhecimento de uma marca. Sendo assim, seguiremos os modelos propostos por Mosley (2007) e Aggerholm, Andersen e Thomsen (2011) a respeito da gestão da marca empregadora. Os autores defendem o alinhamento da marca do empregador com a marca organizacional para atrair e reter os talentos certos com foco no desempenho e fortalecimento da imagem organizacional (Mosley, 2007).

Além disso, Aggerholm, Andersen e Thomsen (2011) criaram o modelo de *employer branding* baseado na ótica da responsabilidade social, propondo a interseção da gestão da marca organizacional (missão, valores e visão), marca do empregador (*employer branding*), estratégias de recursos humanos e responsabilidade social. Assim, “as iniciativas de responsabilidade social colaborariam para humanizar as relações empregado-empregador e revelar os valores de uma empresa e, portanto, podem ser parte da ‘proposição do valor do emprego’ a ser comunicado” (Preite, 2013, p. 41). Com isso, entendemos que uma marca empregadora deve trabalhar em prol de atrair, envolver, estimular potenciais candidatos, ou atuais colaboradores, a criar e viver uma experiência singular, diferenciada, quase de encantamento com a organização. Isso somente é possível através de uma cultura organizacional compreendida pelos colaboradores, os quais entendem os diferenciais e posicionamento da marca e inspiram-se nela.

¹⁴ <http://www.aberie.com.br/revista/employer-branding-o-fim-da-barreira-entre-comunicacao-interna-e-externa/>

Logo, o papel que a Comunicação Organizacional exerce neste modelo de gestão é preponderante para o desempenho organizacional, uma vez que age no estabelecimento de laços, redes de relacionamento e no grau de confiança entre a liderança e a força de trabalho. Neste estudo, abordaremos o *employer branding*, ou a marca do empregador, no âmbito da Comunicação Organizacional por entendermos que essa ferramenta está intrinsecamente relacionada à cultura e à identidade organizacional. Dessa forma, quando uma organização investe num relacionamento direto com seus colaboradores e futuros candidatos, atua com integridade, ética e transparência nas mensagens e tem a preocupação em unir o discurso à prática, gera confiança que é, sem dúvida, um dos mais valiosos ativos organizacionais. Sabemos que colaboradores satisfeitos representam aumento na produtividade, redução do *turnover* e colaboração mútua. Tudo isso contribui para o aumento da reputação. De acordo com Nascimento (2013), a identidade e autoestima dos trabalhadores são determinadas pelas relações sociais na organização.

A imagem externa da empresa funciona como um espelho para os empregados. Por sua vez, esses empregados usam a imagem para avaliar o valor da sua organização e deles próprios. A reputação positiva pode permitir a autoidentidade dos trabalhadores e a sua disposição para estarem associados à organização pode resultar em moral elevada (Nascimento, 2013, p. 8).

O que significa dizer que essa harmonia permite aos colaboradores “vivenciarem” a marca, apreciar os objetivos e reforçar os valores organizacionais, contribuindo para a reputação e retenção de talentos. Nesse sentido, uma organização que reúne colaboradores satisfeitos, reputação positiva e ainda a atenção do consumidor tem grande possibilidade de obter sucesso e, com isso, aumento de receita (Nascimento, 2013). Entende-se por colaborador comprometido os que falam positivamente da sua organização e assumem, no exterior, o papel de embaixador da marca, manifestam uma ligação emocional com a organização e um forte sentimento de pertença, envolvem-se mais intensamente nos processos de tomada de decisão, uma vez que sentem que as suas perspectivas são valorizadas e que existem oportunidades para o crescimento profissional e o desenvolvimento de competências (Sezões, 2017).

Em nosso entendimento, uma marca empregadora consistente, que estabelece ligação com a cultura e a identidade organizacional, ajuda a desenvolver uma visão clara dos diferenciais de uma empresa e a torna atrativa como empregadora. Assim sendo, uma vez que há esta conexão entre a marca empregadora, cultura e identidade, podemos inferir que esse sistema contribui para gerar a confiança e lealdade por parte dos colaboradores com a marca. Por isso, antes de investir na imagem da marca e na gestão de uma marca empregadora, uma organização precisa desenvolver sua cultura, sua identidade e trabalhar a reputação positiva para, assim, integrar todos os conceitos e desenvolver sua comunicação de

marca. Esse sistema funciona quando a cultura é compreendida por ser o ponto central em uma organização, transitando em torno a identidade e a reputação.

Quando a gestão de marca empregadora e a cultura caminham de mãos dadas, o universo dos colaboradores pode ser impactado positivamente desde que: haja igualdade de oportunidade para todos, inexista discriminação em termos de recompensa ou punição por trabalho executado, o colaborador seja compreendido como indivíduo, sendo informado e obtenha retorno em conformidade com seu desempenho, receba apoio em tempos de crise, haja flexibilidade e humanidade nas regras organizacionais, permitindo verdadeira delegação de responsabilidade para provocar mudanças de forma responsável (Maheshkar, 2017). Portanto, tudo gira entorno de uma cultura organizacional forte e sólida. Uma organização consciente deve preocupar-se com a qualidade e transparência das mensagens para mitigar os riscos de percepções erradas dos valores culturais. Sobretudo, quando as informações não são bem trabalhadas, podem gerar expectativas que não serão atendidas, interferindo na permanência das pessoas. Com isso, entendemos que o *employer branding* ajuda a estabelecer a identidade da empresa como empregadora, abrangendo o sistema de valores, políticas e comportamentos em direção aos objetivos de atrair, motivar e manter os atuais e potenciais profissionais (Backhaus & Tikoo, 2004).

Somente após esses passos, é possível desenvolver uma proposta de valor do emprego capaz de reter e despertar interesse dos talentos certos para a organização, bem como desenvolver laços de confiança entre as equipes. Mosley (2007) afirma que uma proposta de valor consistente vai diferenciar a organização dos concorrentes e garantir o alinhamento das políticas e das práticas (processos) da organização, o que, para o autor, é preponderante a participação da comunicação. Nesse sentido, acreditamos que a comunicação deve estar envolvida em todo o processo, atuando como força matriz para o desenvolvimento da proposta de emprego. E para ser bem-sucedido é preciso criar uma estratégia de comunicação de emprego (Michaels, 2002), desenvolvendo uma comunicação voltada para propostas de emprego atraentes e competitivas (Preite, 2013). Por isso, o processo de recrutamento e seleção tem que ser visto como uma atividade estratégica que envolve a comunicação através das fronteiras organizacionais na identificação, contato, avaliação e seleção do pessoal para atender às necessidades específicas de uma organização (Kreps, 1990).

Ao definir uma proposta de valor de emprego e um processo de seleção condizentes com sua cultura organizacional, uma organização traz para si novos membros com qualidade técnica que atendem às suas necessidades. Uma vez elaborada a proposta de valor de emprego, uma organização tem que tomar cuidado para contratar colaboradores que complementem seus membros atuais e que também possam contribuir para a evolução do todo. O objetivo é que os novos talentos tragam ideias inovadoras e uma visão própria para interpretar a política organizacional, contribuindo para a evolução da empresa (Kreps 1990).

Ao desenvolver sua identidade como empregadora, uma organização precisa, de acordo com Bachkaus e Tikoo (2004), acima de tudo, preocupar-se em ser única, diferenciando-se dos demais concorrentes. Entretanto, sua "proposta de valor" tem que ser uma representação verdadeira do que oferece aos colaboradores, com uma mensagem central incorporada à marca, usando informações sobre a cultura e estilo de gerenciamento.

Consideramos, contudo, que uma organização não deve esquecer que o sentido de construir a marca empregadora é ir além das promessas de carreira que soam perfeitas em uma entrevista de emprego. Tem que se preocupar em cuidar, isso sim, da jornada do colaborador e compreender que o verdadeiro valor de marca é o vivido pelos colaboradores. Assim, cria-se um círculo virtuoso: o que a organização *faz* (propósito relacionado à visão, missão e compromisso com o valor da marca empregadora), o que é *percebido* dentro e fora da empresa (envolvimento do colaborador e candidato, transformando-os em *brand advocate*, ou seja, em defensores da marca) e o que nos *tornamos* (a chave é ter consistência na mensagem, acreditar na proposta criada e comprometer-se com transparência, ética e lealdade). Para ser desejável dentro e fora.

Em relação ao estudo desenvolvido na Bosch Car Multimedia Portugal, em Braga, foram identificadas barreiras a serem transpostas na gestão da marca empregadora que se mostram urgentes para que a multinacional retorne a confiança e motivação de seus colaboradores. Como veremos mais à frente, no estudo de caso, os colaboradores da seção MFE1 identificam-se com os valores e a cultura da multinacional Alemã, mas refutam alguns princípios de liderança, considerando a estrutura hierarquizada e engessada, o que dificulta a fluência da comunicação e a colaboração entre equipes. Com o término deste capítulo, encerramos a revisão de literatura, a qual tratou do levantamento da teórica que serviu para embasar nosso estudo científico. Agora, daremos início à descrição da metodologia e do estudo de caso.

5 – A Metodologia de Investigação

Reconhecendo que toda investigação envolve um problema (Coutinho, 2014), o qual gera uma questão a que se deve responder precisamente, seguimos a orientação de Quivy e Campenhoudt (2005) que afirmam ser a problemática o “princípio da orientação teórica da investigação” (p.14). Para os autores, aliás, é o problema que dá à investigação a coerência e o potencial de descoberta. Assim sendo, entendemos ser a “problemática” fundamental para a investigação, uma vez que nos convida a delimitar o estudo e determina a metodologia a ser adotada. A partir desta reflexão, acreditamos que o objeto desta investigação - compreender de que forma as ferramentas de comunicação interna (variável 1) podem atuar na percepção de satisfação dos colaboradores (variável 2) do MFE1 (sujeitos), seção de gestão de projetos da Bosch Car Multimedia Portugal - assumiu um papel de guia em nosso estudo, direcionando-nos na escolha da metodologia.

Nesse sentido, demonstra-se fundamental ressaltar que o problema desta investigação não foi detectado pelos investigadores durante a fase exploratória da pesquisa, mas sim apresentado pelas lideranças da seção objeto de estudo. Os chefes do MFE1 identificaram, a partir do resultado do inquérito de satisfação (Associate Survey) aplicado a cada dois anos a todos os profissionais da multinacional Alemã, uma queda no nível de satisfação de seus colaboradores. Diante deste problema, as lideranças do MFE1 entenderam ser preciso auxílio técnico do departamento de comunicação da Universidade do Minho para perceber o que gerava insatisfação na equipa e, assim, melhorar o ambiente de trabalho com uma estratégia de comunicação elaborada para a seção.

Para compreender o problema exposto, recorreremos ao paradigma interpretativo, por entendermos ser o que melhor se relaciona com os fenômenos sociais ao qual nos propusemos investigar: a percepção sobre a satisfação no trabalho e a sua relação com a comunicação. O objetivo de nossa investigação é compreender de que forma as ferramentas de comunicação internas podem atuar na percepção de satisfação dos colaboradores MFE1. Logo, justifica o uso da abordagem interpretativa das questões do real, uma vez que essa busca entrar no mundo pessoal dos sujeitos “para saber como interpretar as diversas situações e que significados têm para eles” (Latorre et al., 1996, p. 42). Isto é, busca-se o sentido profundo dos comportamentos que se constroem na interação humana. O investigador e o investigado interagem e cada um por si molda e interpreta os comportamentos de acordo com os seus esquemas socio-culturais (Coutinho, 2014).

É da natureza da investigação interpretativa a busca dos significados, a construção indutiva da teoria, o papel central assumido pelo investigador, o não admitir uma única, mas várias vias metodológicas (Coutinho, 2014). Inclui também estudar e interagir com as pessoas em seu terreno, através de sua linguagem, sem recorrer a um distanciamento que levaria ao emprego de formas simbólicas estranhas ao

seu meio (Gauthier, 1987). Isso quer dizer que a produção de conhecimento é assim concebida como um processo circular, interativo e em espiral, uma vez que “investigar implica interpretações de quem é também intérprete, envolve interpretações de interpretações (Coutinho, 2014, p. 18)”.

O primeiro passo da investigação foi analisar os resultados do inquérito aplicado aos colaboradores (AS17+) para, em seguida, construir um modelo de análise que nortearia todo o trabalho científico. Neste planejamento de trabalho, buscamos identificar os conceitos centrais do estudo: o nível de satisfação dos colaboradores MFE1 – Bosch Car Multimedia Portugal e o sistema de comunicação existente tanto na multinacional quanto na seção. Assim, poderíamos determinar de que forma seriam feitas as recolhas dos dados secundários e primárias. Para, dessa forma, definir o método e as técnicas a serem adotadas nesta investigação. O material fornecido pelo MFE1 (resultados da seção no Associate Survey) auxiliou-nos a constituir a questão de partida, o modelo de análise e a propor os conceitos a serem estudados, com suas dimensões e indicadores. Assim, pudemos determinar os passos a serem dados em busca da resposta esperada pelas lideranças.

5.1 – A questão de partida e os objetivos da investigação

Como referenciado anteriormente, a pesquisa parte de um problema e se inscreve em uma problemática (Laville & Dionne, 1999). Isso quer dizer que o “problema” a ser estudado tem a função de guiar o pesquisador, mostrando-lhe o caminho a percorrer no processo investigativo (Coutinho, 2014) e, ao fornecer um referencial para o projeto de pesquisa, o mesmo centra a investigação numa área de domínio concreto, organizando o estudo, dando-lhe direção e coerência (Coutinho, 2014). Entendemos, portanto, que a apresentação do “problema” nos auxilia a construir um segmento lógico no processo investigativo, impulsionando a proposição da questão de partida e os objetivos a serem alcançados no estudo científico.

A respeito da importância da questão de partida, Quivy e Campenhoudt (2005) explicam que o investigador ao formular a pergunta vê-se obrigado a uma clarificação, frequentemente muito útil, das suas intenções e perspectivas espontâneas. Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), uma boa questão de partida pode ser tratada, permitindo-se trabalhar eficazmente a partir dela e, em particular, deve ser possível fornecer elementos para encontrar a resposta. Para o autor, esse meio constitui um primeiro ato para romper com o senso comum e deve, ao mesmo tempo, ter três qualidades essenciais: clareza, exequibilidade e pertinência, pois será através da pergunta de partida que o pesquisador terá uma percepção mais clara a respeito do que pretende alcançar. “Com esta pergunta o investigador tenta exprimir o máximo possível aquilo que se procura saber, elucidar e compreender melhor. A pergunta de partida servirá de primeiro fio condutor da investigação”, atestam Quivy e Campenhoudt (2005, p. 32).

Retomando ao nosso estudo, a identificação da questão de partida surgiu-nos imediatamente ao início da investigação, quando a liderança do MFE1 nos apresentou o problema: o baixo resultado alcançado pela equipa do MFE1 no inquérito bianual realizado pela Bosch Group, o Associate Survey (AS17+). Ao analisarmos os resultados do MFE1, verificamos que a seção aparecia com índices negativos em quesitos relacionados à gestão de pessoas, liderança, colaboração e comunicação. Em comparação a todo o grupo MFE e a Car Multimedia (CM) - divisão a qual pertence a fábrica em Braga - a seção de gestão de projetos apresentou avaliação inferior em todos os quesitos, o que impôs ao departamento uma melhora urgente nessas questões.

Diante desses percentuais, definimos que nosso objetivo nesta pesquisa seria ouvir os colaboradores para entender suas angústias a respeito desses quesitos que apareciam negativos (colaboração entre equipas, liderança, gestão de pessoas e comunicação) e em que a empresa estaria falhando em não conseguir satisfazer as suas necessidades. Além de auscultar a equipa, buscamos auxiliar as lideranças na solução de alguns problemas da rotina de trabalho ao demonstrar como a comunicação interna poderia agir na melhoria da relação de trabalho. Nesse sentido, nossa finalidade foi encontrar nas Teorias da Comunicação Organizacional os conceitos e métodos que ajudassem na resolução do problema apresentado pela Bosch Car Multimedia Portugal, em Braga, e, assim, fundamentar a estratégia de comunicação a ser implementada no MFE1.

Partindo desses princípios, definimos que a raiz deste trabalho científico seria desenvolver um estudo que demonstrasse a importância do papel da comunicação interna e, como ações desenvolvidas especificamente para a seção, agiriam na melhoria da satisfação desses colaboradores. Nesse intuito, a questão de partida dessa investigação foi assim definida: *“Como pode a comunicação interna atuar sobre a percepção de satisfação dos colaboradores MFE1 no seu ambiente de trabalho?”*

Como é possível perceber, a questão de partida deste estudo científico tem como ponto principal entender a visão dos colaboradores desta seção sobre “satisfação no ambiente de trabalho”, que tipo de ações satisfaria as suas necessidades, qual a relação entre lideranças diretas e colaboradores, e de que forma se relacionam com a marca e a direção em Braga. A pergunta suscita-nos ainda a outra parte importante: compreender como as ações de comunicação interna podem contribuir para melhorar a relação de trabalho entre equipas e tornar o ambiente de trabalho mais integrado e produtivo. Nesse sentido, a partir do problema apresentado pela Bosch Car Multimedia Portugal (baixo índice de satisfação no Associate Survey) e da análise teórica realizada pela equipe do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, definimos os seguintes objetivos a serem alcançados por este estudo:

- 1) Compreender os processos de comunicação interna em uma empresa multinacional;
- 2) Analisar a relação entre a qualidade da comunicação e a percepção de satisfação no trabalho dos colaboradores;
- 3) Propor uma estratégia de comunicação para melhorar a percepção de satisfação dos colaboradores.

Com a questão de partida e os objetivos do estudo identificados, o nosso próximo passo foi definir o modelo de análise para prosseguir ao estudo de caso. Relembramos, porém, que pela característica do estudo não houve levantamento de hipóteses rígidas. Assim sendo, mesmo tendo em conta ser um estudo indutivo, ou seja, com definição de questão de pesquisa e objetivos, sem a criação de hipóteses, decidimos por estabelecer o modelo de análise como parâmetro de nosso trabalho.

Dessa forma, com a consciência de que o modelo de análise (tabela 1) compreende uma etapa intermédia entre a construção dos conceitos e das hipóteses, por um lado, e da análise dos dados utilizados para os testar, por outro, estabelecemos que o problema apresentado pelas lideranças do MFE1 e os resultados obtidos no AS17+ serviram de parâmetro para a criação do conceito, das dimensões e dos indicadores de nosso modelo de análise. A decisão de construir este modelo prende-se a necessidade de organizar os primeiros dados recolhidos através da análise documental, para, assim, desenvolver as técnicas para a recolha dos dados primários, que seria ouvir os colaboradores a partir de grupos de foco.

MODELO DE ANÁLISE

Conceito	Dimensões	Componentes	Indicadores
1. Nível de satisfação dos colaboradores MFE1 – Bosch Car Multimedia Portugal	Sentido de Pertença	<ul style="list-style-type: none"> - Valorização pessoal - Participação na tomada de decisões - Progressão na carreira - Pertença ao grupo 	<ul style="list-style-type: none"> - Presença/Ausência de sentido de pertença reconhecidos pela chefia - Importância dada pela chefia às sugestões e opiniões dos colaboradores - Presença/Ausência de um plano de carreira e necessidade de melhorias - Presença/Ausência de planos de progressão na carreira
	Qualidade das Lideranças	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura hierárquica - Possibilidade de feedback - Autonomia no trabalho - Escuta ativa em ambiente de mudança - Nível de transparência 	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso às informações - Modo de feedback - Nível de autonomia nas decisões - Capacidade de feedback sobre a mudança - Contato entre colaboradores e chefias - Funcionamento da comunicação entre as equipas
	Valores da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura BOSCH - Missão, visão e objetivos BOSCH - Espírito de equipa e união - Princípios de liderança 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de identificação dos valores Bosch - Reconhecimento dos traços da cultura da empresa - Cumprimento dos princípios de liderança - Avaliação do espírito de colaboração entre equipas
2. Sistema de Comunicação	Organização dos Fluxos de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação Descendente - Comunicação Ascendente - Comunicação Horizontal 	<ul style="list-style-type: none"> - Canais e conteúdos - Direção dos fluxos - Grau de formalidade e informalidade
	Ferramentas de Comunicação Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Meios online - Meios offline 	<ul style="list-style-type: none"> - meios impressos - meios digitais - meios audiovisuais

Tabela 1: Modelo de análise que servirá de guia para o estudo MFE1

Orientados pela metodologia qualitativa (explicaremos a seguir porque é a mais adequada para este trabalho), dividimos o estudo em duas partes: recolha de dados secundários, com análise dos resultados obtidos pela seção MFE1 no inquérito de satisfação (AS-17); e recolha dos dados primários, com a realização de grupos de foco com os colaboradores, auscultação das chefias e análise documental sobre a empresa. Durante seis meses, a equipe do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho esteve no departamento de gestão de projetos (MFE1) da Bosch Car Multimedia, em Braga, com o objetivo de compreender a percepção de satisfação dos colaboradores e analisar de que forma as ferramentas da comunicação interna poderiam ajudar na melhoria dessa questão. Para assim, desenvolver uma estratégia de comunicação direcionada àquela realidade.

5.2 - A aplicação da metodologia qualitativa no caso em análise

Na sequência, explicamos a escolha pela metodologia qualitativa, clarificando nossa decisão a partir da tabela abaixo (Tabela 2). A função da metodologia é, num nível mais geral, velar pelos métodos, “assinalar os seus limites e alcances, clarificar e valorizar os seus princípios, procedimentos e estratégias mais adequados para a investigação”, estando mais atenta aos processos da investigação do que aos resultados (Bisquerria, 2009). Os métodos, por sua vez, constituem o caminho para chegar ao conhecimento sendo um conjunto de procedimentos que servem de instrumentos para alcançar os fins. E, por último, as técnicas têm atuação concreta, sendo, por conseguinte, os meios auxiliares do método. Por dentro de um método podem utilizar-se diversas técnicas (Bisquerria, 2009).

O estudo realizado na seção MFE1 da Bosch Car Multimedia seguiu os fundamentos da pesquisa qualitativa, utilizando como metodologia o estudo de caso, com recolha de dados primários feita através de grupos de foco com os colaboradores, auscultação das chefias e análise documental sobre a empresa. O tratamento e interpretação desses dados foi feita com o uso da técnica da análise de conteúdo, como mostra a tabela abaixo.

Paradigma = interpretativo		
	Metodologia	Método
Estudo Bosch Car Multimedia Portugal	Estudo de caso	1ª fase: análise documental: estudo de dados secundários, obtidos no survey AS17+ 2ª fase: Análise qualitativa do ambiente organizacional: realização de grupos de foco + análise de conteúdo dos resultados

Tabela 2: Quadro com o paradigma que norteou o estudo na Bosch Car Multimedia Portugal

Demonstra-se importante enfatizar que a metodologia qualitativa, escolhida como parâmetro deste trabalho, tem como ponto central estudar o problema em ambiente natural, procurando interpretar os fenômenos em termos do que eles significam para os sujeitos. Por isso, dados como experiências pessoais, histórias de vida, a descrição de rotinas e significados da vida dos sujeitos que interagem direto com o investigador ajudam a construir a teoria e a encontrar respostas para o problema (Coutinho, 2014).

Na investigação qualitativa, busca-se a riqueza da diversidade individual. O interesse está mais no conteúdo do que no procedimento, razão pela qual a metodologia é determinada pela problemática em estudo, em que a generalização é substituída pela particularização, a relação causal e linear pela relação contextual e complexa, os resultados inquestionáveis pelos resultados questionáveis, a observação sistemática pela observação experiencial ou participante. A questionabilidade dos resultados impõe-se porque mais do que o estudo de grandes amostras interessa o estudo de casos, de sujeitos que agem em situações, pois os significados que compartilham são significados em ação (Coutinho, 2014).

Assim, a metodologia qualitativa abriga uma multiplicidade de métodos para abordar uma problemática de forma naturalista e interpretativa (Coutinho, 2014), advogando os mais variados métodos de pesquisa, como entrevista, observação participante, pesquisa-ação, teoria engendrada e estudos culturais. Para, dessa forma, adotar multimétodos de investigação de um fenômeno situado no local em que ocorre, tentando procurar o sentido desse fenômeno e interpretar os significados que as pessoas dão a ele. Consequentemente, as pesquisas tomam, por sua vez, formas textuais originais, recorrendo a todos os recursos linguísticos ou diferentes gêneros literários (Chizzotti, 2003).

Sabendo que a metodologia, os métodos e mesmo as técnicas são termos que surgem na literatura para designar os diversos meios que ajudam e/ou orientam o investigador na sua busca do conhecimento, avançamos neste trabalho com a investigação qualitativa, cuja natureza subjetiva descreve os fenômenos por palavras, com o objetivo de estudar não só os comportamentos, mas as intenções e situações. Com o auxílio da metodologia qualitativa, ao investigar as ideias, os atores intervenientes no processo passam a ser as ações individuais e as interações sociais, ou seja, baseamo-nos no método indutivo, porque o investigador pretende desvendar a intenção, o propósito da ação, estudando-a na sua própria posição significativa. Isto é, “o significado tem um valor enquanto inserido nesse contexto, adotando a postura de quem tenta compreender a situação sem impor expectativas prévias ao fenômeno estudado” (Coutinho, 2014, p. 28).

A inter-relação do investigador com a realidade faz com que a construção da teoria se processe, de modo indutivo e sistemático, a partir do próprio terreno à medida que os dados empíricos emergem. Consequentemente, a teoria fundamenta-se na observação direta dos sujeitos, sendo construída a partir da análise de dados e da interpretação dos significados. Uma vez adotado este processo, o problema do estudo depende, por conseguinte, de questões práticas, reclamando-se uma maior interligação entre teoria-prática

e entre investigador-investigado, cujo objetivo é obter os dados no meio natural em que ocorrem com a participação ativa de um investigador participante (Coutinho, 2014).

5.3 – A metodologia de estudo de caso

Em relação aos excertos acima, é pertinente afirmar que a escolha do paradigma interpretativo se comprovou o melhor pela sua natureza subjetiva, uma vez que o nosso estudo científico tinha como finalidade compreender de que forma as ferramentas de comunicação interna poderiam atuar na percepção de satisfação dos colaboradores MFE1, da Bosch Car Multimedia Portugal, em Braga. Dessa maneira, a metodologia de estudo de caso, desenvolvido por via de análise documental, observação direta e grupos de foco, mais uma vez, demonstrou-se relevante na recolha de dados, visto que o objetivo de nossa investigação era penetrar no mundo pessoal dos investigados para, assim, construir em conjunto ações e responder ao problema proposto.

Assim sendo, a seleção da metodologia de estudo de caso ajudou-nos a interpretar as particularidades deste contexto social complexo (MFE1) de forma a descrever as experiências e criar teorias a partir de acontecimentos únicos e típicos, de forma holística a fim de preservar e compreender o caso no seu todo e na sua unicidade (Yin, 2011; Coutinho, 2014). Por contribuir para o entendimento dos fenômenos individuais, organizacionais, o estudo de caso promove o conhecimento e a compreensão de um determinado tópico que envolve a análise de um fenômeno contemporâneo real e que se baseia em fontes múltiplas e variadas (Yin, 2003; Ruão, 2017).

De acordo com Yin (2011), o estudo de caso permite que os pesquisadores mantenham as características significativas dos eventos da vida real, como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e gerenciais. É tido como um dos referenciais metodológicos com maior potencialidade para entender a diversidade de problemáticas que se colocam ao cientista social (Coutinho, 2014), por tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: um caso. O estudo de caso define-se, mais precisamente, como um método que tem o objetivo de atingir o mundo real com maior proximidade possível, interpretando-o por dentro, de forma a descrever experiências ou criar teorias com acontecimentos únicos e típicos, que sirvam de base de estudo e atuação em situações semelhantes (Yin, 1994).

Demonstra-se necessário esclarecer que, como qualquer investigação indutiva, para realizar um estudo de caso, primeiro, é preciso definir a questão de partida, que será previamente respondida pelas hipóteses propostas que deverão indicar ao investigador onde deve procurar as evidências. Na sequência da pesquisa, definir-se-á o caso a ser investigado, bem como os sujeitos envolvidos. Para, neste momento, desenvolver os instrumentos e procedimentos de recolha de dados e critérios de avaliação. É nesta parte

da investigação que o pesquisador identifica as unidades de análises e anuncia o caso que está a pesquisar, determinando se se trata de um indivíduo, acontecimento ou entidade. É o guia geral da pesquisa (Yin, 1994).

Na continuação do detalhamento de um esquema de pesquisa, encontramos em Yin (1994) a referência quanto à recolha de dados em um estudo de casos, que pode ser feita de várias maneiras, com estudos de documentos, arquivos, gravações, entrevistas ou inquéritos, observação direta, observação participante e artefactos físicos. Segundo o mesmo autor, a interpretação dos dados corresponde à ocasião em que o investigador procura fazer a ligação entre as proposições em situação real. É feito por exame, categorizarão, tabulação e outras formas de recompilação das evidências, de forma a comparar os resultados com as proposições iniciais do trabalho. Em nosso estudo, optamos, num primeiro momento, pela análise documental, acompanhada pela observação direta. Para, em seguida, aplicar as técnicas de grupos de foco e análise de conteúdo para recolha e análise das informações.

5.4 - As técnicas de recolha e análise de dados

Resolvemos dividir a fase exploratória em nossa pesquisa em duas partes: secundária e primária, uma vez que o nosso trabalho partiu da análise documental e dos resultados obtidos no Associate Survey (AS17+) que o grupo Bosch realiza a cada dois anos com os seus colaboradores. Nesse caso, o primeiro levantamento foi feito através da interpretação dos resultados do inquérito aplicado aos colaboradores e também de documentos obtidos com a chefia do departamento em estudo. Em seguida, realizaram-se grupos de foco com a equipa MFE1, a fim de depurar as respostas do inquérito. No fim, aplicamos a técnica da análise de conteúdo para categorizar e analisar os resultados, propondo soluções.

Na recolha de dados, o grupo de foco tem como principal vantagem produzir o máximo informação em um curto período de tempo e ainda permite coletar diferentes pontos de vista a respeito do mesmo tópico¹⁵. A riqueza dos dados neste método de investigação emerge da dinâmica e da diversidade do grupo, pois os participantes podem ser influenciados por outros. Como nem todos terão as mesmas experiências (devido a diferenças entre idade, gênero, educação e outros fatores) muitos pontos de vista diferentes, provavelmente, serão expressos pelos participantes (Coutinho, 2014). Além disso, têm como função ajudar a conhecer as percepções partilhadas dos indivíduos sobre os aspectos do quotidiano e a forma como esses são influenciados uns pelos outros em situações de grupo. Permite ainda analisar o *background* dos pensamentos, emoções e trajetórias dos indivíduos¹⁶.

¹⁵ Extraído de “Qualitative Methods: A Field Guide for Applied Research in Sexual and Reproductive Health”, Family Health International

¹⁶ Extraído de “Qualitative Methods: A Field Guide for Applied Research in Sexual and Reproductive Health”, Family Health International

Demonstra-se importante ressaltar que no estudo feito no MFE1, na Bosch Car Multimedia Portugal, os grupos estudados foram divididos de acordo com suas seções e equipas de trabalho, dando-lhes a oportunidade de expressar sem receio suas opiniões. Resolvemos adotar esta divisão para garantir a adesão dos participantes e conseguir levantar o máximo de opiniões possível. Verificamos, contudo, que, mesmo obedecendo às divisões por área, muitos sentiram-se intimidados em falar na presença de outros, optando por escrever suas respostas na folha de exercício. Embora não tivesse feito parte de nossa pesquisa pormenorizar os dados relativos aos colaboradores (idade, sexo, grau de instrução, anos de trabalho na Bosch), percebemos em nossa observação direta que uma parte dos participantes se sentiu pressionada pela chefia a participar. Havia uma desconfiança de que: 1º) o estudo não iria a lugar nenhum e não traria resultados práticos para a seção; 2º) de que a chefia seria informada das opiniões, o que causaria um problema de relacionamento. Durante os seis meses que permanecemos na seção, percebemos que há um ambiente de respeito e que muitos não têm a coragem de expressar sua opinião por receio de confronto. Assim, avaliando o ambiente em que estávamos inseridos, decidimos por não misturar as equipas e áreas da seção. Sendo assim, foram criados 12 grupos de foco, obedecendo as divisões das áreas existentes no MFE1.

Em particular, os grupos de foco são úteis quando o uso diário da linguagem e cultura de grupos específicos é de interesse para a empresa e ainda quando se deseja explorar o grau de consenso sobre um determinado tópico (Morgan & Kreuger, 1993). Entre outros objetivos, o grupo de foco baseia-se nas atitudes, sentimentos, crenças, experiências e reações dos entrevistados de uma maneira que não seria viável usando outros métodos. Assim, suscita uma multiplicidade de pontos de vista e processos emocionais dentro do contexto investigativo (Morgan & Kreuger, 1993). Conforme Fern (2001) escreveu: os grupos de foco ajudam, à primeira vista, na confirmação de hipóteses e na avaliação da teoria. Em nosso estudo, os grupos de foco reforçaram a nossa teoria e ajudaram a responder a nossa questão de partida, ajudando a entender o que gerava a insatisfação e como poderíamos agir para melhorar a problema apresentado pela liderança da seção.

Uma vez realizados os grupos de foco e depuradas as respostas, iniciamos a etapa de interpretação e análise de dados, recorrendo à análise de conteúdo. Segundo Olabuenaga e Ispizua (1989), essa é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos que, analisados adequadamente, abrem-nos as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social que de outro modo seria inacessível. Escolhemos esta técnica porque nos dá informações suplementares sobre a “mensagem”, ou seja, servindo como um instrumento de indução para se investigar as causas a partir dos efeitos (Ruão, 2017). O que significa dizer que a análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos e textos. Essa análise, da ordem

qualitativa ou quantitativa, ajuda a reinterpretar as mensagens e atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (Moraes, 1999).

Bardin (1994) entende que essas variáveis inferidas podem ser: a facilidade de comunicação, a origem racial, a ansiedade, a agressividade, os hábitos, as atitudes e os valores, entre outros. O que devemos fazer, de acordo com a autora, é obter essas inferências a partir de unidades lexicais, estruturas sintáticas, pausas, expressões gestuais ou postura. Dessa forma, a análise de conteúdo corresponde a um conjunto de técnicas de análise das diversas comunicações (gestos, fala, postura) visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou qualitativos) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (Bardin, 1994). Esta técnica tem sido aplicada em múltiplos estudos que passam desde os discursos políticos às histórias infantis.

Por conseguinte, a análise de conteúdo consiste na explicação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão de seu montante, com o contributo de índices passíveis ou não de quantificação, a partir de um conjunto de técnicas, que, embora parciais, são complementares (Bardin, 1994). É a partir deste modelo estruturado de trabalho que o investigador cria (ou adapta) um jogo de operações analíticas, mais ou menos adaptadas à natureza do material e à questão que procura resolver. De acordo com Bardin (1994), o analista pode utilizar uma ou várias operações, em complementaridade, de modo a enriquecer os resultados, ou aumentar a sua validade, aspirando assim a uma interpretação final fundamentada.

Em suma, “a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça, tomando em consideração as significações, eventualmente a sua forma e a distribuição destes conteúdos e formas (Bardin, 1994, p. 215)”. Com o auxílio desta técnica pudemos interpretar os dados recolhidos durante os grupos de foco e codificá-los, encontrando respostas através das frequências de palavras e repetição dos temas apresentados pelos colaboradores. Ao fim, identificamos as categorias que responderiam à nossa questão de partida, que descreveremos de seguida. Mais à frente, apresentaremos o levantamento completo dos dados. Neste momento, iremos apresentar a empresa e a seção objeto do estudo.

6 - A empresa objeto do estudo: Bosch Car Multimedia Portugal, em Braga

Uma das maiores empregadoras de Portugal, a Bosch Car Multimedia Portugal, tem mais de 4 mil colaboradores, divididos em diversas seções, em Braga (Bosch BrgP). Em termos de crescimento e faturação, a empresa alcançou, em 2018, somente em Braga, um volume de 1,13 mil milhões de euros em vendas e prestação de serviços. A história da Bosch em Braga começou no início dos anos 1990 quando se chamava Blaupunkt, parte do grupo que assumiu a produção e a comercialização dos aparelhos Grundig, na altura marca muito conhecida em todo o país. Assim, a Bosch firmou-se no mercado português como fabricante de autorrádios.

Após mais de uma década, em 2008, seguindo a reorientação estratégica da divisão Car Multimedia (CM), houve a mudança para Bosch Car Multimedia Portugal. Assim sendo, a fábrica dá início à produção de equipamentos para indústria automobilística ao mesmo tempo em que alarga seu portfólio de produtos, diversificando sua oferta na área eletrônica¹⁷. Hoje em dia, o portfólio da Bosch em Braga divide-se em sistemas de instrumentação, sistemas profissionais, de manufatura e navegação e info-entretenimento. O processo tem início na construção dos protótipos (amostras) até a produção em série.

Das diversas seções que compõem a Bosch em Braga, nosso objeto de estudo concentra-se no MFE1, uma das áreas que integra o departamento Manufacturing Engineering (MFE), cuja função é industrializar os produtos Car Multimedia fabricados em Braga. O MFE tem como missão a industrialização de novos produtos, bem como gestão dos projetos, o design e a implementação de todas as linhas de montagem, acompanhando até o final da produção. O que significa dizer que o setor é o motor de grande parte das atividades de planejamento e manutenção da Bosch Braga. O MFE é composto, além do MFE1, pelo MFE2 (Assembly) e MFE3 (Testing). Nesse sentido, fica a cargo do MFE1 o acompanhamento de todas as fases de um projeto, desde sua concepção com o cliente até o início da produção em série. A seção emprega um pouco mais de 100 profissionais, que cuidam desde o gerenciamento dos projetos até a produção e avaliação das amostras. Todo o trabalho é interligado com outros departamentos da fábrica, havendo necessidade de integração entre as equipas.

6.1 – A estratégia da Bosch Car Multimedia Portugal em Braga

A Bosch Car Multimedia Portugal, em Braga, pertence à área de Soluções de Mobilidade (BBM) do Grupo, que gera o maior percentual de vendas da Bosch e faz dela um dos maiores fornecedores de tecnologia para automóveis do mundo. Em 2014, por exemplo, a BBM registrou um volume de vendas de

¹⁷ Informação retirada do manual de boas-vindas da Bosch Car Multimedia Portugal

33,3 mil milhões de euros, representando 68% das vendas do Grupo Bosch, o que faz da empresa um dos fornecedores líderes de tecnologia para automóveis¹⁸.

Dentro do grupo, a fábrica em Braga é responsável pela industrialização de novos produtos. Basicamente, a matriz na Alemanha solicita um novo produto a ser desenvolvido e Braga é responsável por definir sua linha de produção. Começa-se pelo design da linha e, em seguida, vai-se para a prototipagem e entrega para o início da produção em série. Esse processo envolve muitas áreas da empresa, não apenas internamente, exigindo fortes habilidades de gerenciamento de projetos a serem aplicadas para atingir os objetivos¹⁹.

Configura, portanto, um processo hierárquico que muitas vezes engessa a empresa e a impede de evoluir frente à concorrência. Para melhorar este entrave destacado pelos próprios colaboradores, a Bosch Car Multimedia Portugal definiu quatro pilares estratégicos para manter-se na liderança do segmento: *Financing, Customer, Internal Process e People*. O objetivo é fazer com que a fábrica em Braga, uma das mais representativas do país, seja cada vez mais competitiva, aposte em uma estrutura de custo ajustada, foque na satisfação dos clientes, sendo mais rápida na entrega e tornando-se um centro competitivo de desenvolvimento de produto e serviços, com processos eficientes e ágeis. O último pilar diz respeito à força de trabalho, reconhecendo a necessidade de desenvolver as competências, motivar e reter seus talentos.

Para manter a liderança no segmento em que atua, a direção em Braga estabeleceu outras quatro frentes para serem trabalhadas pela gestão de projetos, que são: a Excelência, o Conhecimento, a Sustentabilidade e a Standardização, sendo a base de tudo o Compliance e os Colaboradores. Em termos de gestão, a divisão Car Multimedia em Braga definiu como visão “assegurar o futuro sustentável do grupo através da excelência empresarial”. Essa visão integra-se a uma missão que tem como principal enfoque a qualidade, agilidade, flexibilidade, competência dos colaboradores, a inovação, melhoria contínua e orientação para o cliente. Diante do exposto acima, é perceptível que a Bosch Car Multimedia Portugal, em Braga, tem se preparado para enfrentar os novos desafios do mercado globalizado, sem deixar de lado as bases sólidas e fortes características que a constituíram. Um exemplo é estar sempre atenta aos seus colaboradores e querer identificar o que causa insatisfação em sua força de trabalho. Esses pilares que constituem o grupo foram percebidos na investigação realizada.

¹⁸ Trecho retirado do manual de boas-vindas da Bosch Car Multimedia Portugal

¹⁹ Relatório final de trabalho do projeto P25, coordenado pelo Instituto de Ciências Sociais (ICS) da Universidade do Minho.

6.2 - O “Espírito” Bosch

O “espírito” Bosch foi cunhado pela visão empreendedora de seu fundador Robert Bosch há mais de 100 anos, quando estabeleceu uma série de medidas de incentivo para seus colaboradores. Chama-nos atenção o fato de a Bosch ter oferecido aos seus colaboradores condições dignas de trabalho em um período em que não havia legislação que os obrigasse. Entre as iniciativas é possível destacar a contratação de mão-de-obra estrangeira, de mulheres e oferta de médicos e enfermeiros nas fábricas, além de oportunidade de desenvolvimento profissional para os trabalhadores. A Bosch tornou-se uma das primeiras indústrias na Alemanha a introduzir as oito horas de trabalho, a dar folga nas tardes de sábado e a conceder férias com base no tempo de serviço. Em 1901, sua primeira fábrica foi projetada para ter boa iluminação e ventilação. Na primeira grande guerra, Robert Bosch contratou enfermeiras para tratar da saúde dos trabalhadores, incluiu serviço de aconselhamento, bem como a primeira cantina. A partir de 1919, havia sempre um médico na empresa.

Essas e demais medidas formam o que podemos entender de “espírito” Bosch e estão presentes na cultura da multinacional ainda hoje, mesmo sendo uma empresa global com aproximadamente 500 mil colaboradores. A visão empresarial de Robert Bosch foi, ao nosso entendimento, o diferencial que impulsionou a empresa e estabeleceu sua cultura empresarial. Nos primórdios, o fundador participava dos processos seletivos e fazia questão de conhecer cada um dos seus associados pelo nome. Quando o crescimento não lhe permitiu mais, criou o jornal Bosch Zünder. "Este jornal nasceu do desejo de envolver mais as pessoas que trabalham para nós no dia-a-dia, o destino, as ansiedades e as esperanças da empresa²⁰". Desde 2005, o Bosch Zünder é publicado em nove idiomas, refletindo a diversidade internacional de seus leitores.

As atitudes de seu fundador ajudaram a Bosch a transformar-se numa multinacional com presença global. Robert Bosch acreditava que o sucesso da empresa dependia em grande parte do desempenho de seus associados: “sempre que você não pode fazer algo por si mesmo - seja por falta de habilidade ou falta de tempo - o principal é saber quem são as pessoas certas para o trabalho²¹”. O que poderia ser ainda hoje um motivador para grande parte do empresariado mundial.

Há que se destacar o fato de a Bosch, já em 1913, oferecer treinamento para desenvolvimento de seus colaboradores, tendo a empresa criado uma espécie de universidade empresarial nos finais da década de 50 com o intuito de oferecer qualificação aos trabalhadores. Nessa mesma década, implementou as primeiras pesquisas de associados. Desde então, tornou-se de âmbito internacional e abrange todos os associados. Em intervalos regulares de dois anos, a Bosch aplica os questionários em mais de 30 idiomas

²⁰ Livro comemorativo dos 125 anos da Bosch. Publicado em 2011 por Robert Bosch GmbH Corporate Communication C/CC. Stuttgart. Germany.

²¹ Livro comemorativo dos 125 anos da Bosch. Publicado em 2011 por Robert Bosch GmbH Corporate Communication C/CC. Stuttgart. Germany.

diferentes, dando aos seus trabalhadores a oportunidade de expressar seus pontos de vista e propor melhorias para a empresa.

A Bosch até os dias atuais traz consigo o “espírito” do empresário à frente do seu tempo que entendeu que uma empresa de sucesso não se constrói sozinha e que é preciso investir em conhecimento e oferecer condições de trabalho para atrair profissionais qualificados e manter-se no mercado. E como dizia o fundador: "apenas a compreensão mútua pode trazer um relacionamento satisfatório²²". É o que a multinacional trabalha para não perder e, mesmo com uma estrutura pesada e hierarquizada, promove ações para não permitir que sua cultura esmoreça entre seus milhares de colaboradores mundo afora.

6.3 - Uma força de trabalho global e diversificada

Em 1960, apenas 10% dos colaboradores Bosch trabalhavam fora da Alemanha. Em uma década, esse número dobrou para quase 20% e, em 2000, chegou a quase 55%. Com um número maior de funcionários além da fronteira Alemã, a Bosch enfrentou novas demandas em suas unidades de negócios, tendo que criar outras estruturas de comunicação. A Bosch havia se tornado grande demais para ser administrada a partir de um único local e as divisões começaram a operar com mais autonomia. Por conta disso, a primeira rede corporativa da Bosch foi implantada em 1995 e a intranet chegou em 1997.

Para atender a essa crescente demanda globalizada, o conselho administrativo atualizou os valores e objetivos da empresa. A direção entendeu que era preciso adaptar a linguagem corporativa para poder falar de igual forma para as mais de 100 nacionalidades que trabalham na empresa. Sendo assim, em 2002, os valores Bosch foram reformulados para: futuro e resultado em foco, responsabilidade, iniciativa e determinação, abertura e confiança, justiça, confiabilidade, credibilidade e legalidade e diversidade cultural. Mesmo com a modernização, percebe-se que a essência do seu fundador continua a pautar os novos rumos da empresa. Posteriormente, esses valores foram unidos por uma visão, missão, competências essenciais e métodos de gerenciamento.

6.4 - We are Bosch

Um pouco mais tarde, em janeiro de 2015, nasce o We Are Bosch, criado para unir as unidades presentes em diversos países e continentes (aproximadamente 50) em uma só identidade. O We Are Bosch reúne o objetivo (O que queremos alcançar), a motivação (O que nos conduz), a estratégia (o que nos leva ao sucesso) e as forças (o que fazemos bem). Essa nova identidade serve de bússola em tempo de mudança para fornecer orientação, apontando o rumo e a direção que todos devem seguir dentro do grupo. Muito

²² Livro comemorativo dos 125 anos da Bosch. Publicado em 2011 por Robert Bosch GmbH Corporate Communication C/CC. Stuttgart. Germany.

baseada ainda na visão do fundador Robert Bosch, a empresa estabelece como objetivo assegurar o desenvolvimento forte e preservar a sua independência financeira.

Ao analisarmos a identidade Bosch, percebemos alguns pontos importantes: 1) a importância em valorizar a visão do fundador Robert Bosch; 2) unir a todos em uma mesma linguagem corporativa; 3) a busca constante pela excelência, qualidade e satisfação do cliente; 4) estar sempre na vanguarda tecnológica, inovando e investindo ainda mais em tecnologia; 5) orgulhar-se da cultura Bosch; 6) crescimento é sinônimo de responsabilidade local e social. Nesse sentido, a Bosch desenvolveu seus valores pautada nos pontos fortes, que são: Foco no Futuro e Resultado, Responsabilidade, Iniciativa e Determinação, Abertura e Confiança, Equidade, Confiabilidade, Credibilidade e Legalidade e Diversidade Cultural (²³Bosch Global Net).

Compreende-se, assim, a importância da comunicação nesse processo de estabelecer a identidade da Bosch. Ao ler as diretrizes de liderança, entendemos o valor da comunicação para o grupo: "Mantenha seus associados informados" é um dos dez princípios de gerenciamento, assim como "dê feedback aos seus associados". Entretanto, não é isso que se vê no dia-a-dia da empresa. Sabemos que o gerenciamento de comunicação em uma empresa multinacional é uma tarefa complexa. São, ao menos, 50 países, milhares de funcionários com diferentes idiomas, de diferentes culturas e contextos sociais, com características particulares, os quais representam um universo complexo a ser gerenciado.

Na unidade em Braga, por exemplo, há um departamento de comunicação responsável, principalmente, pelo gerenciamento da comunicação interna. Desde 2005, Braga possui um gerente de comunicação (primeiro funcionou no Departamento de Administração e Recursos Humanos e, depois, ganhou autonomia). O desafio da comunicação corporativa em Braga é, em nossa análise, fazer com que os canais formais de comunicação existentes sejam percebidos e valorizados pelos colaboradores. Em nossa visão, esses veículos internos atuam muito friamente, não se envolvendo com os colaboradores da empresa. Falta proximidade tanto dos meios físicos (revista, comunicados impressos, vídeos corporativos na cantina) quanto online.

Foi percebido, durante o estudo feito no departamento de gestão de projetos, uma lacuna entre os diversos setores da empresa. A produção e logística dificilmente misturam-se com os cargos mais estratégicos e que exigem uma escolaridade mais elevada. Percebeu-se tanto de uma parte (menor escolaridade), quanto da outra (maior escolaridade) desconhecimento mútuo sobre a importância de suas funções. É perceptível que o confronto entre culturas e níveis educacionais geralmente resulta em um clima organizacional estressado, que estimula os fluxos informais de comunicação e aumenta os rumores²⁴.

²³ (https://bzo.bosch.com/bzo/en/start_page.html)

²⁴ Relatório final de trabalho do projeto P25, coordenado pelo Instituto de Ciências Sociais (ICS) da Universidade do Minho.

7. O estudo de caso: Bosch Car Multimedia Portugal

De acordo com Yin (1994), como estratégia de pesquisa, o estudo de caso é usado para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos. Em todas essas situações, a necessidade de estudos de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. Foi pelo motivo apontado por Yin (1994) que identificamos ser este método o mais adequado para a realização desta pesquisa, uma vez que o nosso propósito foi perceber o nível de satisfação dos colaboradores do departamento de gestão de projetos (MFE1) da Bosch em Braga e atuar no sentido de melhorar a relação entre os trabalhadores e a liderança.

Pela definição de Yin (1994), “o método de estudo de caso permite que os pesquisadores mantenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e gerenciais, mudança de bairro, relações internacionais e amadurecimento de indústrias” (p. 2). Entendemos, a partir da teoria de Yin (1994) que o estudo de caso possibilita que analisemos um ambiente social complexo, sendo possível interagir diretamente e, assim, levantar dados necessários para atuar no cotidiano desses grupos propondo melhorias que resolvam questões particulares. Por isso, o nosso estudo de caso enquadra-se num caso único e exploratório, em que procuramos aplicar os conceitos presentes na revisão literária sobre Comunicação Organizacional à realidade de nossa pesquisa. Por este motivo, estivemos imersos por seis meses no departamento objeto do estudo (MFE1) para que pudéssemos vivenciar o dia-a-dia dos colaboradores e, assim, analisar os dados, propondo ações de melhoria.

Dessa forma, após definir as estratégias que serviriam de base para nossa pesquisa, ou seja, de que forma os dados para resolver o problema apresentado seriam levantados, caminhamos em direção a determinar os instrumentos e procedimentos de pesquisa que, de acordo com Yin (1994), envolvem a identificação das unidades de análise, a forma da coleta de dados e os critérios de interpretação. Antes, entretanto, iremos apresentar as etapas do estudo de caso realizado no departamento de gestão de projetos (MFE1) da Bosch Car Multimedia Portugal, em Braga, que ilustra todo o percurso da investigação durante os seis meses que estivemos na fábrica. A figura (5) abaixo exemplifica as etapas do estudo científico percorridas para alcançar o resultado: a estratégia de comunicação.

Etapas do estudo científico

Passo a passo da imersão na fábrica



Figura 5: percurso da investigação no MFE1

7.1 – Análise dos dados secundários: Associate Survey (AS17+)

Iniciamos o levantamento das informações com a apuração dos resultados do AS17+. O primeiro passo foi entender o funcionamento do questionário, que é composto pelas matrizes: “Ambiente de trabalho e performance” e “O nosso compromisso”. Em “Ambiente de trabalho e Performance” encontramos os seguintes pilares: “Fornecer Direção, Liderar a mudança, Gestão de sistemas e Gestão de pessoas”. Os objetivos centrais deste quadrante é: alinhar a liderança à gestão de pessoas, preparando as mudanças e fornecendo direção. Além disso, envolver os colaboradores nesse processo, capacitando-os.

Á parte está “O nosso compromisso”, que avalia o quanto o colaborador orgulha-se em trabalhar no grupo Bosch, se considera o trabalho motivador, se cumpre os requisitos e a quantidade de trabalho e o quanto empenha-se além de suas tarefas para contribuir para o sucesso da unidade de negócio. Cada um dos pilares subdivide-se em tópicos específicos, com afirmativas para avaliação do colaborador. É a partir dessa análise que é quantificado e tem-se o percentual que compõe o resultado do inquérito.

Matriz AS17+

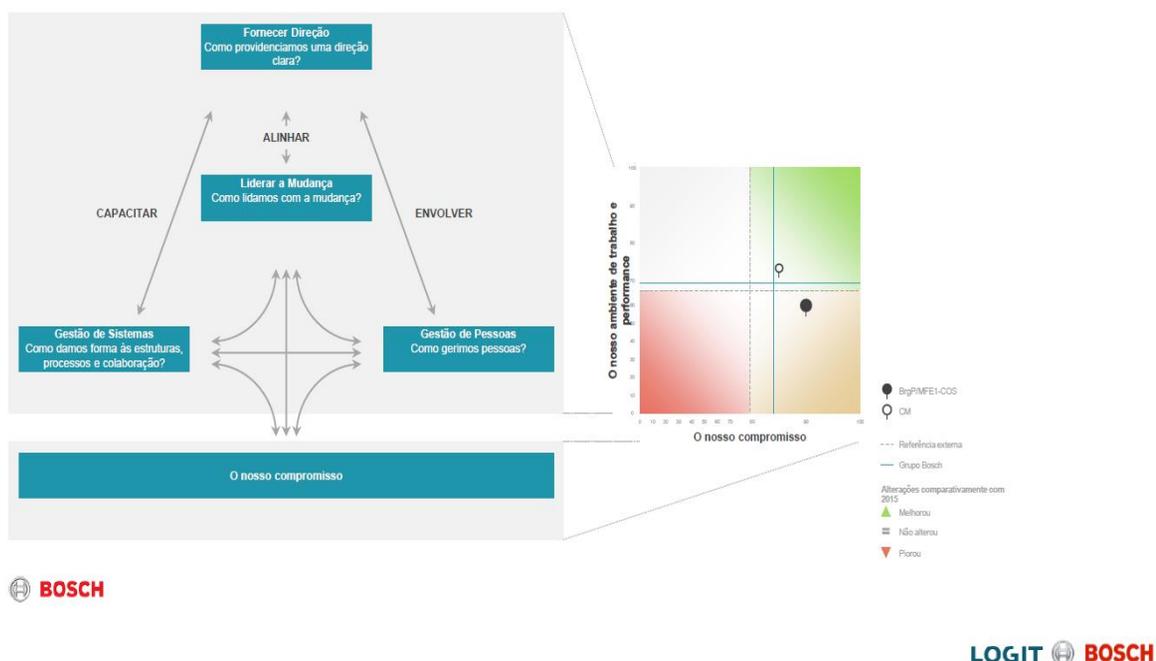


Figura 6: Imagem do quadrante de Análise do AS17+

Em posse do percentual obtido pelo MFE1 (58% no quadrante “Ambiente de trabalho e Performance” e 89% no “Nosso Compromisso”), buscamos entender: em primeiro lugar, a discrepância de valores entre um quadrante e outro; em segundo, onde a liderança estava a falhar nos objetivos propostos em “Ambiente de trabalho e Performance”. A partir da análise dos dados secundários, percebemos que os colaboradores MFE1 reconheciam que a empresa oferece boas condições de trabalho, sentiam orgulho em trabalhar na Bosch e valorizavam a cultura e a marca. Entretanto, há uma componente que é preciso ressaltar: em “Nosso compromisso”, são os próprios colaboradores avaliando o seu desempenho e o quanto reconhecem que conseguem cumprir com as suas funções. Dessa forma, pode haver uma tendência enviesada das respostas, uma vez que a autoavaliação tende a ser positiva.

Voltando ao quadrante “Ambiente de trabalho e Performance”, ao analisar os dados do AS17+, identificamos uma falha no papel dos líderes em incentivar e envolver os colaboradores na mudança. Tópicos como: “As medidas implementadas levaram a melhorias visíveis na minha equipa” (47%); “Se fizer um bom trabalho, tenho mais hipóteses de receber tarefas mais interessantes no Grupo Bosch” (34%); “A colaboração com outras equipas, na minha empresa, funciona bem” (43%); ou ainda “Consigo aceder facilmente a informação sobre desenvolvimento e decisões importantes da minha unidade de negócios” (48%), demonstram uma falta de crença na liderança, deficit na transparência da administração e uma estrutura pesada que dificulta o desempenho das funções. Mais à frente, na apresentação dos resultados dos grupos

de foco, poderemos visualizar melhor o entendimento das equipas sobre a sua liderança, a administração, acesso às informações e outros componentes que comprometeram os percentuais do inquérito.

O processo de análise das respostas dos colaboradores a cada um dos tópicos do AS17+ durou os meses de outubro (quando iniciamos o estudo) até novembro. O MFE1 obteve baixos resultados nas áreas de Gestão de pessoas, Gestão de sistemas, Tarefas e objetivos, Colaboração e Inquérito dos colaboradores, áreas em que aparecem alguns dos tópicos citados em excerto acima.

Como critério de seleção, estabelecemos que trabalharíamos com valores inferiores a 60%, classificando-os em amarelo (atenção) e abaixo de 50% em vermelho (trabalhar com urgência). Fizemos isso a partir da avaliação da liderança do MFE1, que compreendia que 50% era um valor baixo frente às demais seções da fábrica. Além disso, foi-nos explicado que o objetivo do MFE1 para o próximo inquérito seria alcançar 75% na avaliação dos seus colaboradores. Por isso, a seção recorreu à Universidade do Minho, buscando auxílio técnico para alcançar a meta dos 75%. A seguir, mostramos na figura (9) os pontos estratégicos e o percentual do MFE1 frente à divisão CM (Car Multimedia) e ao MFE (departamento que engloba o MFE1).



Figura 7: Pontos Estratégicos e a pontuação do MFE1 frente à Car Multimedia e ao MFE

Assim como na tabela (3) abaixo, em que exibimos detalhadamente os tópicos avaliados no inquérito bianual. É perceptível que o MFE1 esteve abaixo em quase todas as unidades, comparando-o com a divisão Car Multimedia e o departamento a que pertence, o MFE:

	BrgP/MFE1	BrgP/MFE	CM
Índice	Sim %	Sim %	Sim %
LI - Ambiente Trabalho	58	63	71
RI - Direção	71	70	71
VE - Liderar e Mudar	56	66	74
FU - Gestão Pessoas	51	56	70
SY - Gestão Sistema	55	59	68
A - <u>Condição Trabalho</u>	61	64	74
B - Tarefa e objetivo	51	56	70
C - Colaboração	48	54	64
D - <u>Comunicar e Desenvolver</u>	61	64	70
E - <u>Excelência e Melhoria</u>	57	67	74
F- <u>Direção Estratégica</u>	66	66	66
G - <u>Transformação Empresa</u>	79	77	76
H - Mudança	56	64	73
I - Missão e Clientes	71	70	74
J - <u>Inquerito Colaboradores</u>	53	55	64
K - <u>Compromisso Sustentável</u>	88	83	84
L - <u>Topicos atuais</u>	68	63	75
M - <u>Pergunta Chefia</u>	81	91	82

Tabela 3: Comparativo dos resultados do MFE1, MFE e CM no questionário AS17+

Após definir como seria feito o levantamento dos tópicos a serem trabalhados nos grupos de foco, iniciamos a seleção propriamente dita. Como haviam muitos quesitos negativos e não havia tempo para ouvir a opinião de todos os colaboradores, a equipa de investigação da Universidade do Minho definiu que somente os valores abaixo de 40% e algumas questões estratégicas entrariam nos grupos de foco. Não foi fácil reduzir a quantidade de afirmações até encontrar uma quantidade que coubesse nas sessões, sem torná-las muito longas e maçantes. Para auxiliar, construímos um ficheiro em que separamos os resultados em positivos e negativos (ver anexo), debruçando-nos apenas nos negativos abaixo de 50%. Com a exclusão, tornou-se mais fácil visualizar as afirmações que deveriam ser trabalhadas. Após criar as tabelas de análise, elaboramos um guião para os grupos de foco (ver anexo) para servir de parâmetro na montagem dos grupos e também dos exercícios que seriam aplicados nas sessões (ver anexo).

No guião, entendemos que seria importante distinguir os grupos de foco em Operacional (colaboradores MFE1) e Estratégico (lideranças) e definimos, para cada um, objetivos específicos. No

‘Operacional’, buscamos perceber e aprofundar as questões sensíveis detectadas no estudo do AS17+, orientando o debate por tópicos relacionados ao dia a dia de trabalho. No ‘Estratégico’, a intenção foi validar a informação recolhida no mapeamento feito a partir da auscultação da equipa do MFE1, com o objetivo de apresentar melhorias dos pontos identificados no estudo dos resultados do AS17+.

Em seguida, desenvolvemos um modelo de trabalho (como seria a divisão das equipas, o tempo de envio das convocatórias e a participação nas reuniões das equipas para incentivar a adesão e o horário médio de duração das sessões). Nesse material, constou ainda como funcionariam os grupos (introdução, aplicação do 1º exercício e 2º exercício), estabelecendo um tempo para cada. Definimos quem seriam os intervenientes (Universidade do Minho), as datas e os exercícios que seriam aplicados e também os textos enviados nas convocatórias. Assim, elaboramos um modelo-base do exercício que trabalharia os pontos negativos do AS17+, como mostramos abaixo:

Modelo de análise dos grupos de foco					
Estudo AS 17	O que a empresa pode fazer por mim?	Fornecer Direção	Direção estratégica	Desafios apresentados aos grupos: afirmações retiradas do questionário (AS17)	
			Transformação da empresa		
			Missão e Clientes		
		Liderar Mudança	Excelência e Melhoria		
			Mudança		
	O que posso eu / podemos nós fazer pela empresa	Gestão de pessoas	Gestão de sistemas		Tarefas e objetivos
					Condição de trabalho
			Inquérito aos colaboradores		
			Colaboração		
			Comunicação e desenvolvimento		
		O nosso compromisso	Tópicos atuais		

Tabela 4: Exercícios sobre os pontos negativos do AS17+

Com o estudo fundamentado, o próximo passo foi percorrer as reuniões semanais das equipas para mobilizar os colaboradores e mostrar a importância do estudo, bem como da participação de cada um nas auscultações. Ao fim desse percurso, iniciamos a montagem dos grupos de foco. Como vimos na revisão teórica, faz sentido pensar a organização pela plenitude de sua complexidade, ou seja, estar atento às relações que permeiam a sua construção (Kunsch, 2014). Por isso, para deixá-los à vontade, sem que

sentissem receio de expor a opinião, respeitamos a divisão das seções e reforçamos que as entrevistas seriam anônimas e que somente a investigadora teria acesso às respostas. Acreditamos que a forma clara e honesta com que o assunto foi tratado desde o início minimizou rumores e aumentou a adesão dos colaboradores. Contabilizamos 82 participantes do total de 100 colaboradores do departamento, como demonstra o gráfico a seguir.

Participação Grupos de Foco - MFE1

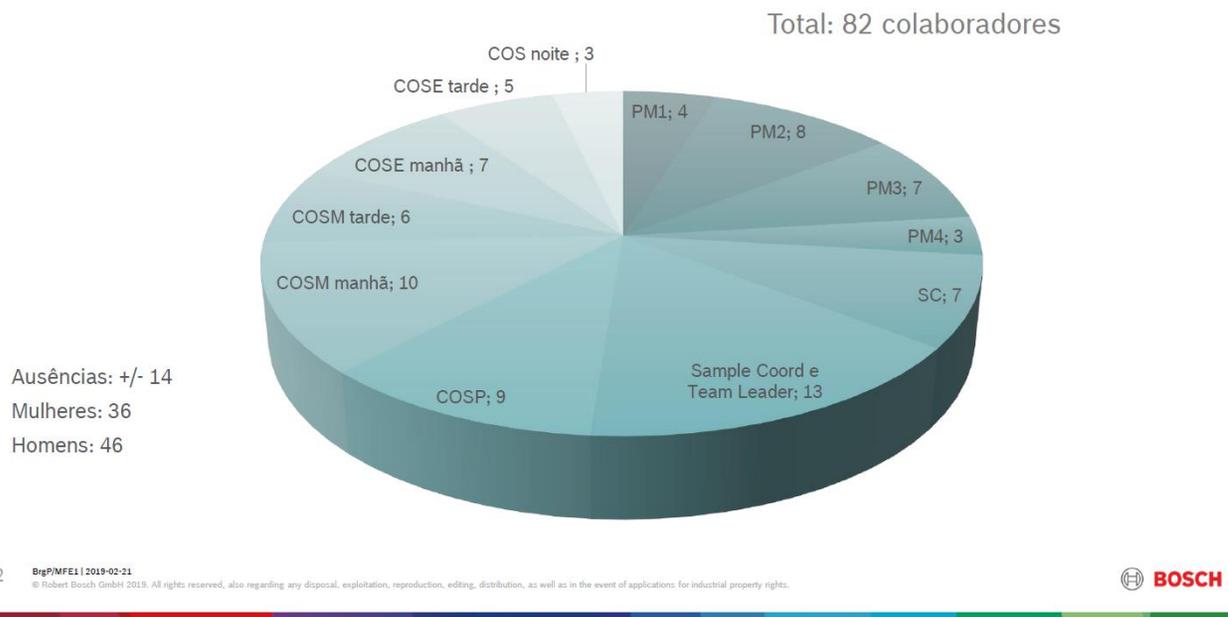


Figura 8: Participação do grupo de foco MFE1

7.2 – Dados primários: grupos de Foco dos colaboradores MFE1

A imagem acima (figura 8) mostra com foi feita a divisão e a quantidade de colaboradores que aderiu em cada área do MFE1. Entretanto, neste ponto, é preciso destacar que o MFE1, como já dito anteriormente, no organograma da Bosch em Braga, integra o departamento MFE (Manufacturing Engeneering), juntamente com o MFE2 (Assembly) e o MFE3 (Testing). Internamente, o MFE1 subdivide-se em cinco áreas (PM1 e PMO, PM2, PM3, Series Care e Sample Shop). Cada um deles, possui uma equipa de profissionais responsáveis por gerir projetos (Project Managers) e por produzir amostras. O organograma da seção, abaixo (Figura 9), destaca os responsáveis pelas equipas e o número de profissionais que trabalham no MFF1:

MFE1 - Manufacturing Engineering Organization Details

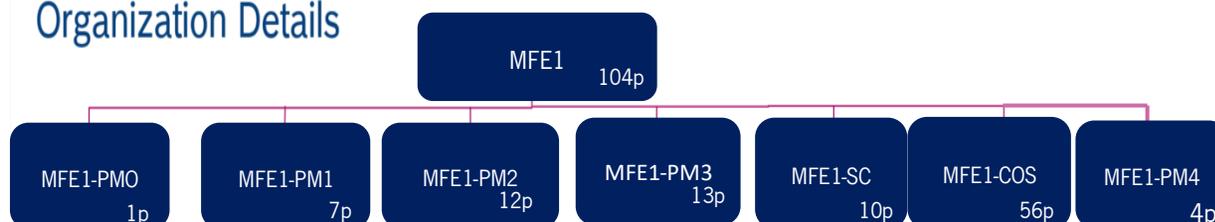


Figura 9: Organograma com divisão por equipes e número de profissionais que trabalham no MFE1

No entanto, gostaríamos de ressaltar que não realizamos em nosso estudo o levantamento de dados como grau de instrução, idade, gênero dos participantes e tempo de empresa. Entendemos que não interferiria nos objetivos que buscávamos alcançar e poderia tornar a sessão longa demais, dificultando a aplicação dos exercícios com as afirmações do AS17+.

Sobre o estudo de caso, Yin (1994) afirmou que este método como estratégia de pesquisa é usado em muitas situações para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais políticos, entre outros. Em nosso contexto, concordamos com a teoria de Yin (1994), pois o fato de termos permanecido durante seis meses na seção, ajudou-nos a conhecer o nosso público. Podemos dizer que os colaboradores MFE1 são grande parte efetivos e profissionais com muitos anos na empresa, mesclando com estagiários (profissionais e curriculares) e profissionais em início de carreira. Este dado é importante porque, embora muitos estivessem na empresa há anos e, conseqüentemente, conquistado certa liberdade para falar, percebemos que havia sempre uma reserva ao expor opiniões, como se não quisessem se comprometer. Baldissera (2009) afirmou em sua teoria que é preciso pensar a Comunicação Organizacional não mais pela linearidade e unidade, mas como um lugar de fluxos multidirecionais e dispersivos em tensão que podem ser colaborativos ou não. Como em qualquer empresa, a Bosch em Braga também vive suas tensões nas relações pessoais entre colaboradores.

Na montagem dos grupos, decidimos abrir para todos que quisessem participar, inclusive os que estavam há pouco tempo na empresa e não ainda tinham respondido ao inquérito de satisfação. Assim, em nosso entendimento, ampliamos o alcance do estudo, pois recolheríamos diversos níveis de opinião sobre a seção. Além disso, podemos afirmar que as frases contidas no AS17+ são de simples percepção, o que uma pessoa com pouco tempo na Bosch conseguiria expor sua opinião sobre a sua realidade diária e algo a pontuar sobre a liderança e a empresa.

Assim sendo, nossa estratégia foi deslocar o menos possível as equipes para que houvesse o máximo de adesão ao nosso estudo, uma vez que pairava no ar uma desconfiança sobre a aplicabilidade da pesquisa.

Por isso, realizamos as sessões durante os meses de dezembro de 2018 e janeiro de 2019 nas salas de reunião do MFE1, na Bosch em Braga, com uma média de 2 horas de duração para aplicação dos dois exercícios: uma folha contendo afirmações negativas do AS17+ (ver anexo) e um mapa de empatia do colaborador adaptado para discutir os princípios We Lead Bosch (Figura 10). Com isso, determinamos que o primeiro exercício a ser feito seria a folha com os pontos retirados do AS17+, que se dividiu em: “O que a empresa pode fazer por mim” e “o que eu posso fazer pela empresa”. Em cada um, pedimos que as pessoas escolhessem 4 pontos para debate e, por fim, respondessem à pergunta: “Vejo-me trabalhando na Bosch daqui a 5 anos. Se sim, almejo um cargo de chefia. Se não, o que me motivaria a sair”. Foram dados 10 minutos para que pudessem escolher os tópicos e preparar a resposta. Para os que não quiseram falar, demos a opção de escrevê-las.

Em seguida, foi-lhes apresentado um mapa da empatia adaptado para analisar a aceitação dos princípios do We Lead Bosch. Neste exercício, os colaboradores receberam um *post-it* rosa, amarelo e verde para classificar os princípios e debatê-los ao fim. Demonstra-se importante ressaltar que, por norma da Bosch Car Multimedia, as sessões de grupo de foco não puderam ser gravadas. O que pode ter comprometido a qualidade do levantamento das informações, uma vez que a investigadora da universidade trabalhou sozinha na recolha dos dados. Para tentar minimizar a perda de informação, optamos por estabelecer alguns códigos com os colaboradores, tentando pontuar o máximo suas impressões, concordância e discordância. Outro ponto que vale ressaltar é que não tivemos problema com a liberação das equipas por parte dos chefes de seção. No dia e hora agendados, os colaboradores apresentaram-se e puderam participar das sessões sem interrupção. Foram poucos os que tiveram que se ausentar por causa da demanda de trabalho. Além disso, em todas as sessões oferecemos serviço de *coffee break* para que pudessem circular e não ficarem todo o tempo sentados.

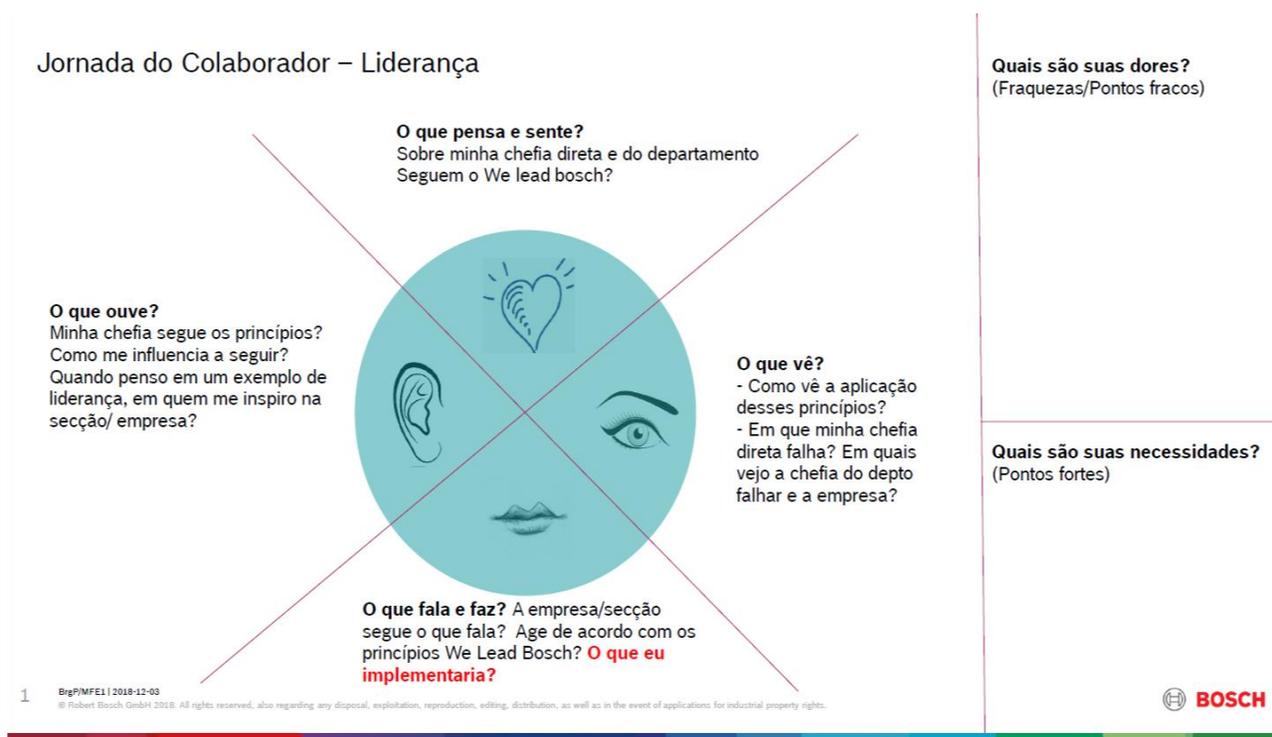


Figura 10: Mapa da empatia adaptado para analisar os princípios do We Lead Bosch

Após a sessões, seguindo o nosso modelo de análise citado acima, partimos para a interpretação dos dados a fim de responder nossas dimensões e indicadores da pesquisa. Em posse das anotações feitas durante as 12 sessões dos grupos de foco, separamos o material por equipa para facilitar a passagem das informações para o ficheiro de análise. Para interpretação de todo o material recolhido foi utilizado o método de análise de conteúdo, que ajudou a definir as categorias e as unidades semânticas que vêm ao encontro dos componentes identificados no modelo de análise. A partir de agora, iremos expor o método de análise de dados dos grupos de foco.

7.3 – Análise dos dados recolhidos nos grupos de foco dos colaboradores

Assim sendo, criamos o nosso próprio modelo de interpretação dos resultados baseado no método complementar de recolha de dados. A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1994), é um instrumento de pesquisa das Ciências da Comunicação que combina um conjunto de técnicas metodológicas diversificadas, caracterizadas por uma hermenêutica muito controlada, baseada na dedução, e que se designa de inferência. Este método permite a procura do escondido, do latente, do não aparente, do potencial inédito retido em qualquer mensagem. Inclui uma tarefa de desocupação, fazendo à mensagem uma dupla leitura: a das evidências e a das aparências (Bardin, 1994).

Indo além de um simples objetivo e sistemática, este método de análise pressupõe que é possível inferir sobre o emissor da mensagem, sobre as reações dos públicos ou até sobre o contexto sociocultural em que se produziu (Bardin, 1994). Em nosso estudo de caso, foi o que buscamos para a interpretação dos dados recolhidos durante os grupos de foco: entender o significado que estava por trás das respostas ao AS17+, o que os motivou a avaliar negativamente determinadas afirmações presentes no questionário. Em torno dessa questão, criamos um guião próprio, baseado na teoria de Bardin (1994), como exemplificado abaixo.

MODELO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

Áreas de análise / categorias do estudo	Unidades Semânticas	Frequência das palavras / repetição dos temas	Grupos de foco / separados por seção (12, no total)

Tabela 5: Guião para interpretação dos resultados do AS17+ adaptado da teoria de Bardin(1977)

Com base na técnica de análise de conteúdo, procuramos compreender as propriedades não linguísticas do texto, indo a fundo e ultrapassando as incertezas para enriquecer nosso entendimento, desvelando relações que se estabelecem além das falas propriamente ditas (Cavalcante, Calixto e Pinheiro, 2014). Por isso, segundo Oliveira (2008), dentre as diversas técnicas (análise temática ou categorial, análise de avaliação ou representacional, análise de enunciação, análise de expressão, análise das relações ou associações, análise do discurso, análise léxica ou sintática, análise transversal ou longitudinal, análise do geral para o particular, análise do particular para o geral, entre outras), determinamos que a utilizada em nosso estudo seria a análise temática ou categorial por ajudar-nos a atingir as finalidades de nosso diagnóstico com a criação de categorias de palavras (unidades de análise), permitindo recolher dados individuais e agrupá-los sistematicamente de forma a descobrir um novo sentido (Bardin, 1994).

Obviamente, a utilização de cada técnica citada anteriormente produzirá resultados diferenciados, mas que permitem a produção de conhecimentos sobre o objeto de estudo. Entretanto, a escolha da técnica deve estar atrelada ao tipo de pergunta elaborada, ao tipo de conhecimento que se deseja produzir frente ao objeto estudado e, fundamentalmente, necessita de sistematização (Oliveira, 2008, p. 14).

Nesse sentido, a nossa pergunta de partida nos direciona a atingir o conhecimento que desejamos para responder o problema apresentado. A questão está atrelada e presente no modelo de análise e facilita a interpretação dos dados do estudo. Assim sendo, e com o método de recolha de dados e a técnica de

interpretação definidos, demos início à nossa inferência categorial/temática, uma vez que compreendemos ser a que melhor se encaixa em nossa pesquisa.

De acordo com Bardin (1994), os resultados em bruto são tratados de maneira a serem significativos e válidos. Tendo o analista à sua disposição essas soluções (significativas e válidas) pode, então, propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos. Em nosso caso, com a quantidade de informação levantada durante os 12 grupos de foco, em que cada um durou em média 2 horas, o modelo de análise serviu de guia para a elaboração de nossas categorias de palavras.

Para garantir que o recorte do contexto estivesse fiel aos objetivos propostos, bem como ao nosso modelo de análise, construímos um quadro de interpretação dividido pelos grupos e utilizando frases retiradas das sessões dos grupos de foco. Como definiu Bardin (1994), existem vários tipos de inferências possíveis que podem ser obtidas a partir de um ou vários índices: unidades lexicais, co-ocorrências lexicais, estruturas sintáticas e características formais diversas. Em nosso caso, utilizamos frases ditas em resposta às afirmações do AS17+, pois buscamos produzir conteúdo de forma a não gerar dúvida e ser fiel ao que fora discutido nas sessões e que respondesse a nossa problemática. Por conta disso, estivemos atentos à etapa das inferências, uma vez que, “a análise de conteúdo constitui um bom instrumento de indução para se investigarem as causas a partir dos efeitos” (Bardin, 1994, p.167).

Na codificação, primeiro, identificamos as palavras ou termos que mais se repetiam nesses grupos para, então, construir nossas categorias de palavras. Todo o material levantado foi rigorosamente separado pelos grupos a que pertencia. Sabemos que a etapa de codificação implica o recorte e a medição dos textos, fornecendo indicadores que levarão à inferência e funcionando como cisão, agregação e enumeração dos dados brutos da mensagem, permitindo atingir uma representação do conteúdo ou da expressão (Bardin, 1994).

A seguir a esta fase, temos a classificação e categorização, através da criação de rubricas que permite o reagrupamento dos elementos segundo características comuns (Bardin, 1994). Com o apoio teórico foi possível organizar os códigos (ou rubricas) identificadas a partir da leitura criteriosa dos dados. Com esta organização, saltou-nos aos olhos os termos principais de cada uma das frases e, assim, foi possível construir as unidades semânticas.

A codificação é feita em unidades de registro e unidades de contexto, ou seja, fragmentos pequenos a levar em conta fragmentos maiores, úteis para a contextualização e melhor compreensão das unidades menores. Depois, estes elementos deverão ser enumerados, ou seja, quantificados através do recurso a certas unidades de contagem, como a presença ou ausência, a frequência simples, a frequência ponderada e a co-ocorrência (...). A categorização deve ser

feita com base no princípio da diferenciação, de forma a ordenar as unidades do texto em rubricas únicas e sobre as quais não existam dúvidas (Bardin, 1994, pp.130, 132 e 145).

A nossa interpretação dos dados seguiu o excerto acima exposto. Como pode ser observado nas tabelas (6 e 7) abaixo, respeitamos a frequência simples na contagem das palavras para criação de nossas rubricas (categorias), que foram estabelecidas a partir das inferências feitas durante a interpretação das sessões dos grupos. Acreditamos que as categorias levantadas estão de acordo com o nosso modelo de análise e vão ao encontro dos objetivos estabelecidos. Dessa forma, serviu como guia para a elaboração da estratégia de comunicação, que será apresentado no próximo capítulo.

Áreas de análise	Unidades Semânticas	Frequência de palavras
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> _ Gestão de liderança _ Coaching _ António Pereira _ Reputação _ Autonomia _ Tomada de decisão _ Acesso à chefia 	<ul style="list-style-type: none"> _ Falta de liderança (16) _ Falta de formação para liderança (4) _ Chefia que não ouve (9) _ Falta de Reputação (1) _ Necessidade de uma chefia aberta que ouça (1) _ Falta de uma chefia acessível à equipa (5) _ Necessidade de uma chefia desprovida de ego (2) _ Liderança em matilha (1) _ Chefia não é conflituosa / não defende ponto de vista (2) _ Falta de consideração e respeito por parte da chefia (7) _ Chefia que não inspira e não motiva (2) _ Chefia que não delega e não confia (3) _ Falha na comunicação e Falta de planeamento da chefia (5) _ Há diferença no tratamento nas equipas (3) _ Chefia sem credibilidade (6) _ Falta de uma chefia que decida e não seja insegura (5) _ Falta autonomia e poder à chefia (5) _ Exemplo de liderança: António Pereira (7) _ Chefia ausente e Indisponível (13) _ Falta de coaching /suporte e orientação (16) _ Falta humildade/ Chefia não aceita crítica (3) _ Chefia que desconhece funções (7) _ Chefia muito operacional (7) _ Falha na gestão de equipa (7) _ Falha na gestão de projetos (3)
Falta de transparência	<ul style="list-style-type: none"> _ Administração _ Satisfação cliente _ Informação filtrada _ Falta de honestidade _ Falta de Clareza _ Colaboradores / Futuro _ Organização Hierarquizada _ Falta de transparência 	<ul style="list-style-type: none"> _ Falta de transparência (15) _ Imparcialidade / Crítica (1) _ Falta de clareza na informação / Filtros (10) _ Falta diálogo / não ouvem / monólogo (3) _ Falta de confiança na liderança (3) _ Liderança sem autonomia (1) _ Organização Hierarquizada (5) _ Jogo de poder por parte da chefia (1) _ Falta de proatividade da chefia (1) _ Falta de estratégia e organização por parte da chefia (3) _ Falta de comunicação da chefia com equipa (4) _ Falta de honestidade da chefia com colaboradores (2) _ Falha na gestão de projetos / Incertezas no futuro por parte da chefia (4)
Comunicação entre equipas/ colaboração	<ul style="list-style-type: none"> _ Bosch Connect _ Treinamento / Conhecimento de funções _ Interação entre equipas _ Objetivos individuais _ Juro sobre funções _ Concorrência interna 	<ul style="list-style-type: none"> _ Problemas com Bosch Connect: (11) _ Há dependência de outros departamentos (2) _ Falta de treinamento / desconhecimento de funções entre equipas (10) _ Falta de estímulo de interação entre equipas (14) _ Ausência de trabalho em prol do mesmo objetivo (4) _ Falta de ferramenta para melhorar comunicação entre equipas (1)
Organização de processos	<ul style="list-style-type: none"> _ Melhoria contínua dos processos _ Envolvimento das equipas para melhoria dos processos _ Definição de processos internos _ Gestão de processos _ Mudanças de processos _ Relação entre Teoria e Prática _ Barreiras internas 	<ul style="list-style-type: none"> _ Necessidade de promover melhoria contínua dos processos (7) _ Falta envolvimento da equipa p/ melhoria dos processos (12) _ Necessidade de definição de processos internos (11) _ Processos complexos (10) _ Falta de instruções comuns a todos (10) _ Falta de organização/ Plataforma de consulta (8) _ Falta gestão de processos (9) _ Mudanças repentinas nos processos / Excesso de email (9) _ Grande diferença entre Teoria e Prática (4) _ Problemas para vencer barreiras internas (7)
Valores da empresa	<ul style="list-style-type: none"> _ Forma de tratamento dos colaboradores _ Espírito de Equipa e União _ Conhecimento da Missão e Valores da empresa _ Crença nos valores 	<ul style="list-style-type: none"> _ Tratamento desigual entre equipas (5) _ Falta crença nos valores / desconhecimento valores (8) _ Valores não aplicados em Braga (3) _ Falta união e colaboração entre equipas (15) _ Falta de preparo para a mudança / não orientados para futuro (5) _ Necessidade de melhorar com os erros e assumir responsabilidades (15)

Tabela 6: 1ª parte da análise dos dados recolhidos nos grupos de foco MFE1

Áreas de análise	Unidades Semânticas	Frequência de palavras
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> _ Feedback construtivo e atempado _ Gestão de equipa e direção _ Comunicação entre equipas _ Participação no processo de feedback _ Satisfação dos Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> _ Falta feedback construtivo e atempado (10) _ Necessidade de constante avaliação de desempenho (11) _ Falta gestão de equipa e direção (17) _ Há feedback por vezes atempado e construtivo (2) _ Necessidade de reuniões mais informativas, eficazes e objetivas (20) _ Há reuniões eficientes e informativas / Workshops proveitosos (7) _ Comunicação falha nas equipas/ empresa hierarquizada (8) _ RH fraco (1) _ Necessidade de estimular a troca de info e aprendizado nas equipas (6) _ Falta de feedback e participação ativa dos colaboradores (4) _ Falta feedback sobre satisfação clientes (13) _ Cliente desconhece procedimentos de trabalho (2)
Sentido de Pertença	<ul style="list-style-type: none"> _ Valorização colaboradores _ Progressão de carreira _ Fazer parte da decisão _ Participação na mudança _ Autonomia da chefia _ Juízo de outras equipas _ Atenção à saúde dos colaboradores _ Retenção de talentos / Motivação _ Avaliação do AS / Não veem resultados _ Sentir-se parte / Valorizado pela chefia 	<ul style="list-style-type: none"> _ Falta de valorização dos colaboradores (17) _ Necessidade de programa de progressão de carreira (14) _ Colaboradores não fazem parte da decisão (8) _ Colaboradores não são ouvidos na mudança (9) _ Chefia sem autonomia para promoção (1) _ Juízo de valor de outras equipas (5) _ Falta de atenção à saúde dos colaboradores (2) _ Problema na retenção de talentos e motivação das equipas (2) _ Descrença no AS / Colaboradores não veem resultados (7) _ Colaboradores não se sentem parte e valorizados pela chefia (1) _ Falta clareza na divulgação de cargos e salários (1) _ Há tratamento desigual nas equipas (2)
Princípios de Liderança Bosch	<ul style="list-style-type: none"> _ Princípios aplicados pela chefia _ Princípios práticos e objetivos _ Chefia segue princípios _ Evolução da empresa / Visão de futuro 	<ul style="list-style-type: none"> _ Diferença entre teoria e prática (16) _ Princípios aplicados pela chefia (3) _ Princípios não aplicados nem cumprido pela chefia (7) _ Princípios complexos, confusos, desconhecidos e traduzidos (6) _ Pontos negativos da chefia (4) _ Pontos fortes das chefias (2) _ Chefia não segue princípios (3) _ Falta compliance por parte da chefia (3) _ Há desigualdade entre sexos na empresa (1) _ Empresa burocrática, hierarquizada e muito tradicional (5) _ Empresa não evoluiu (2) _ Princípios não mensuráveis (2) _ Falta de crença nos princípios (7)
Participação	<ul style="list-style-type: none"> _ Atualização constante _ Colaboração para melhoria do trabalho em equipa _ Damos feedback de nosso trabalho intradepartamentos _ Conseguir cumprir com suas tarefas _ Empenha-se além de suas funções _ Decide autonomamente _ Questiona criticamente _ Encara erros como oportunidade _ Identifica-se com 'We are Bosch' 	<ul style="list-style-type: none"> _ Atualizo-me constantemente (8) _ Não consigo colaborar para melhorar o trabalho em equipa (5) _ Há dificuldade de feedback intradepartamentos (2) _ Dificuldade em cumprir com tarefas (1) _ Falta empenho além das funções (4) _ Não decide autonomamente (1) _ Falta questionamento crítico (3) _ Necessidade de encarar erros como oportunidade (1) _ Falta de identificação com We are bosch (1)
Carreira na Bosch	<ul style="list-style-type: none"> _ Fazer / continuar carreira na Bosch _ Sair da Bosch 	<ul style="list-style-type: none"> _ Gosto da empresa / quero continuar (5) _ Sairia da empresa (9)
Outros	<ul style="list-style-type: none"> _ Mobile Office _ Necessidades do colaborador _ Propostas dos colaboradores _ Política de incentivo aos colaboradores _ Desligar-se do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> _ Falta clareza no uso do Mobile Office (3) _ Necessidades do colaborador a serem atendidas (2) _ Sugestões dadas pelos colaboradores (2) _ Falta de política de incentivo (2) _ Problema em desligar-se do trabalho (3)

Tabela 7: 2ª parte da análise dos dados recolhidos nos grupos de foco MFE1

Antes do resultado final do estudo e elaboração das estratégias de comunicação, fizemos a auscultação da chefia para confrontarmos os pontos levantados pelos colaboradores. No seguimento, apresentamos a coleta de dados e o resultado das sessões feitas com as chefias.

7.4 – Grupos de foco das chefias MFE1

No mês de março de 2018, foram feitos dois grupos de foco com as lideranças do MFE1, com a participação do chefe do departamento e dos chefes de seção, que são 5 no total. Há que se ressaltar que houve uma mudança nas chefias no decorrer da realização dos grupos de foco com os colaboradores. O grupo denominado PM4 foi extinto e incorporado pelo PM1. Além disso, o Project Office (PO's), que antes não fazia parte do MFE1, a partir de janeiro de 2019, foi integrado à seção. Com isso, a convite do chefe do MFE1, tivemos a participação de mais um líder nas sessões das chefias, mesmo sem ter a equipa participado das entrevistas.

É determinante dizer que seguimos o mesmo padrão adotado com os colaboradores para a auscultação das lideranças. Enviamos uma convocatória a todos os chefes do MFE1, incluindo o antigo PM4. Entretanto, esse justificou sua ausência e não foi a nenhuma reunião. Na primeira sessão, mostrou-se os passos percorridos pela equipa de investigação da Universidade do Minho na empresa e o número de participantes. Em seguida, explicou-se o que são os grupos de foco, a importância desse método de recolha de dados e o uso da técnica de análise de conteúdo, usada para interpretar os resultados.

Para a discussão das chefias, foi elaborada uma tabela, em que se apresentou seis categorias de análise das oito identificadas nos grupos dos colaboradores. Na sequência, apresentamos outros quadros com mais opiniões dos colaboradores a cerca dos temas discutidos nos grupos de foco. Nesses, destacamos frases sobre a administração da empresa, elogios feitos às lideranças, reconhecimento de pontos positivos da empresa, entre outros. Exemplificamos a seguir:

Ainda mais opiniões dos colaboradores Sobre chefia e administração da empresa

Chefia / próxima e autónoma	Chefia / suporte	Administração / Incerteza	Comunicação / Processos
<ul style="list-style-type: none"> _ Um líder tem que mostrar pq a sua decisão é a correta. Contrapor quando tem razão e justificar. (PM) _ Não posso dizer que não me inspiro no meu chefe. Ele tem alguns pontos a melhorar, mas pode ser um problema da empresa também o fato de não haver autonomia e transparência. (PM) _ Meu chefe direto não é líder, é só coordenador. Ele é uma ótima pessoa, mas muita gente não o respeita. É boa pessoa demais. (COS) _ Nunca tive muito contato com o Miguel. (COS) _ Falta disponibilidade e proatividade da chefia. Frágil deveria ser mais presente. Está cá, mas indisponível. (COS) 	<ul style="list-style-type: none"> _ A Bosch nem sempre tem chefias com capacidade de liderança e motivação. Muitas vezes deixam a desejar. Não têm capacidade de motivar e comunicar. (COS) _ Quando falamos, a situação se resolveu. Ele poderia nos orientar e seria mais rápido ou daria uma solução mais eficiente e depois apoio ao que está feito (COS). _ Chefia direta não consegue gerir (aceitar crítica). Até mesmo argumentar. (COS) _ É a opinião dele que é válida. (COS) _ Ele não sabe o que eu faço. (COS) Foi uma das frases mais citadas em todos os grupos. Em todos os níveis. Não só das chefias. _ Falta formação de liderança para nossa chefia direta. (COS). Aparece em PM tab. Eles reconhecem a chefia, mas não se inspiram e acham que uma formação de liderança poderia ajudar. 	<ul style="list-style-type: none"> _ Há insegurança na adm da empresa. (PM) _ Melhorar a forma de comunicação sobre o desenvolvimento do trabalho e decisões importantes. Deveria existir mais abertura sobre os processos de obtenção de novos projetos. (PM) _ Existem muitos segredos empresa cá(COS) _ As informações são controladas pela organização. (PM) _ Falta à administração partilhar com a equipa as razões das mudanças de forma clara e autêntica. (PM) _ A administração precisa ser clara e honesta ao fornecer informação. (COS) _ Temos poucos projetos e ninguém fala nada. A empresa está crescendo e não vemos trab entrar. Gera um pé atrás do que vai acontecer. Gera dúvida. (COS) _ Se alguma coisa não correr bem, acho que colocam outro produto. Braga tem importância para CM, mas não temos certeza. Não há clareza da adm. (COS) 	<ul style="list-style-type: none"> _ Trabalho multifuncional: Partilha de boas práticas entre projetos. Poderíamos aprender uns com os outros. (troca de informação entre equipas). Poderia haver uma troca entre o grupo para entender pq uma ferramenta dá mais eficácia a um determinado projeto. (PM) _ Partilha das boas práticas entre projetos. Deveria haver uma comunicação estruturada para o desenvolvimento do colaborador e da secção. As melhorias serem mais visíveis. (PM) _ Mais entreajuda e comunicação entre departamentos. (COS) _ Há problemas internos para entender a importância do setor de amostras. (COS) _ Tarefas novas não têm definição clara de como executar. (PM)

Figura 11: Quadro apresentado às chefias com outras opiniões destacadas pelos colaboradores MFE1

Voltando à tabela das chefias, escolhemos as categorias de análise que apresentaram mais debate nas sessões e, por isso, deixamos à parte temas como os ‘valores da empresa’, ‘participação’, ‘carreira na Bosch’, ‘princípios de liderança Bosch’ (Tabelas 8 e 9). No caso dos ‘valores da empresa’ e ‘princípios de liderança Bosch’ entendemos que poderíamos fomentar as discussões a esse respeito também nos outros quadros em que destacávamos as opiniões dos colaboradores sobre a liderança e a administração da empresa (figura 11). Dessa forma, para conseguirmos manter a sessão no tempo estimado e não cansar

muito, decidimos por excluir as questões que não levantaram muita debate entre as equipas MFE1 durante os grupos de foco. Complementando a tabela, não poderíamos deixar de fora exemplos de frases dos colaboradores para ajudar a corroborar as frequências de palavras identificadas e, por conseguinte, os temas das áreas de análise. Ilustramos nossa explicação com os dois quadros a seguir:

	Frequência das palavras / repetição dos temas	Pontos de vista / Opinião
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> _ Falta de liderança _ Chefia que não ouve _ Falta de coaching e suporte _ Chefia ausente e indisponível _ António Pereira _ Chefia desconhece funções _ Falta de consideração e respeito 	<ul style="list-style-type: none"> _ Não temos uma liderança forte em Braga. _ As decisões são unilaterais. Não ajudam nada. Qdo damos ideias, vão por agua abaixo pq não vale chatear _ António motivava a fazer as coisas. Era um exigente com motivação. Pegava um assunto e só largava qdo resolvia. Agora, fala-se na reunião e dps ngnm se lembra. _ Temos que nos procurar para ajudar uns aos outros . É quase uma autogestão. Não há coaching. _ Não consigo perceber bem as funções deles e nem sei se sabem o que faço. _ Não sei se há falta de confiança, mas há falta de consideração. Chefia não confia para delegar.
Transparência	<ul style="list-style-type: none"> _ Falta de transparência _ Falta de clareza na informação / Filtros _ Organização Hierarquizada _ Incertezas sobre o futuro 	<ul style="list-style-type: none"> _ A empresa é extremamente hierarquizada. _ Filtram a informação. Nas reuniões com a adm, as respostas não são claras. Certas decisões não ficam claras e as pessoas têm medo de perguntar. Embelezam as mensagens. _ Não há comunicação aberta quando perdemos projetos. São cancelados e não dizem o motivo. Foi preciso esperar um ano e meio para começar a perceber o que acontece. Dizem apenas que é decisão estratégica da CM. _ Não estamos a ganhar novos projetos. Poderia haver um quadro com panorama dos projetos que estamos a nos candidatar, os que ganhamos e pq não ganhamos. _ É preciso pensar o que vai acontecer a médio prazo (desconfiança sobre o futuro da fábrica).
Comunicação entre equipas	<ul style="list-style-type: none"> _ Problemas com Bosch Connect _ Falta de treinamento e desconhecimento de funções (equipas) _ Falta de estímulo na interação entre equipas 	<ul style="list-style-type: none"> _ Bosch Connect. Não é usado para reforçar a colaboração. Temos conhecimento, mas falta informação sb o que tem e o que faz. Não é necessário. Conseguimos contornar. _ Não nos vemos muito em equipa. É cada um com seu projeto. Os erros são tratados por projetos. Não sei do trabalho dos outros. Sugerimos soluções, mas, às vezes, somos interpretados mal. _ Promover ainda mais o trabalho em equipa de forma multifuncional. _ Todas as equipas devem estar interligadas. não sabemos qual a influência do meu trabalho - o q corre bem ou mal - no trabalho do outro. _ A pessoa que está à frente de algum trabalho não sabe o que faço e não reconhece meu trabalho. _ É preciso nos reunir e entender o que todos fazem pq nosso trabalho é transversal. Nosso trabalho depende deles (PMS e Coord sample shop). São horas de trabalho e nunca nos reunimos para debater dúvidas e processos. É preciso que todos tenham a mesma informação. Isso reflete no dia a dia.

Tabela 8: 1ºquadro apresentado às chefias do MFE1

	Frequência de palavras / Repetição de temas	Pontos de vista / Opinião
Organização de processos	<ul style="list-style-type: none"> _ Falta envolvimento da equipa na melhoria dos processos _ Processos complexos _ Necessidade de definição de processos internos _ Falta de instrução comuns a todos _ Mudanças repentinas nos processos _ Teoria X Prática _ Barreiras internas _ Plataforma de consulta 	<ul style="list-style-type: none"> _ Os processos não estão claramente definidos. Estão lá, mas não estão de acordo com os clientes. É bonito, mas é burocrático. Eles existem, mas não vão ao encontro das necessidades dos clientes. _ Gostaria de trabalhar com mais autonomia, mas devido a complexidade dos processos, isso é impossível. _ Não há regra. Tenta-se fazer o melhor, mas ouve que não precisa ser tão eficaz. Faz da melhor maneira que puder. _ Quando acontece uma alteração de processo é preciso debater com a equipa e muita coisa poderia ser poupada. Mas isso não acontece. _ Não há motivação para continuar a trabalhar pq existe a pressão para nós nos adaptarmos de última hora. _ Bem escrito e baseados no mundo perfeito, em que tudo isso funciona, mas na prática, todos fogem aos processos para resolver os problemas. _ Carece da criação de uma plataforma acessível, intuitiva, que permita fácil consulta. Melhorar na integração do novo colaborador. _ As pessoas não se responsabilizam, mesmo logística, e temos barreiras e arranjar um jeito de resolver.
Sentido de Pertença	<ul style="list-style-type: none"> _ Falta de valorização dos colaboradores _ Necessidade de um programa para progressão de carreira _ Colaboradores não se sentem ouvidos _ Descrença no AS / Não veem resultados _ Colaboradores não fazem parte da decisão _ Juízo de valores de outras equipas (Sample Shop) 	<ul style="list-style-type: none"> _ Na Bosch, é muito fácil transformar o bom num mau profissional. Aqui não dinamizam as oportunidades para promover o crescimento das pessoas que são boas. _ A empresa deveria valorizar mais o capital humano. É técnica demais e esquece de valorizar seu recurso humano. _ Estamos preparados para a mudança. O que falta é explicação e envolvimento. A decisão já chega pronta e não nos sentimos comprometidos. Não dizem o pq das coisas. Somos como máquinas. Não fazemos parte da decisão. Não somos rigorosos. _ Não querem saber pq é amostra (produção ou logística). É falta de informação. Tem que vir de cima e sensibilizar as pessoas. _ Eles escutam, organizam atividades para nos ouvir (Não sei se é um faz de conta), mas acho que fazem para dizer que fizeram. _ Não podemos desejar ser chefe. Pq é um acaso. Se fores bom, não quer dizer que serás chefe. O que é preciso fazer? Não está definido. Há plano de cargos e salários? Há, mas quem é que me escolhe? _ São feitas mudanças sem informar as pessoas responsáveis. É preciso ouvir mais os colaboradores. Nem sempre as mudanças são passadas de forma clara e objetiva às equipas.
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> _ Falta de feedback construtivo e atempado _ Necessidade de avaliação de desempenho (+vezes) _ Reuniões mais informativas e objetivas _ Feedback sobre a satisfação dos clientes _ Falta de gestão de equipa e direção _ Comunicação falha nas equipas/ empresa hierarquizada 	<ul style="list-style-type: none"> _ Há muita desconfiança porque acreditamos que somos avaliados de forma nebulosa e sem critérios. Esses critérios deveriam ser claramente divulgados entre os colaboradores. _ Falta ter objetivos bem traçados para a equipa e direcionar para sabermos aonde chegar e como fazer. Monitorar. _ Satisfação clientes: Só são disponíveis qdo alguma coisa corre mal. Falta informação de como estamos perante o cliente. _ Falta feedback. Só sabemos qdo ganhamos prêmios ou quando corre mal e levamos na cabeça. _ Reunião de cantina: faz sentido existir. É bem preparada. Mas carece de adesão. Conteúdo em parte é proveitoso. A informação parece um pouco superficial. Só dizem o que querem que a gente saiba. _ Empresa hierarquizada: comunicação é feita pela chefia direta. Poderia haver menos hierarquias. Poderiam criar projetos que envolvam pessoas de diferentes equipas para compreender o que cada um faz e melhorar a comunicação. _ Melhorar o feedback dado aos colaboradores. São os colaboradores que questionam as alterações para depois receber feedback. A palavra passa de pessoa em pessoa e por vezes falha o contexto.

Tabela 9: 2ºquadro apresentado às chefias do MFE1

A partir desses dois quadros e de outros que destacam os pontos fortes da liderança e as opiniões sobre a administração da fábrica, iniciamos a recolha das impressões dos chefes de departamento. É preciso ressaltar que houve a necessidade de duas sessões porque decidiu-se discorrer sobre cada frase exposta nas tabelas (8 e 9). Demonstra-se relevante também enfatizar que em nenhum momento foi apresentada a tabela original da análise de conteúdo das equipas, respeitando o anonimato dos grupos de foco.

Antes de tratar dos resultados das chefias do MFE1, é preciso destacar que a investigadora, mais uma vez, coletou os dados sozinha e não pôde ser feita gravação das sessões. Entretanto, cabe ainda ressaltar que, ao se depararem com algumas frases e expressões negativas ditas pelos colaboradores, a primeira reação da liderança foi querer entender de onde partiram as afirmações. Coube-nos reiterar que as sessões foram anônimas e que os grupos foram demarcados por número para que não fosse possível identificar os autores. Com o incômodo gerado, as sessões correram sem que todos participassem efetivamente. Houve chefe de seção que sequer se pronunciou durante os debates e outros que dominaram a atividade. Além disso, houve a tentativa de descredenciar o estudo, colocando à prova a escrita da investigadora e algumas brincadeiras que no fundo tiveram a intenção de desestabilizá-la. A reunião seguiu tendo que a investigadora intervir de tempos em tempos para questionar e pedir opinião aos que permaneciam calados. Mesmo com o esforço empregado, as sessões de debate da liderança poderiam ter fornecido mais detalhes aos resultados gerais.

Para facilitar o entendimento das lideranças, o chefe do MFE1 pediu para criar uma tabela de correlação no excel, aplicando valores aos conteúdos identificados nos resultados tanto dos colaboradores quanto das chefias MFE1, mostrando, com isso, o percentual de vezes que as categorias apareceram em cada área. Adotamos, assim, a visão de Krippendorf (1990) sobre o processo de inferência na análise de conteúdo. Em sua proposta, rompe-se com a abordagem mais convencional do conteúdo manifesto, o que significa realizar uma análise de conteúdo que não seja uma mera contagem das expressões e palavras recorrente no discurso. “O conteúdo precisa ser analisado de forma mais ampla, devemos aspirar por uma explicação que evidencie as razões para que dado discurso se tenha produzido” (Reis, 2017). Esse foi o nosso intuito ao aceitar a proposta do chefe de departamento do MFE1. Quisemos clarificar os resultados e oferecer uma outra forma de entender os resultados e apresentar soluções. Com isso, entendemos ter facilitado a compreensão dos chefes, que puderam ter uma real impressão dos temas mais sensíveis em cada área e propor soluções. Como mostramos abaixo:

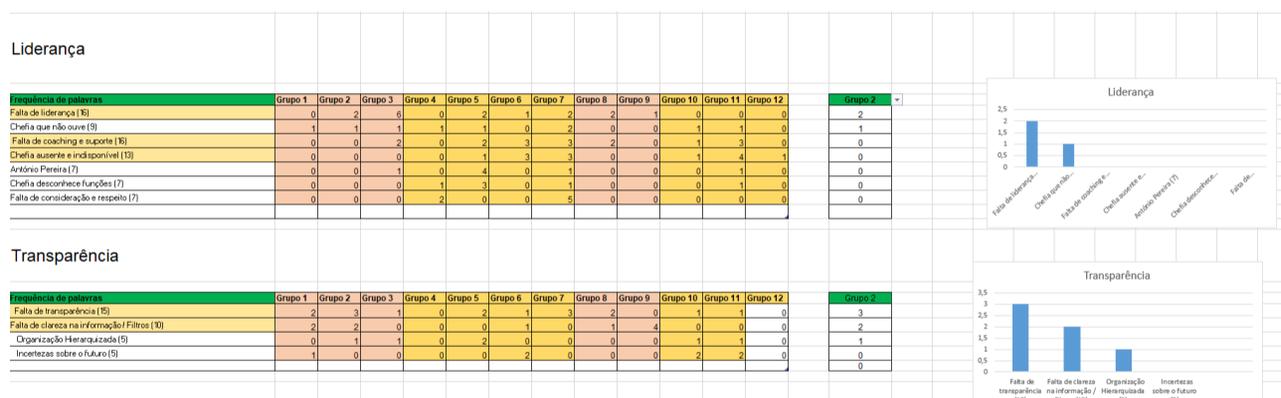


Figura 12: Matriz de correlação dos dados recolhidos nos grupos de foco MFE1

Com isso, ao reproduzir os dados na grelha de análise de conteúdo, verificamos que não houve mudança nas áreas de análise, mantendo-se as mesmas seis apresentadas no início das sessões. Entretanto, identificamos algumas alterações nas unidades semânticas e na frequência de palavras, muito embora essas tenham servido como resposta às afirmativas dos colaboradores. Iremos nos determos a analisá-las no próximo capítulo. Gostaríamos de ressaltar que, após montar a grelha de análise das chefias do MFE1, seguimos o mesmo padrão dos colaboradores e desenvolvemos uma tabela de correlação no excel para facilitar a interpretação dos resultados. Nosso objetivo, com isso, foi tornar o estudo mais próximo à realidade da seção. Como pode ser visto no exemplo a seguir:

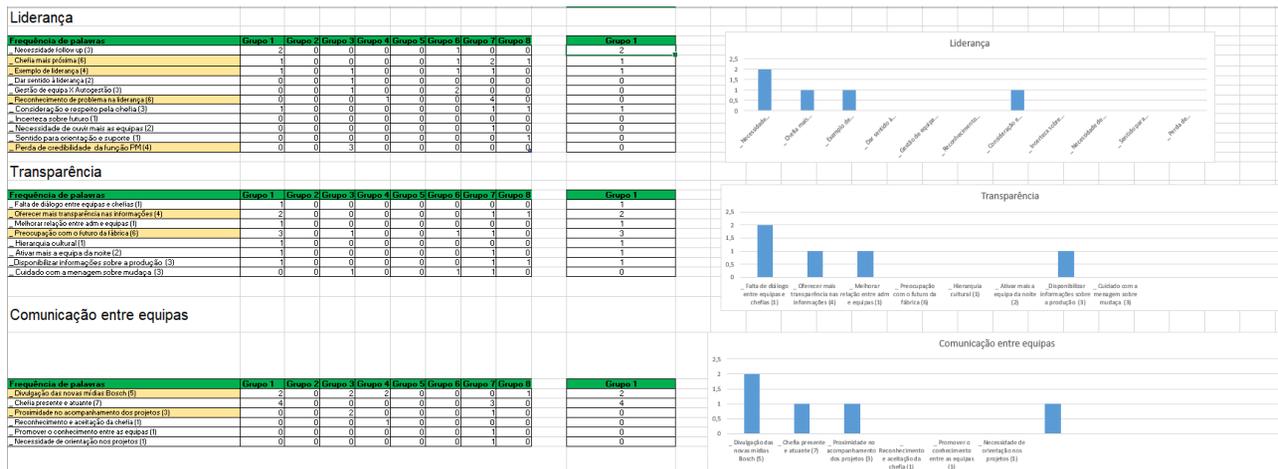


Figura 13: Matriz de correlação dos dados recolhidos nos grupos de foco das lideranças

Um fato que nos chamou atenção foi a composição das unidades semânticas das chefias MFE1, que surgem em resposta às frases dos colaboradores apresentadas nas sessões de grupo de foco. Em nossa percepção, foi como se a liderança estivesse preocupada em responder às afirmativas levantadas pelos colaboradores e não focando em sugerir outras alternativas que pudessem complementar os pontos levantados pelas equipas. A análise das chefias limitou-se às unidades semânticas e frequências apresentadas pela investigadora, não aparecendo outros assuntos que atendessem às suas necessidades específicas. Com isso, decidimos comparar os gráficos com os dos colaboradores para trabalhar a estratégia de comunicação e criar o plano de ação. É o que detalharemos no capítulo seguinte, com a convergência dos resultados de todos os grupos de foco.

8 – Apresentação dos resultados MFE1

Antes de iniciar a apresentação dos resultados, é preciso voltar ao conceito de análise de conteúdo para entender a importância da técnica na interpretação do material recolhido nos grupos de foco. Sabemos que inferir um dado é ter que explicá-lo e sistematizá-lo, é decodificar as mensagens por meio de índices quantificáveis ou não, mas que, a partir de um conjunto de técnicas, complementam a compreensão e mostram um caminho para o conhecimento da realidade estudada que de outro modo seria inacessível (Bardin, 1994; Olabuenagia & Ispizúa, 1989). Por isso, o uso da técnica se fez preponderante.

Assim, conseguimos construir a teia de ilações acerca das informações obtidas nas sessões e elaboramos as diversas categorias, unidades semânticas e frequências de palavras que encontramos ao longo da análise do conteúdo transcrita para nossa grelha. Como abordado nos excertos acima, identificamos oito categorias de palavras no modelo de análise dos colaboradores, entretanto, para efeito de apresentação às chefias, reduzimos para as seis mais representativas e com a maior quantidade de repetição de palavras.

Seguindo a teoria de Bardin (1994), a análise de conteúdo obedece a diferentes fases, sendo a da organização a que tem por objetivo tornar o trabalho operacional para sistematizar as ideias de maneira a conduzir a um esquema. Esse foi o nosso procedimento, para, em seguida, iniciar a transformação (codificação) e a categorização dos dados. O primeiro passo foi transcrever para a nossa grelha todo o conteúdo dos grupos (colaboradores e chefias). Em seguida, ao interpretar o material, começamos a determinar a repetição das palavras para identificar as unidades semânticas e, por fim, especificar as categorias. Classificamos as frases, nomeando e enumerando a quantidade de vezes que as palavras foram citadas. Desse modo, foi possível encontrar as unidades semânticas correspondentes. A tabela a seguir (10) mostra o trabalho executado após a inferência das frases dos colaboradores. O mesmo procedimento foi repetido para as chefias.

ÁREAS DE ANÁLISE	UNIDADES SEMÂNTICAS	FREQUENCIA DE PALAVRAS / REPETIÇÃO DE TEMAS
LIDERANÇA	<ul style="list-style-type: none"> _ Gestão de liderança _ Coaching _ Antônio Pereira _ Reputação _ Autonomia _ Tomada de decisão _ Acesso à chefia 	<ul style="list-style-type: none"> _ Falta de liderança (16) _ Falta de formação para liderança (4) _ Chefia que não ouve (9) _ Falta de Reputação (1) _ Necessidade de uma chefia aberta que ouça (1) _ Falta de uma chefia acessível à equipa (5) _ Necessidade de uma chefia desprovida de ego (2) _ Liderança em matilha (1) _ Chefia não é conflituosa / não defende ponto de vista (2) _ Falta de consideração e respeito por parte da chefia (7) _ Chefia que não inspira e não motiva (2) _ Chefia que não delega e não confia (3) _ Falha na comunicação e de planeamento da chefia (5) _ Há diferença no tratamento nas equipas (3) _ Chefia sem credibilidade (6) _ Falta de uma chefia que decida e não seja insegura (5) _ Falta autonomia e poder à chefia (5)

		<ul style="list-style-type: none"> _ Exemplo de liderança: Antônio Pereira (7) _ Chefia ausente e Indisponível (13) _ Falta de coaching /suporte e orientação (16) _ Falta humildade/ Chefia não aceita critica (3) _ Chefia que desconhece funções (7) _ Chefia muito operacional (7) _ Falha na gerência de equipa (7) _ Falha na gestão de projetos (3)
FALTA DE TRANSPARENCIA	<ul style="list-style-type: none"> _ Administração _ Satisfação cliente _ Informação filtrada _ Falta de honestidade _ Falta de Clareza _ Colaboradores / Futuro _ Organização Hierarquizada _ Falta de transparência 	<ul style="list-style-type: none"> _ Falta de transparência (15) _ Imparcialidade / Critica (1) _ Falta de clareza na informação / Filtros (10) _ Falta diálogo / não ouvem / monólogo (3) _ Falta de confiança na liderança (3) _ Liderança sem autonomia (1) _ Organização Hierarquizada (5) _ Jogo de poder por parte da chefia (1) _ Falta de proatividade da chefia (1) _ Falta de estratégia e organização por parte da chefia (3) _ Falta de comunicação da chefia com equipa (4) _ Falta de honestidade da chefia com colaboradores (2) _ Falha na gestão de projetos / Incertezas no futuro por parte da chefia (4)
COMUNICAÇÃO ENTRE EQUIPAS / COLABORAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> _ Bosch Connect _ Treinamento / Conhecimento de funções _ Interação entre equipas _ Objetivos individuais _ Juízo sobre funções _ Concorrência interna 	<ul style="list-style-type: none"> _ Problemas com Bosch Connect: (11) _ Há dependência de outros departamentos (2) _ Falta de treinamento / desconhecimento de funções entre equipas (10) _ Falta de estímulo de interação entre equipas (14) _ Ausência de trabalho em prol do mesmo objetivo (4) _ Falta de ferramenta p melhorar comunicação entre equipas (1)
ORGANIZAÇÃO DE PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> _ Melhoria continua dos processos _ Envolvimento das equipas para melhoria dos processos _ Definição de processos internos _ Gestão de processos _ Mudanças de processos _ Relação entre Teoria e Prática _ Barreiras internas 	<ul style="list-style-type: none"> _ Necessidade de promover melhoria contínua dos processos (7) _ Falta envolvimento da equipa p/melhoria dos processos (12) _ Necessidade de definição de processos internos (11) _ Processos complexos (10) _ Falta de Instruções comuns a todos (10) _ Falta de organização / Plataforma de consulta (8) _ Falta gestão de processos (9) _ Mudanças repentinas nos processos/Excesso de email (9) _ Grande diferença entre Teoria e Pratica (4) _ Problemas para vencer barreiras internas (7)
VALORES DA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> _ Forma de tratamento dos colaboradores _ Espírito de Equipa e União _ Conhecimento da Missão e Valores da empresa _ Crença nos valores 	<ul style="list-style-type: none"> _ Tratamento desigual entre equipas (5) _ Falta crença nos valores / desconhecimento valores (8) _ Valores não aplicados em Braga (3) _ Falta união e colaboração entre equipas (15) _ Falta de preparo para a mudança. ã orientados para futuro (5) _ Necessidade de melhorar com os erros e assumir responsabilidades (15)
FEEDBACK	<ul style="list-style-type: none"> _ Feedback construtivo e atempado _ Gestão de equipa e direção _ Comunicação entre equipas _ Participação no processo de feedback _ Satisfação dos Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> _ Falta feedback construtivo e atempado (10) _ Necessidade de constante avaliação de desempenho (11) _ Falta gestão de equipa e direção (17) _ Há feedback por vezes atempado e construtivo (2) _ Necessidade de reuniões mais informativas, eficazes e objetivas (20) _ Há reuniões eficientes e informativas /Workshops proveitosos (7) _ Comunicação falha nas equipas/ empresa hierarquizada (8) _ RH fraco (1) _ Necessidade de estimular a troca de infos e aprendizado nas equipas (6) _ Falta de feedback e participação ativa dos colaboradores (4) _ Falta feedback sobre satisfação clientes (13) _ Cliente desconhece procedimentos de trabalho (2)
SENTIDO DE PERTENÇA	<ul style="list-style-type: none"> _ Valorização colaboradores _ Progressão de carreira 	<ul style="list-style-type: none"> _ Falta de valorização dos colaboradores (17)

	<ul style="list-style-type: none"> _ Fazer parte da decisão _ Participação na mudança _ Autonomia da chefia _ Juízo de outras equipas _ Atenção à saúde dos colaboradores _ Retenção de talentos / Motivação _ Avaliação do AS / Não veem resultados _ Sentir-se parte / Valorizado pela chefia 	<ul style="list-style-type: none"> _ Necessidade de programa de progressão de carreira (14) _ Colaboradores não fazem parte da decisão (8) _ Colaboradores não são ouvidos na mudança (9) _ Chefia sem autonomia para promoção (1) _ Juízo de valor de outras equipas (5) _ Falta de atenção à saúde dos colaboradores (2) _ Problema na retenção de talentos e motivação das equipas (2) _ Descrença no AS / Colaboradores não veem resultados (7) _ Colaboradores ã se sentem parte e valorizados pela chefia (1) _ Falta clareza na divulgação de cargos e salários (1) _ Há tratamento desigual nas equipas (2)
PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA BOSCH	<ul style="list-style-type: none"> _ Princípios aplicados pela chefia _ Princípios práticos e objetivos _ Chefia segue princípios _ Evolução da empresa / Visão de futuro 	<ul style="list-style-type: none"> _ Diferença entre teoria e prática (16) _ Princípios aplicados pela chefia (3) _ Princípios não aplicados nem cumprido pela chefia (7) _ Princípios complexos, confusos, desconhecidos e traduzidos (6) _ Pontos negativos da chefia (4) _ Pontos fortes das chefias (2) _ Chefia não segue princípios (3) _ Falta compliance por parte da chefia (3) _ Há desigualdade entre sexos na empresa (1) _ Empresa burocrática, hierárquica e muito tradicional (5) _ Empresa não evoluiu (2) _ Princípios não mensuráveis (2) _ Falta de crença nos princípios (7)
CARREIRA NA BOSCH OUTROS	<ul style="list-style-type: none"> _ Fazer / continuar carreira na Bosch _ Sair da Bosch 	<ul style="list-style-type: none"> _ Gosto da empresa / quero continuar (5) _ Sairia da empresa (9)
	<ul style="list-style-type: none"> _ Mobile Office _ Necessidades do colaborador _ Propostas dos colaboradores _ Política de incentivo aos colaboradores _ Desligar-se do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> _ Falta clareza no uso do Mobile Office (3) _ Necessidades do colaborador a serem atendidas (2) _ Sugestões dadas pelos colaboradores (2) _ Falta de política de incentivo (2) _ Problema em desligar-se do trabalho (3)

Tabela 10: grelha com o resultado da análise de conteúdo dos colaboradores

Vê-se pela tabela (10) acima que a construção das oito categorias de análises à esquerda está relacionada ao conteúdo descrito nas unidades semânticas e essa à frequência de palavras. A última categoria, porém, reúne tudo o que não teve peso (ou repetições) suficiente para justificar a criação de uma categoria. Não à toa a categoria 'Liderança' abre o quadro de análise. Essa foi a primeira a ser identificada e uma das que mais recebeu comentários por parte dos colaboradores, haja vista a quantidade de repetições de palavras que aparecem nesta área. Por exemplo, a expressão "falta de liderança" aparece em nosso registro 16 vezes, assim como "falta de coaching" (16), "chefia ausente" (13) e que "não ouve" (9). Além desses, temos "falta de consideração e respeito" (7), "chefia operacional" (7) e um fato curioso: António Pereira como exemplo de liderança. O antigo chefe do sample shop e do MFE1 aparece com 7 citações como sendo um modelo de gestão. Isso pode significar que a atual liderança não é inspiradora ou mesmo um alerta para melhora.

A seguir temos a "Falta de Transparência" que, a nosso ver, está relacionado aos problemas com a liderança. Os colaboradores afirmam não haver diálogo e clareza nas informações, que aparece repetido 15 vezes. São pontos de atenção a hierarquia, os filtros na informação e a honestidade. É possível perceber que

as categorias de nossa grelha estão alinhadas às necessidades de nossa audiência. A próxima, é a falha de “Comunicação entre Equipas/colaboração”. Aqui, o destaque é o problema com a “falta de treinamento” (10), a “falta de estímulo para interação entre equipas” (14) e o excesso de canais informativos internos, como a rede social “Bosch Connect” (11), que aparece entre os itens mais negativos. Em se tratando de Processos, a próxima categoria diz respeito à necessidade de definição processos internos (11) e à complexidade dos mesmos (10), bem como a falta de instrução comum a todos (10) e a falta de organização (8). O que desafia a liderança a investir na melhoria contínua, na gestão dos processos e derrubar as barreiras internas causadas pela hierarquia e burocracia. Isso ficou muito claro ao decifrar as frases ditas pelos colaboradores MFE1.

A falta de crença nos “Valores da Empresa” (8) também preocupa, assim como a falta de união e colaboração entre as equipas (15). Por isso, criamos a categoria “Valores da Empresa”, que aparece abaixo à organização de processos. Uma organização tem que primar pelos seus valores, incentivando seus colaboradores a cuidar deles. Entretanto, o que percebemos nas sessões é um sentimento de descrença. Os mais antigos se identificam ao fundador; os mais novos não encontram essa referência. Dessa forma, é urgente trabalhar o espírito de equipa e a crença nos valores da empresa.

Ao analisarmos a tabela acima (10), vimos que todas as categorias estão relacionadas. Por exemplo, em “Feedback” identificamos a falha da comunicação entre equipas e uma empresa hierarquizada (8), a falta de direção e gestão das equipas (17), a necessidade de reuniões mais eficazes (20), de um feedback construtivo (10) também sobre os clientes (13) e de estimular a troca de informações e aprendizado nas equipas (6). Acreditamos que a falta de feedback reflete na crença dos valores, na complexidade dos processos, na liderança e na falta de transparência.

Na sequência, não poderia faltar a valorização dos colaboradores, que surge em “Sentido de Pertença”. Nessa categoria, reunimos as frequências de palavras relacionadas à participação, ao fazer parte da tomada de decisão. Temos sempre que levar em consideração que uma organização é composta por uma diversidade cultural e por diferentes visões de mundo, o que torna ainda mais complexo o pensar a comunicação (Kunsch, 2006). Contudo, o desafio está em perceber como trabalhar a comunicação integrando as “pessoas” e atribuir uma única linguagem corporativa comum a todos. Nesse sentido, é preciso “fazer pertencer”, ou seja, oferecer possibilidade de crescimento (14), valorizar os colaboradores (17), ouvi-los na mudança (9) e na tomada de decisões (9). Um ponto importante é a descrença no inquérito de satisfação, que foi citado 7 vezes. Esse é um dos sintomas da insatisfação das equipas e que tem que ser trabalhado no plano de ação.

Relacionado à categoria anterior estão os “Princípios de Liderança Bosch” e a progressão de “Carreira na Bosch”. No caso dos “Princípios de Liderança”, para os colaboradores, há diferença entre a

teoria e a prática (16), sendo complexos, confusos e desconhecidos (6) e não cumpridos pelas chefias (7). Em se tratando de seguir “carreira na Bosch”, há que se destacar que a maioria dos colaboradores preferiu não responder a este exercício. Entre os que participaram, recebemos 9 citações de profissionais que não têm interesse em prosseguir na empresa. Apenas 5 citações de pessoas que gostam e querem continuar. Compreendemos que é um universo pequeno diante da quantidade de informação recolhida durante os grupos de foco, mas não podemos ignorar essas repostas. Em nossa percepção, resume a opinião dos colaboradores que sem motivação, sem valorização, sem serem ouvidos e sem participar das decisões não veem sentido em permanecer na empresa.

Contudo, para elaborar as estratégias de comunicação de forma a englobar todas as necessidades das equipes do MFE1, temos que nos debruçar sobre o quadro de análise das chefias e interpretá-lo, inferindo a respeito da frequência de palavras e unidades semânticas. Como havíamos dito, as categorias identificadas permaneceram as mesmas que foram apresentadas no exercício dos grupos de foco. Isto é, a liderança concentrou-se em responder às questões dos colaboradores, não acrescentando temas sensíveis à sua própria realidade. Por isso, a próxima tabela traz-nos a interpretação da chefia frente ao que foi dito pelas equipes para, em seguida, confrontarmos as duas visões (colaborador vs chefia).

Áreas de análise	Unidades Semânticas	Frequência de palavras
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> _ Liderança e coaching _ Exemplo de liderança _ Chefia presente _ Chefia que respeita e considera 	<ul style="list-style-type: none"> _ Necessidade follow up (3) _ Aproximação da chefia (6) _ Exemplo de liderança (4) _ Dar sentido à liderança (2) _ Gestão de equipe X Autogestão (3) _ Reconhecimento de problema na liderança (6) _ Consideração e respeito pela chefia (3) _ Incertezas sobre o futuro (1) _ Necessidade de ouvir mais as equipes (2) _ Sentido para orientação e suporte (1) _ Perda de credibilidade da função PM (4)
Transparência	<ul style="list-style-type: none"> _ Necessidade de transparência _ Administração filtra informações _ Organização Hierarquizada _ Incertezas sb o futuro _ Chefia mais próxima 	<ul style="list-style-type: none"> _ Falta de diálogo entre equipes e chefias (1) _ Oferecer mais transparência nas informações (4) _ Melhorar relação entre adm e equipes (1) _ Preocupação com o futuro da fábrica (6) _ Hierarquia cultural (1) _ Ativar mais equipes da noite (2) _ Disponibilizar informações sobre a produção (3) _ Cuidado com a mensagem sobre mudança (3)
Comunicação entre equipes	<ul style="list-style-type: none"> _ Ferramentas de comunicação Bosch _ Chefia próxima e atuante _ Interação entre equipes _ Orientação e partilha nos projetos 	<ul style="list-style-type: none"> _ Divulgação das novas mídias Bosch (5) _ Chefia presente e atuante (7) _ Proximidade no acompanhamento dos projetos (3) _ Reconhecimento e aceitação da chefia (1) _ Promover o conhecimento entre as equipes (1) _ Necessidade de orientação nos projetos (1)
Organização de processos	<ul style="list-style-type: none"> _ Definição de processos _ Sistematização dos processos _ Ferramenta para uso dos processos _ Instrução para uso dos processos 	<ul style="list-style-type: none"> _ Participação na definição dos processos (1) _ Incentivar o uso do workbook PM (1) _ Necessidade de organização de processos (1) _ Ferramenta para organização dos processos (1) _ Disseminar conhecimento dos processos (1) _ Tornar os processos acessíveis (2) _ Auditoria para melhoria dos processos (1)
Sentido de pertença	<ul style="list-style-type: none"> _ Proximidade da chefia com as equipes _ Promover o crescimento na empresa e progressão na carreira _ Comunicação clara e assertiva _ Promove o acesso às informações _ Valorização do trabalho entre equipes 	<ul style="list-style-type: none"> _ Perda de prestígio da função (1) _ Identificar ações de melhoria (9) _ Estratégias para divulgação dos resultados e ações (1) _ Falta proximidade da chefia (4) _ Falta incentivo para crescimento na empresa (5) _ Falta de valorização de talentos internos (6) _ Necessidade de suporte e acompanhamento da chefia (1) _ Gerenciar participação e realização de reuniões (2) _ Incertezas sobre permanência na empresa (1) _ Promover acesso e partilha de informações às equipes (1) _ Empresa oferece condições de crescimento (5) _ Falta clareza nas ações e resultados (2) _ Falta de valorização entre equipes (1) _ Falta transparência para crescimento na empresa (2) _ Falta comunicação assertiva com as equipes (1)
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> _ Oferecer formação às lideranças _ Feedback Necessidade de avaliação de desempenho (+vezes) _ Reuniões mais informativas e objetivas _ Feedback sobre a satisfação dos clientes _ Falta de gestão de equipe e direção 	<ul style="list-style-type: none"> _ Formação de liderança para chefias (4) _ Melhorar o feedback dado às equipes (4) _ Promover a troca de experiência entre equipes (1) _ Cuidado ao expor erro nas equipes (2) _ Melhorar feedback dado às equipes (2) _ Promover a partilha de informação entre equipes de forma construtiva (1) _ Falta participação da chefia nos processos (1) _ Melhorar as mensagens passadas às equipes (1)

Tabela 11: Unidades de análise das chefias MFE1

A partir da tabela 11 acima, percebe-se que o nosso exercício foi reunir as frases ditas pelas chefias e, num mesmo esforço feito com os colaboradores, enumerar e nomear as repetições, encontrando unidades semânticas que pudessem expressar o que os líderes do MFE1 compreenderam ao depararem-se com as frases das equipas do MFE1. Assim, tomando como parâmetro as repetições destacadas na tabela acima, vemos que na categoria “Liderança” temos o reconhecimento de que há um problema na “Liderança” (6) e que é preciso uma aproximação da chefia com sua equipa (6).

No campo da “Transparência”, salta-nos a questão da incerteza sobre o futuro da fábrica (6), que também aparece como destaque na análise dos colaboradores. Eles demonstram preocupação com o passar a mensagem sobre as mudanças (3) para as equipas como um fator que pode deixá-los desmotivados e que também é preciso oferecer mais transparência nas informações (4). Em “Comunicação entre Equipas”, as chefias MFE1 entenderam a necessidade de melhorar a divulgação dos novos média Bosch, como o Bosch Connect, explicando-as melhor e, para isso, ter uma chefia mais presente e atuante (7).

Em “Organização de Processos”, não se detiveram muito neste item, pois afirmaram que já havia uma ação em andamento para melhorar a acessibilidade (a criação da docupedia MFE1). No “Sentido de Pertença”, a liderança quis identificar ações de melhorias (9) na valorização dos talentos internos (5) e incentivar a progressão de carreira (5), uma vez que falta transparência para o crescimento na empresa (2). Por último, ao analisarem a categoria “Feedback”, admitiram a importância dessa ferramenta e a necessidade de promover formação de liderança para as chefias (4) e pensar de que forma é possível melhorar o feedback às equipas, com cuidado para não expor os erros à frente de todos (2).

Diante dessa análise mais aprofundada das unidades semânticas e da frequência das palavras, tentamos criar uma relação entre as frases dos colaboradores que foram apresentadas nas sessões com as chefias e as respostas dadas por eles às essas seis categorias. Acreditamos que, ao confrontar as opiniões, consigamos construir um caminho para elaborar estratégias de comunicação para o MFE1 que possam atuar na satisfação de seus colaboradores. Desse contraponto, desenvolvemos a tabela a seguir.

Categories	Frequência de palavras Colaboradores	Frequência de palavras Chefias	Colaboradores X Chefias
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> Falta de liderança (16) Chefia que não ouve (9) Falta de coaching e suporte (16) Chefia ausente e indisponível (13) Antônio Pereira (7) Chefia desconhece funções (7) Falta de consideração e respeito (7) 	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade follow up (3) Aproximação da chefia (6) Exemplo de liderança (4) Dar sentido à liderança (2) Gestão de equipa X Autogestão (3) Reconhecimento de problema na liderança (6) Consideração e respeito pela chefia (3) Incertezas sobre o futuro (1) Necessidade de ouvir mais as equipas (2) Sentido para orientação e suporte (1) Perda de credibilidade da função PM (4) 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de liderança X Reconhecimento de problema na liderança Chefia que não ouve X necessidade de ouvir mais a equipa Antônio Pereira X Exemplo de liderança Falta de consideração da chefia X consideração e respeito pela chefia Falta de coaching X sentido de orientação, gestão de equipa e autogestão Chefia ausente X aproximação da chefia
Transparência	<ul style="list-style-type: none"> Falta de transparência (15) Falta de clareza na informação / Filtros (10) Organização Hierarquizada (5) Incertezas sobre o futuro (4) 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de diálogo entre equipas e chefias (1) Oferecer mais transparência nas informações (4) Melhorar relação entre adm e equipas (1) Preocupação com o futuro da fábrica (6) Hierarquia cultural (1) Afluir mais equipa da noite (2) Disponibilizar informações sobre a produção (3) Cuidado com a mensagem sobre mudança (3) 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de transparência X oferecer mais transparência Falta de clareza, filtros X melhorar relação entre adm e equipas Falta de clareza na informação X falta de diálogo entre equipas e chefia Incertezas sobre o futuro X preocupação com o futuro da fábrica Organização hierarquizada X Hierarquia cultural Falta de transparência X cuidado com a mensagem sobre mudança, disponibilizar informações sobre a produção
Comunicação entre equipas	<ul style="list-style-type: none"> Problemas com Bosch Connect (11) Falta de treinamento e desconhecimento de funções (equipas) (10) Falta de estímulo na interação entre equipas (14) 	<ul style="list-style-type: none"> Divulgação das novas mídias Bosch (5) Chefia presente e atuante (7) Proximidade no acompanhamento dos projetos (3) Reconhecimento e aceitação da chefia (1) Promover o conhecimento entre as equipas (1) Necessidade de orientação nos projetos (1) 	<ul style="list-style-type: none"> Problema com Bosch Connect X divulgação novas mídias Falta de treinamento e desconhecimento de funções X promover o conhecimento entre equipas, necessidade de orientação nos projetos Falta de estímulo na interação X chefia presente e atuante, reconhecimento e aceitação da chefia
Organização de processos	<ul style="list-style-type: none"> Falta envolvimento da equipa na melhoria dos processos (12) Processos complexos (10) Necessidade de definição de processos internos (11) Falta de instrução comuns a todos (10) Mudanças repentinas nos processos (9) Teoria X Prática (4) Barreiras internas (7) Plataforma de consulta (8) 	<ul style="list-style-type: none"> Participação na definição dos processos (1) Incentivar o uso do workbook PM (1) Necessidade de organização de processos (1) Ferramentas para organização dos processos (8) Disseminar conhecimento dos processos (1) Tornar os processos acessíveis (2) Auditoria para melhoria dos processos (1) 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de envolvimento da equipa nos processos X participação na definição Processos complexos X necessidade de organização de processos Falta de instrução X disseminar conhecimento e incentivar o uso do workbook Mudanças repentinas X tornar os processos acessíveis Plataforma de consulta X ferramenta para organização Teoria vs Prática X tornar os processos acessíveis Barreiras internas X auditoria para melhoria dos processos
Sentido de Pertença	<ul style="list-style-type: none"> Falta de valorização dos colaboradores (17) Necessidade de um programa para progressão de carreira (14) Colaboradores não se sentem ouvidos (9) Descrença no AS / Não veem resultados (7) Colaboradores não fazem parte da decisão (8) Juízo de valores de outras equipas (Sample Shop) (5) 	<ul style="list-style-type: none"> Perda de prestígio da função (1) Identificar ações de melhoria (9) Estratégias para divulgação dos resultados e ações (1) Falta proximidade da chefia (4) Falta incentivo para crescimento na empresa (5) Falta de valorização de talentos internos (8) Necessidade de suporte e acompanhamento da chefia (1) Gerenciar participação e realização de reuniões (2) Incertezas sobre permanência na empresa (1) Promover acesso e partilha de informações às equipas (1) Empresa oferece condições de crescimento (5) Falta clareza nas ações e resultados (2) Falta de valorização entre equipas (1) Falta transparência para crescimento na empresa (2) Falta comunicação assertiva com as equipas (1) 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de valorização X falta de valorização dos talentos internos, entre equipas, perda de prestígio da função, Necessidade de programa para progressão carreira X oferecer condições de crescimento, falta de incentivo para crescimento na empresa, incerteza sobre permanência na empresa Colaboradores não se sentem ouvidos X gerenciar participação e realização das reuniões, necessidade de suporte e acompanhamento da chefia, falta aproximação da chefia Descrença no AS X promover acesso e partilha e info às equipas, estratégia para divulgação dos resultados e ações, identificar ações de melhorias, falta de clareza nas ações e resultados Juízo de valores de outras equipas X falta comunicação assertiva com equipas, falta de valorização entre equipas
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> Falta de feedback construtivo e atempado (10) Necessidade de avaliação de desempenho (+vezes) (11) Reuniões mais informativas e objetivas (20) Feedback sobre a satisfação dos clientes (13) Falta de gestão de equipa e direção (17) Comunicação falha nas equipas/ empresa hierarquizada (8) 	<ul style="list-style-type: none"> Formação de liderança para chefias (4) Melhorar o feedback dado às equipas (4) Promover a troca de experiência entre equipas (1) Cuidado ao expor erro nas equipas (2) Promover a partilha de informação entre equipas de forma construtiva (1) Falta participação da chefia nos processos (1) Melhorar as mensagens passadas às equipas (1) 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de feedback X melhorar o feedback dado às equipas Necessidade de avaliação de desempenho X promover a troca de experiência entre as equipas Reuniões mais informativas X cuidado ao expor erros nas equipas, promover partilha de informação de forma construtiva Falta de gestão de equipas X formação de liderança para chefias, promover a troca de experiência entre equipas Feedback satisfação dos clientes X melhorar as mensagens passadas às equipas Comunicação falha nas equipas X falta participação da chefia nos processos

Tabela 12: Frequência de palavra dos colaboradores X Respostas das chefias

Como abordamos nos excertos acima, além da grelha para análise dos dados, criamos uma matriz de correlação para que pudéssemos comparar as respostas tanto das lideranças quanto das equipas para as diferentes categorias levantadas durante o processo de análise de conteúdo. Demonstra-se importante lembrar que, para a criação da matriz de correlação, foram aplicados valores às respostas dadas pelos colaboradores e pelas lideranças. Com isso, conseguimos construir a matriz numérica que resultou em gráficos que nos mostraram, ao fim, as categorias mais comentadas pelos colaboradores de cada equipa e quantas vezes as unidades semânticas apareceram em cada grupo.

Porém, destacamos ainda que em nenhum momento foi nossa intenção separar os grupos por qualificações de gênero, faixa etária ou grau de escolaridade. Como o nosso objetivo era perceber o nível de satisfação dos colaboradores MFE1, concentramo-nos no que realmente interessava ao estudo: como eles se sentiam no dia-a-dia ao trabalhar na empresa. Chamamos atenção para o fato de que os grupos foram

numerados de acordo com a ordem das entrevistas, não tendo sido identificados para que cumpríssemos o anonimato da pesquisa. Sendo assim, transferimos para a tabela (13) abaixo, os resultados dos gráficos das categorias mais sensíveis para cada equipa MFE1. Fizemos isso por entender que a quantidade de gráficos deixaria a leitura do trabalho cansativa e poderia nos desviar do propósito que é identificar o que causa a insatisfação dos colaboradores e agir nesse contexto. Assim, conscientes da relevância da informação, reproduzimos os dados em uma tabela, chamando atenção, nesse primeiro momento, para os resultados e, em seguida, analisaremos os pontos comuns e as expectativas dos grupos.

Equipas	Categorias - resultados dos gráficos					
	Liderança	Transparência	Comunicacao entre equipa	Organização de Processos	Sentido de Pertença	Feedback
Grupo 1	_ Chefia que não ouve	_ Falta de transparência _ Falta de clareza na informação /filtros _ Incertezas sobre o futuro	_ Problemas com Bosch Connect _ Falta de treinamento e desconhecimento de funções _ Falta de estímulo na interação entre equipas	_ Processos complexos _ Necessidade de definição de processos internos _ Falta de instrução comuns a todos	_ Falta de valorização dos colaboradores _ Necessidade de um programa de progressão de carreira	_ Necessidade de avaliação de desempenho _ Reuniões mais informativas e objetivas _ Feedback sobre a satisfação dos clientes _ Falta de gestão de equipa e direção
Grupo 2	_ Falta de liderança _ Chefia que não ouve	_ Falta de transparência _ Falta de clareza na informação / filtros _ Organização hierarquizada	_ Problemas com Bosch Connect _ Falta de estímulo na interação entre equipas	_ Processos complexos _ Necessidade de definição de processos internos _ Falta de instrução comum a todos	_ Necessidade de um programa para progressão de carreira	_ Falta de feedback construtivo e atempado _ Necessidade de avaliação de desempenho (+vezes) _ Reuniões mais informativas e objetivas _ Falta de gestão de equipa e direção
Grupo 3	_ Falta de liderança _ Chefia que não ouve _ Falta de coaching e suporte _ António Pereira	_ Falta transparência _ Organização hierarquizada	_ Não houve destaques neste quesito	_ Falta de envolvimento da equipa na melhoria dos processos _ Processos complexos _ Falta de instrução comuns a todos	_ Necessidade de um programa para progressão de carreira _ Colaboradores não fazem parte da decisão	_ Falta de gestão de equipa e direção
Grupo 4	_ Chefia que não ouve _ Chefia desconhece funções _ Falta de consideração e respeito	_ Não houve destaques neste quesito	_ Falta de treinamento e desconhecimento de funções (equipas) _ Falta de estímulo na interação entre equipas	_ Falta de envolvimento da equipa na melhoria dos processos _ Processos complexos _ Falta de instrução comum a todos, mudanças repentinas nos processos	_ Falta de valorização dos colaboradores _ Necessidade de um programa de progressão de carreira _ Colaboradores não se sentem ouvidos _ Colaboradores não fazem parte da decisão	_ Falta de feedback construtivo e atempado _ Necessidade de avaliação de desempenho (+vezes) _ Reuniões mais informativas e objetivas _ Falta de gestão de equipas e direção
Grupo 5	_ Falta de liderança _ Chefia que não ouve _ Falta de coaching e suporte _ Chefe ausente e indisponível _ António Pereira _ Chefia desconhece funções	_ Falta de transparência _ Organização hierarquizada	_ Problema com Bosch Connect _ Falta de estímulo na interação entre equipas	_ Processos complexos	_ Falta de valorização dos colaboradores _ Colaboradores não se sentem ouvidos _ Descrença no AS / não vê resultados _ Colaboradores não fazem parte da decisão	_ Falta de feedback construtivo e atempado _ Reuniões mais informativas e objetivas
Grupo 6	_ Falta de liderança _ Falta de coaching e suporte _ Chefia ausente e indisponível	_ Falta de transparência _ Falta de clareza na informação / filtros _ Incertezas sobre o futuro	_ Falta de estímulo na interação entre equipas	_ Falta de envolvimento da equipa na melhoria dos processos _ Processos complexos _ Falta de instrução comuns a todos _ Mudanças repentinas nos processos	_ Descrença no AS / não veem resultados	_ Falta de feedback construtivo e atempado _ Feedback sobre a satisfação dos clientes

Equipas	Categorias - resultados dos gráficos					
	Liderança	Transparência	Comunicacao entre equipa	Organização de Processos	Sentido de Pertença	Feedback
Grupo 7	_ Falta de liderança _ Chefia que não ouve _ Falta de coaching e suporte _ Chefia ausente e indisponível _ António Pereira _ Chefia desconhece funções _ Falta de consideração e respeito	_ Falta de transparência	_ Falta de treinamento e desconhecimento entre funções (equipas) _ Falta de estímulo na interação entre equipas	_ não houve destaque	_ Falta de valorização dos colaboradores _ Colaboradores não se sentem ouvidos _ Descrença no AS? não veem resultados _ Colaboradores não fazem parte das decisões	_ Falta de feedback _ Reuniões mais informativas e objetivas _ Falta de gestão de equipa e direção
Grupo 8	_ Falta de liderança _ Falta de coaching e suporte	_ Falta de transparência _ Falta de clareza na informação/ filtros	_ Problemas como Bosch Connect _ Falta de estímulo na interação entre equipas	_ Processos complexos	_ Falta de valorização dos colaboradores _ Necessidade de um programa de progressão de carreira _ Colaboradores não se sentem ouvidos _ Colaboradores não fazem parte da decisão	_ Falta de feedback construtivo e atempado, (+vezes) _ Reuniões mais informativas e objetivas _ Feedback sobre satisfação dos clientes
Grupo 9	_ Falta de liderança	_ Falta de clareza na informação / filtros	_ Falta de estímulo na interação entre equipas	_ Processos complexos _ Necessidade de definição de processos internos _ Mudanças repentinas nos processos	_ Falta de valorização dos colaboradores _ Necessidade de um programa para progressão de carreira	_ Falta de feedback construtivo e atempado, (+vezes) _ Reuniões mais informativas e objetivas _ Feedback sobre a satisfação dos clientes
Grupo 10	_ Chefia que não ouve	_ Falta de transparência _ Falta de clareza na informação /filtros _ Incerteza sobre o futuro	_ Problemas com Bosch Connect _ Falta de treinamento e desconhecimento de funções (equipas) _ Falta de estímulo na interação entre equipas	_ Processos complexos _ Necessidade de definição de processos internos _ Falta de instrução comuns a todos	_ Falta de valorização dos colaboradores _ Necessidade de um programa de progressão de carreira	_ Necessidade de avaliação de desempenho (+vezes) _ Reuniões mais informativas e objetivas _ Feedback sobre a satisfação dos clientes _ Falta de gestão de equipa e direção
Grupo 11	_ Chefia que não ouve	_ Falta de transparência _ Falta de clareza na informação /filtros _ Incertezas sobre o futuro	_ Problemas como o Bosch Connect _ Falta de treinamento e desconhecimento de funções (equipas) _ Falta de estímulo na interação entre equipas	_ Processos complexos _ Necessidade de definição de processos internos _ Falta de instrução comuns a todos	_ Falta de valorização dos colaboradores _ Necessidade de um programa de progressão de carreira	_ Necessidade de avaliação de desempenho (+vezes) _ Reuniões mais informativas e objetivas _ Feedback sobre a satisfação dos clientes _ Falta de gestão de equipa e direção
Grupo 12	_ Chefia de não ouve	_ Falta de transparência _ Falta de clareza na informação /filtros _ Incertezas sobre o futuro	_ Problemas com o Bosch Connect _ Falta de treinamento e desconhecimento de funções (equipas) _ Falta de estímulo na interação entre equipas	_ Processos complexos _ Necessidade de definição de processos internos _ Falta de instrução comuns a todos	_ Falta de valorização dos colaboradores _ Necessidade de um programa para progressão de carreira	_ Necessidade de avaliação de desempenho (+vezes) _ Reuniões mais informativas e objetivas _ Feedback sobre a satisfação dos clientes _ Falta de gestão de equipa e direção

Tabela 13: Tópicos com mais destaque nos grupos de foco

Ao analisar a tabela (13) com a descrição dos gráficos por grupo, entendemos que, por exemplo, no Grupo 1 os pontos mais sensíveis que levam à insatisfação no trabalho estão relacionados à chefia que não ouve, à falta de transparência e à falta de clareza nas informações, às incertezas sobre o futuro, à falta de treinamento e desconhecimento entre funções, além da falta de estímulo na interação entre equipas. Outros pontos são a falta de envolvimento das equipas na melhoria dos processos, a complexidade dos processos e a falta de instrução comum a todos. O Grupo 1 destacou ainda a necessidade de as lideranças valorizarem

mais as equipas, de criarem um programa de progressão de carreira e a preocupante descrença no Associate Survey (AS), o inquérito bianual. Por fim, problemas com a falta de feedback atempado e construtivo, o desconhecimento sobre a opinião dos clientes e com a necessidade de se realizar mais vezes a avaliação de desempenho. Esses pontos são inerentes ao Grupo 1. Entretanto, o procedimento repetiu-se para cada equipa, ressaltando os pontos sensíveis em cada um dos 12 grupos.

Não há dúvida de que os gráficos nos ajudaram a confrontar os resultados dos colaboradores com os da chefia, pois pudemos olhá-los separadamente e visualizar as categorias a serem trabalhadas. Ao contrapor cada um dos resultados, identificamos os pilares de nosso plano de ação para melhorar a satisfação dos colaboradores dessa seção. Com isso, elaboramos uma segunda tabela com o cruzamento das informações. Nessa, identificamos as expectativas das equipas, ou seja, o que eles identificam que precisa melhorar, contrapomos o que há em comum a todos.

Ao olharmos para as questões apresentadas pelo Grupo 2, observamos que alguns quesitos como problema com a liderança, integração das equipas, falta de transparência, feedback construtivo e falta de integração entre as equipas repetem-se não só neste mais em outras equipas e são lacunas que o MFE1 apresenta e precisam ser trabalhadas. Outro trabalho que realizamos foi colocar lado a lado os conteúdos dos colaboradores com o da chefia e contrapor as expectativas dos diferentes públicos. Como aparece na tabela 12, vimos que ao comparar as respostas, a chefia tenta encontrar soluções para cada abordagem dos colaboradores. Em liderança, por exemplo, há o reconhecimento do problema; em chefia ausente, querem promover a aproximação, oferecer sentido e direção às equipas e ouvi-las. Em transparência, acreditam que a organização é culturalmente hierarquizada e que também têm receios com o futuro da fábrica. Entretanto, ficou a impressão por parte da investigadora de que não haveria uma ação efetiva, pois durante os debates não surgiam sugestões concretas de melhoria para os itens comentados.

O exercício de entender as expectativas dos colaboradores continua. Por exemplo, nos grupos 3, 5 e 7 têm entre os mais citados nos gráficos o antigo chefe António Pereira como exemplo de gestão. Ao analisarem este quesito, os chefes do MFE1 criticaram e destacaram algumas características negativas do António Pereira de quando estava à frente da seção. Não houve a preocupação em compreender e responder de forma positiva. Basicamente, o que aparece na tabela abaixo (14) são fatores comuns a muitas organizações. Claro que numa multinacional isso não seria esperado, uma vez que há uma cultura organizacional forte e que, se verificarmos sua história, prima em ouvir os colaboradores. No entanto, ficamos a indicação de que a liderança não está preparada para ouvir verdadeiramente as pessoas e que se fizesse muitos dos problemas organizacionais seriam ultrapassados.

Equipas	Comparativos entre grupos - Negativos / Positivos			
	Expectativa do grupo (Pontos positivos)	Comum a todos	Mais Citado	O que faltou :(
Grupo 1	<ul style="list-style-type: none"> Liderança ativa que ouça Processos menos complexos Honestidade nas informações (menos filtro) Conhecimento entre funções Progressão de carreira Valorização dos colaboradores Reuniões objetivas Feedback sobre satisfação dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas com liderança Falta de transparência Processos Feedback Falta de valorização dos colaboradores Melhorar a gestão das equipas 	<ul style="list-style-type: none"> Chefia que não ouve Feedback só satisfação dos clientes Necessidade de avaliação de desempenho Falta de feedback construtivo e atempado 	<ul style="list-style-type: none"> Não houve participação de todos da equipa Não participou no exercício de carreira
Grupo 2	<ul style="list-style-type: none"> Liderança ativa que ouça Organização menos hierarquizada Honestidade nas informações (Menos filtro) Processos menos complexos Progressão de carreira Reuniões mais objetivas 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas com liderança Falta de transparência Processos complexos Interação entre equipas Progressão de carreira Melhorar o feedback reuniões mais objetivas Melhorar a gestão das equipas 	<ul style="list-style-type: none"> falta de transparência falta de liderança Problemas com bosch connect Falta de envolvimento da equipa na melhoria dos processos Falta de valorização dos colaboradores falta de feedback construtivo e atempado 	<ul style="list-style-type: none"> Alguns participantes não entenderam o exercício de
Grupo 3	<ul style="list-style-type: none"> Liderança ativa que ouça Suporte e coaching da chefia Honestidade nas informações (menos filtro) Organização menos hierarquizada Processos menos complexos Progressão de carreira valorização Reuniões objetivas 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas com Liderança falta de transparência Processos complexos Progressão de carreira Melhorar a gestão das equipas 	<ul style="list-style-type: none"> António Pereira Falta de coaching e suporte 	<ul style="list-style-type: none"> Não destaque na categoria Comunicação entre equipas
Grupo 4	<ul style="list-style-type: none"> Liderança que ouça, conheça funções e respeite Haja estímulo de interação entre equipas e mais treinamentos Processos menos complexos Colaboradores valorizados, participativos na decisão Progressão de carreira Reuniões mais objetivas Feedback construtivo 	<ul style="list-style-type: none"> Processos menos complexos Problemas com liderança Valorização dos colaboradores Progressão de carreira Melhorar a gestão de carreiras 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de consideração e respeito 	<ul style="list-style-type: none"> Não houve destaque na categoria transparência Poucos pouco motivadas
Grupo 5	<ul style="list-style-type: none"> Liderança que ouça, conheça funções e respeite Organização menos hierarquizada Mais transparência Mais interação entre equipas Processos menos complexos Colaboradores valorizados, participativos na decisão Reuniões mais objetivas Feedback construtivo 	<ul style="list-style-type: none"> Processos menos complexos Problemas com a liderança Valorização dos colaboradores Falta de transparência Melhorar a gestão de equipa 	<ul style="list-style-type: none"> Descrença no AS (sem resultados) António Pereira Falta de transparência Organização hierarquizada Colaboradores não se sentem ouvidos 	<ul style="list-style-type: none"> Participativo demais. Tive que intervir várias vezes. Precisou mudar o exercício da jornal do colaborador (liderança da seção).
Grupo 6	<ul style="list-style-type: none"> Liderança que ouça, conheça funções e respeite Organização menos hierarquizada Mais transparência Mais segurança no futuro Mais interação entre equipas Processos menos complexos Reuniões mais objetivas Feedback construtivo 	<ul style="list-style-type: none"> Processos menos complexos Problemas com a liderança Valorização dos colaboradores Falta de transparência Melhorar a gestão de equipa 	<ul style="list-style-type: none"> Descrença no AS (sem resultados) feedback sobre satisfação dos clientes falta de coaching e suporte Chefia ausente Incertezas sobre o futuro Falta de instrução comuns a todos 	<ul style="list-style-type: none"> Não houve destaque em organização dos processos grupo difícil. Dividido entre homens e mulheres. Polêmico, mas sem grandes sugestões tentativa de desvalorizar o teste
Grupo 7	<ul style="list-style-type: none"> Liderança que ouça, conheça funções e respeite Mais transparência Mais interação entre equipas Processos menos complexos Colaboradores mais valorizados e parte da decisão Reuniões mais objetivas Feedback construtivo Melhorar a gestão das equipas 	<ul style="list-style-type: none"> Processos menos complexos Problemas com a liderança Valorização dos colaboradores Falta de transparência Melhorar a gestão de equipa 	<ul style="list-style-type: none"> Descrença no AS (sem resultados) António Pereira Falta de transparência Problemas com o Bosch Connect Faça de envolvimento da equipa na melhoria dos processos falta de valorização dos colaboradores Falta de feedback construtivo e atempado 	<ul style="list-style-type: none"> grupo muito participativo Confrontador Não apliquei todo exercício grupo quase todo completo
Grupo 8	<ul style="list-style-type: none"> Liderança que ouça, conheça funções e respeite Mais transparência Mais interação entre equipas Processos menos complexos Colaboradores mais valorizados e parte da decisão Reuniões mais objetivas Feedback construtivo tab dos clientes Melhorar a gestão das equipas 	<ul style="list-style-type: none"> Processos menos complexos Problemas com a liderança Valorização dos colaboradores Falta de transparência Melhorar a gestão de equipa 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de liderança e coaching, suporte Falta de transparência Problemas no bosch Connect Falta de envolvimento das equipas na melhoria dos processos Falta de valorização dos colaboradores Falta de feedback construtivo 	<ul style="list-style-type: none"> Pouco participativos Incorporados recentemente ao grupo MFE1
Grupo 9	<ul style="list-style-type: none"> Liderança ativa Mais clareza nas informações Mais interação entre equipas Processos menos complexos e mais bem definidos Menos mudanças repentinas nos processos Progressão de carreira Colaboradores mais valorizados Reuniões mais objetivas Feedback construtivo tab dos clientes Melhorar a gestão das equipas 	<ul style="list-style-type: none"> Processos menos complexos Problemas com a liderança Valorização dos colaboradores Falta de transparência Melhorar a gestão de equipa 	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de definição dos processos internos Mudança repentina nos processos Falta de clareza nas informações / Filtros falta de treinamento e desconhecimento entre funções Processos complexos Necessidade de avaliação de desempenho (+ vezes) 	<ul style="list-style-type: none"> Pouco participativos Incorporados recentemente ao grupo MFE1
Grupo 10	<ul style="list-style-type: none"> Liderança mais ativa que ouça Mais transparência, clareza na informação Mais segurança no futuro Mais interação e treinamento nas equipas Processos menos complexos e mais bem definidos Colaboradores valorizados Progressão na carreira Reuniões mais objetivas Feedback construtivo tab dos clientes Melhorar a gestão das equipas 	<ul style="list-style-type: none"> Processos menos complexos Problemas com a liderança Valorização dos colaboradores Falta de transparência Melhorar a gestão de equipa 	<ul style="list-style-type: none"> Chefia que não ouve Falta de transparência e clareza na informação Problemas com o Bosch Connect Falta de envolvimento da equipa na melhoria dos processos Necessidade de um programa de progressão de carreira Falta de feedback construtivo e atempado Falta de feedback sobre os clientes 	<ul style="list-style-type: none"> grupo muito participativo Confrontador Não apliquei todo exercício grupo quase todo completo
Grupo 11	<ul style="list-style-type: none"> Liderança mais ativa que ouça Mais transparência, clareza na informação Mais segurança no futuro Mais interação e treinamento nas equipas Processos menos complexos e mais bem definidos Colaboradores valorizados Progressão na carreira Reuniões mais objetivas Feedback construtivo tab dos clientes Melhorar a gestão das equipas 	<ul style="list-style-type: none"> Processos menos complexos Problemas com a liderança Valorização dos colaboradores Falta de transparência Melhorar a gestão de equipa 	<ul style="list-style-type: none"> Chefia que não ouve Falta de transparência e clareza na informação Mais segurança no futuro Problemas com o Bosch Connect Falta de envolvimento da equipa na melhoria dos processos Processos complexos Necessidade de um programa de progressão de carreira Falta de valorização dos colaboradores Falta de feedback construtivo e atempado Falta de feedback sobre os clientes 	<ul style="list-style-type: none"> grupo pequeno Podiam ter sido mais participativos
Grupo 12	<ul style="list-style-type: none"> Liderança mais ativa que ouça Mais transparência, clareza na informação Mais segurança no futuro Mais interação e treinamento nas equipas Processos menos complexos e mais bem definidos Colaboradores valorizados Progressão na carreira Reuniões mais objetivas Feedback construtivo tab dos clientes Melhorar a gestão das equipas 	<ul style="list-style-type: none"> Processos menos complexos Problemas com a liderança Valorização dos colaboradores Falta de transparência Melhorar a gestão de equipa 	<ul style="list-style-type: none"> Chefia que não ouve Falta de transparência e clareza na informação Mais segurança no futuro Problemas com o Bosch Connect Falta de envolvimento da equipa na melhoria dos processos Processos complexos Necessidade de um programa de progressão de carreira Falta de valorização dos colaboradores Falta de feedback construtivo e atempado Falta de feedback sobre os clientes 	<ul style="list-style-type: none"> grupo pequeno Podiam ter sido mais participativos

Tabela 14: Unidades Semânticas identificadas na análise dos dados obtidos nos grupos de foco

Em suma, na análise dos resultados, podemos concluir, desde logo, que as ferramentas de comunicação parecem ter um papel fundamental no processo de melhoria da satisfação dos colaboradores MFE1, uma vez que podem ajudar a empresa a resolver alguns gargalos que aparecem com destaque na tabela apresentada acima (tabela 14). Com demasiadas reuniões, pouca objetividade e muitos níveis hierárquicos, a informação parece dispersar-se entre os muitos processos que os colaboradores têm no dia

a dia, ao que se juntam a falta de conhecimento entre funções e a falta de interação entre colaboradores, entre outros.

O fato é que as ferramentas de comunicação internas na Bosch Braga são diversas e, como já vimos, a falta de instrução no uso confunde e aparece como ponto de insatisfação dos colaboradores. Por isso, os canais de comunicação da empresa e também os usados pelo MFE1 merecem um tópico à parte em nosso trabalho. Iremos discuti-los a seguir. Primeiro porque consideramos que os canais de comunicação podem agir na melhoria da satisfação das equipas. Depois, é o nosso segundo conceito identificado no modelo de análise deste estudo.

8.1. - Os sistemas de comunicação na Bosch em Braga e no MFE1

Quando falamos de um sistema de comunicação numa organização, referimo-nos a um conjunto de regras e procedimentos que abrange toda a cadeia comunicativa organizacional, envolvendo a relação de poder e a hierarquia formal. Falamos de sua política, estruturas e práticas, tendo em conta a disposição de fluxos e canais de comunicação (Ruão, 2016). Com isso, o que buscamos neste tópico é entender como funciona a organização dos fluxos e as ferramentas de comunicação internas da Bosch em Braga e também da seção objeto de estudo. Antes, porém, iremos recordar que o Sistema de Comunicação foi identificado como o segundo conceito em nosso modelo de análise que, lembrando, tem como premissa traduzir as ideias e perspectivas da problemática (no nosso caso, o nível de satisfação dos colaboradores do MFE1, seção da Bosch Car Multimedia Portugal) numa linguagem e num formato que sirva de guia para o trabalho que se segue: a recolha e análise de dados²⁵.

Sendo a comunicação o meio que poderá atuar na melhoria da satisfação dos colaboradores MFE1, é preponderante compreender a organização dos fluxos e as ferramentas internas usadas pela Bosch em Braga, e pelo MFE1, para fluir a informação e promover a participação das equipas. Compreendendo que as organizações não são de todo um lugar democrático, uma vez que internamente é preciso seguir um conjunto de regras que vão ao encontro da cultura organizacional, faz-se importante apresentar de que forma está estruturada a cadeia comunicativa interna.

No caso da Bosch em Braga e do MFE1 existem alguns pontos que merecem destaque. Embora a empresa funcione num sistema aberto, linear em que facilmente se chega aos líderes, a comunicação é predominantemente formal e as mensagens trafegam de forma descendente. No entanto, podemos afirmar que também há a comunicação horizontal devido ao fácil acesso e interação com a chefia, em que não existem barreiras hierárquicas para troca de informações entre os colaboradores e seus superiores. A

²⁵ Marinho, S. (2017). Metodologias de Investigação e Intervenção.

empresa valoriza a expressão de pontos de vista e oferece suporte para dúvidas e resolução de conflitos. Parece um contrassenso se considerarmos o que foi dito e vivenciado pela equipa de investigação. A nossa resposta para isso é que a liderança não está treinada para ouvir e refletir de que forma pode chegar melhor às pessoas. Não temos dúvidas de que a comunicação é o caminho para resolver os conflitos internos, melhorando o fluxo de mensagens.

Ao analisarmos os fluxos comunicacionais, enquadrámos a Bosch Braga na estrutura clássica do canal formal, descendente e vertical, embora a empresa também atue numa comunicação horizontal e ascendente. O canal formal, como especificou Ivette et al (2016), funciona como estradas marcadas por um mapa rodoviário, especifica para os membros da organização quem é o responsável pelas tarefas de informação e comunicação. Nesse sentido, se estudarmos os fluxos de comunicação (a forma como passamos a informação e promovemos a participação) podemos entender de que forma chegar às pessoas (Ivette et al, 2016).

Por exemplo, a Bosch Braga trabalha com uma diversidade de meios para disseminar as informações. Em seu manual de boas-vindas, distribuído a todos os novos colaboradores, a empresa apresenta suas ferramentas de comunicação e como funciona o fluxo nos seus devidos canais. O que percebemos, durante o tempo em que estivemos na empresa, é que alguns são muito bem utilizados e recebem atenção dos colaboradores; outros, porém, não. São eles: impresso, online e audiovisual.

Os meios impressos são constituídos pelo Bosch+ (jornal trimestral), Infor+ (newsletter interna) e a revista Bosch+, com duas tiragens anuais. Em se tratando do Bosch+ e o Infor+, veículos com que tivemos contato, funcionam mais na versão online que na impressa. Pudemos perceber que ficam espalhados pela fábrica em pontos estratégicos, mas com pouca atenção. Os meios digitais de comunicação da Bosch Braga também merecem destaque. A empresa fornece ferramentas para o colaborador aceder às informações sobre a empresa e os processos internos de trabalho. São eles: monitores informativos – distribuídos estrategicamente pela fábrica, pela cantina e bares, a Bosch Global Net (BGN), o Bosch Connect e a docupedia. Contudo, a Bosch Connect recebeu uma das piores avaliações por parte dos colaboradores do departamento estudado, por não entenderem a funcionalidade desta plataforma. Em nossa avaliação, os meios online são muitos e diversificados, fazendo com que as informações estejam em diferentes plataformas, o que gera dúvida, angústia e desentendimento entre as equipas. Um desafio para o MFE1 é unir todas as informações em um só canal online. Além desses meios próprios para comunicação em Braga, existem outros meios informativos que dizem respeito ao Grupo Bosch (Bosch Atual – Newsletter semanal, Bosch Zunder - trimestral, Bosch Zunder online - diária, e a Bosch Zunder News - semanal) e a Divisão Car Multimedia (Driving Convenience Letter - anual, Revista CM - bianual, e a comunidade Be One CM na Bosch Connect).

Por último, é importante destacar as redes sociais (facebook, Instagram, Youtube e LinkedIn) usadas para divulgar notícias, fotos, eventos, campanhas e informação corporativa do Grupo Bosch em Portugal. Entretanto, esses meios online, pelo o que podemos perceber, não contam com a participação dos colaboradores. Por isso, entendemos que a Bosch em Braga atua mais no canal formal e descendente do que no ascendente, não incentivando a comunicação informal.

As reuniões aparecem nas ferramentas comunicativas da Bosch em Braga como uma fonte de comunicação ascendente, uma vez que é o canal direto que a fábrica tem para conversar com a administração e também com a sua liderança. A empresa realiza o “Diálogo com a administração”, reuniões de departamento e de 5 minutos na produção. Em se tratando de MFE1, objeto de nosso estudo, as reuniões são um dos principais meios de comunicação das lideranças com as equipas do MFE1 e acontecem semanalmente, mensalmente e a trimestralmente com todos os colaboradores MFE. Demonstra-se importante ressaltar que o MFE1 não dispõe de muitos meios de comunicação com seus colaboradores. Além da reunião, os outros meios são o email, workshops, treinamento e a conversa pessoal.

À primeira impressão, a Bosch Braga – incluindo o MFE1 – parece ser uma empresa aberta, com líderes acessíveis e informação disponível a todos, fluxo comunicacional ascendente e horizontal. No entanto, a nossa pesquisa mostra o contrário. Embora os líderes estejam disponíveis não estão preparados para ouvir. Não entendem que ao ouvirem o que os colaboradores dizem pode ser um fator de melhoria da satisfação interna. Por isso, as reuniões é um dos itens que mais sobressaem na análise dos grupos de foco. Elas funcionam e têm adesão, mas os colaboradores a classificam como maçante, em mão única e nada atraentes, além da desconfiança de haver filtros na informação.

Uma particularidade da Bosch em Braga, percebida pela equipa de investigação, é que há reuniões para tudo e uma tentativa de ser transparente com informações estratégicas, mas sem medir o que realmente está sendo absorvido pelos colaboradores. Durante o tempo em que estivemos na empresa, participamos de algumas reuniões semanais, mensais e de departamento. Podemos afirmar que o comportamento dos colaboradores diferencia em cada uma delas. Nos encontros semanais, há mais participação. Na mensal, que reúne cerca de 100 pessoas, e na de departamento, que envolve cerca de 500, as equipas não sugerem e não questionam muito. Na nossa opinião, sentem-se intimidadas pela forma com que são expostos. Nessas ocasiões, é importante ter a consciência de que nada a dianta estarmos em uma reunião se a mensagem não está a ser absorvida e que a participação dos colaboradores não está a ser aproveitada na tomada de decisão. É uma questão preponderante a entrar no plano de ação. Um exemplo, é o “Diálogo com a Administração”, que foi criticado pelas equipas do MFE1. Eles reconhecem a importância, mas entendem que a direção filtra as perguntas e não há clareza nas respostas. Em nossa avaliação, que participamos de um encontro nos seis meses em que estivemos na empresa, é que o

problema está na postura e na forma como a reunião acontece. Mais uma vez é importante atentar-se aos fluxos de comunicação (informação + participação) para podermos entender de que forma chegar às pessoas. Cabe-nos refletir e definir sobre quais os canais adequados e quais mensagens passar para todas as comunicações que fazemos, principalmente as reuniões do *core team*, como chamam na Bosch Braga.

Em nossa análise, o fluxo de comunicação no MFE1 não foi planejado estrategicamente. Obedece à um padrão formal da Bosch em Braga e instituiu-se como forma de passar informação. Entretanto, e é nisso que nosso plano de ação quer atuar, a liderança precisa entender que transmitir um email, passar slides com números e informações sobre a empresa, colocar documentos na docupedia ou no sharepoint, não são suficientes para ser transparente. Há que se compreender que o emissor não controla tudo e que o receptor é quem decide, ou seja, tem que se repensar a forma com que as mensagens são passadas e promover a participação. Isto significa dizer que as ações têm que ser várias e cruzadas. As reuniões (mensal do MFE1 e a de departamento com todo o MFE) podem resolver algumas questões de transparência, mas é preciso comunicar com qualidade e não só informar. O nosso plano de ação tratará dessa questão, pois acreditamos que a estrutura funciona das reuniões, mas é preciso ser mais dinâmico na passagem da informação.

Em síntese, durante nossa permanência na empresa, tivemos contato com os diversos canais internos e percebemos que falta proximidade do departamento de comunicação interna, denominado BrgP/DBE (Internal Communication and Organizational Excellence), com os colaboradores, o que pode traduzir a falta de interesse dos trabalhadores pela comunicação distribuída. A essa observação acrescenta-se a opinião de alguns colaboradores da seção estudada que participaram dos grupos de foco para a elaboração deste estudo.

Assim sendo, percebemos que a Bosch Braga dispõe de canais formais para se comunicar com seus colaboradores. Todavia, é preciso que esses meios dialoguem mais diretamente com a força de trabalho, dando voz aos colaboradores. Embora a empresa considere trabalhar a comunicação interna de maneira ascendente e descendente, percebeu-se que a estrutura hierárquica pesada impede o colaborador de se sentir parte da decisão. Esse distanciamento entre níveis facilita o surgimento de grupos informais, gera instabilidade, insatisfação e, possivelmente, queda no rendimento. Em uma empresa multinacional, os canais de comunicação internos são cruciais para a transparência e a satisfação dos colaboradores, pois devem agir como propulsores da máquina ao partilhar os acontecimentos que dizem respeito àquele universo. Entretanto, quando esses não funcionam muito bem ou não cumprem a função almejada, surgem as incertezas, as desconfianças e a falta de crença na organização.

Por isso, um dos nossos objetivos foi analisar a relação entre a qualidade da comunicação e a percepção de satisfação dos colaboradores para entender se os canais de comunicação internos agiam no sentido de pertença dessas pessoas. Ao olharmos para a nossa tabela (10), vimos que termos como “falta

de transparência”, “falta de comunicação”, “falta de conhecimento entre as funções”, “falta de clareza nas informações” são exemplos de que há um desequilíbrio entre os valores da empresa e a percepção que os colaboradores têm da multinacional. Visto isso, entendemos a relevância de nosso levantamento e como as ferramentas de comunicação têm importante papel para a melhoria da satisfação dos colaboradores MFE1. Por isso, tanto a nossa questão de partida quanto os nossos objetivos convergem com os resultados apurados nos grupos de foco, podendo atuar na melhoria da satisfação dos colaboradores. Em seguida, iremos apresentar a estratégia desenvolvida a partir da depuração dos resultados do estudo de caso.

8.2 – Estratégia de comunicação

Após depurar os resultados dos grupos de foco, iniciamos a construção do nosso plano de ação (ver anexo). O processo de criação começou no mês de abril 2019 e terminou no mês de maio, levando um mês para fechar a proposta de melhoria para equipa do MFE1. A nossa estratégia de ação seguiu três premissas: baseou-se nos objetivos apresentados no estudo, no modelo de análise e nos pontos destacados na questão de partida. Atentos a esses três princípios, iniciamos a escrita da nossa estratégia de comunicação.

O primeiro item foi dedicado a apresentar a empresa e a visitar a sua relação com Braga. Entendemos ser fundamental, uma vez que a empresa é a maior empregadora da cidade, com quase 4 mil colaboradores, sendo que muitos deles estão na Bosch Braga desde o início, há 30 anos. Em seguida, destacamos o diagnóstico de comunicação com a análise do ambiente organizacional. Neste campo, explicamos de que forma a Universidade do Minho tomou conhecimento do problema e como iniciou o processo de investigação para entender as causas e propor soluções. Informamos a duração do estudo (6 meses) e as etapas percorridas (análise dos resultados do AS17+ e documental, a realização dos grupos de foco, a construção dos exercícios aplicados, a depuração do resultado feita a partir da técnica da análise de conteúdo, a auscultação da chefia e, por fim, criamos o quadro com as categorias a serem trabalhadas e a matriz de correlação para identificar os temas mais citados por grupos).

Com o diagnóstico de comunicação feito, partimos para mostrar às lideranças as peças que precisam encaixar para a melhoria da satisfação dos colaboradores. As categorias de palavras foram criadas a partir da interpretação dos dados recolhidos, quando separamos as frases ditas pelos colaboradores de cada grupo, contabilizamos a frequência de palavras e identificamos os termos que precisavam ser trabalhados pelo MFE1. Apresentamos a seguir:

Diagnóstico de comunicação

Peças que a serem encaixadas para melhoria da satisfação dos colaboradores – Categorias identificadas



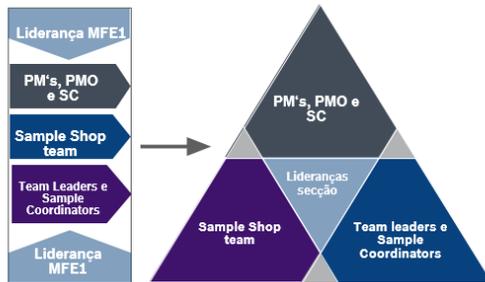
Figura 14: Diagnóstico de Comunicação apresentado às lideranças do MFE1

Achamos por bem, em nossa estratégia, dedicar espaço para identificar os meios de comunicação internos utilizados pelos colaboradores Bosch Braga e com os quais tivemos acesso durante o tempo em que estivemos a trabalhar na empresa. São eles: a intranet (página Bosch Global Net), as newsletters Info+, CM News e Bosch Atual. Há ainda a revista com duas tiragens anuais, o Bosch Connect e os emails internos.

Em seguida, identificamos o público a quem destinou-se a estratégia de comunicação. Nesse sentido, dividimos o público-alvo em primários e secundários, compreendendo os primários o universo de todos os colaboradores do MFE1 - PM's, PMO's, Sample Coordinators, Team Leaders e Sample Shop team – e o secundário as lideranças do departamento - que correspondem aos a PGM's e Head of Department. Em nosso caso, não trabalhamos com os públicos marginais, uma vez que não se trata de uma divulgação externa.

Público-alvo MFE1

A quem se destina este plano de comunicação



- ▶ Este plano direciona-se a específicas audiências internas. De acordo com o ambiente estudado, foi feita uma adaptação à divisão proposta comumente pela teoria da comunicação organizacional.
- ▶ Sendo assim, optamos por dividir o público em dois grupos:
 - _ Primário: O universo de todos os colaboradores do MFE1: PM's, PMO's, Sample Coordinators, Team Leaders e Sample Shop team.
 - _ Secundário: as lideranças do departamento (PGM's e Head of Department)

* Neste caso, não se faz necessário trabalhar a categoria dos públicos marginais por não se tratar de uma divulgação externa.

13 BrgPMFE1 | 2019-03-29

© Robert Bosch GmbH 2019. All rights reserved, also regarding any disposal, exploitation, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.



Figura 15: Público-alvo que colaborou para a elaboração do estudo e faz parte do problema objeto deste estudo

Acreditamos que um estudo empírico desta natureza – que acabou por tomar a forma de uma investigação-ação - produz uma expectativa no público-alvo, incita a curiosidade de quem contribuiu para a execução, que quer ver resultados. Sabemos que quando estamos no ambiente de investigação ao interagirmos com o local já estamos a modificá-lo e a proporcionar mudanças. Por isso, em nosso plano constou uma parte dedicada ao que o nosso público espera do estudo. Como apresentamos a seguir:



14 BrgPMFE1 | 2019-03-29

© Robert Bosch GmbH 2019. All rights reserved, also regarding any disposal, exploitation, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.



Figura 16: O que a audiência (colaboradores MFE1) espera com o resultado do estudo

Comprometidos em apresentar uma resposta ao nosso público-alvo e realmente melhorar o ambiente de trabalho do MFE1, seguimos para os objetivos de comunicação, que são os nossos desafios que, se trabalhados, podem proporcionar a melhoria da satisfação dos trabalhadores MFE1. Esses objetivos foram depurados a partir do conjunto de categoria levantadas e também levando em consideração as expectativas da audiência em relação à nossa investigação. Apresentamos abaixo:

Desafios de Comunicação (Nossos objetivos)

O estudo identificou um conjunto de desafios para melhorar a satisfação dos colaboradores do MFE1

- Fortalecer os princípios de Liderança e o We Are Bosch
- Aproximar a administração dos colaboradores e construir laços de confiança
- Estimular a sinergia entre as áreas, promovendo a comunicação entre equipas de forma eficiente e ágil
- Promover o feedback construtivo e atempado entre chefias e equipas
- Dar protagonismo às lideranças, elaborando ações que fortaleçam suas imagens na secção
- Promover o sentido de pertença e a valorização de funções entre equipas

17 BrgP/MFE1 | 2019-03-29

© Robert Bosch GmbH 2019. All rights reserved, also regarding any disposal, exploitation, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.



Figura 17: Os objetivos do plano de comunicação do MFE1

Na sequência do slide com os objetivos, apresentamos os pilares da comunicação da seção MFE1. Traduzindo a essência de nosso trabalho e onde também nos basearemos para construir as ações de comunicação. Os quatro princípios que norteiam o nosso estudo: comunicar, ser transparente, valorizar e inspirar. Assim, construímos nosso alicerce:

A nossa essência

Os pilares da comunicação da secção MFE1



Figura 18: Os alicerces de comunicação do MFE1

O próximo passo, após construir os objetivos e os pilares, foi definir o posicionamento da secção, ou seja, como o MFE1 quer ser identificado pelos seus colaboradores. Para a construção do posicionamento, unimos os objetivos de comunicação e os pilares que são a essência do que precisa ser trabalhado em prol da melhoria da satisfação dos colaboradores.

Assim, chegamos à forma como o MFE1 quer ser lembrado pelo seu público. A sua essência, o seu motto, a sua identidade. Os quatro princípios - inovação, transformação, tecnologia e conhecimento - estão intrinsecamente ligados os objetivos, aos pilares e ao que a secção representa para a Bosch em Braga. Em nosso plano, buscamos criar a identidade do departamento, pois acreditamos que mesmo internamente uma secção tem sua identidade própria com a qual seus membros identificam-se. Seguimos, assim, os princípios de Albert e Whetten (1985) presente em nossa revisão literária. Os autores entendem que a identidade de uma organização é o que é percebido pelos seus membros como essencial e que a torna distinta de outras (pelo menos aos olhos de seus trabalhadores). Adaptamos o sentido de identidade organizacional macro, como escreveram os autores para a nossa parte, pois entendemos que é possível ter dentro das empresas micro-identidades e estas merecem ser reconhecidas sem perder a referência maior da organização a que pertencem.

Nesse sentido, após construir os objetivos, os pilares da comunicação, o posicionamento e os princípios que definem a identidade da secção, chegamos ao momento de criar a mensagem-chave, resumindo quem é o departamento. Esta mensagem será trabalhada nas ações de comunicação e servirá de norte para identificar a secção frente às demais da empresa.



Figura 19: A mensagem-chave que define o MFE1

Com isso, e após percorrer todas essas etapas, iniciamos a construção das ações de comunicação a serem trabalhadas no MFE1. Foram identificadas 14 ações (figura 22) e ainda sugerimos melhorias para as reuniões, tanto as mensais feitas pelas lideranças, quanto as semanais dos chefes de seção. Demonstra-se importante ressaltar que as ações não foram implementadas durante o tempo do estudo. Portanto, não foram validadas nem avaliadas, ficando apenas nas propostas, sem qualquer acompanhamento nosso.

Campanha de Comunicação MFE1

Ações a serem implementadas

- ▶ Newsletter Digital
- ▶ Jornal mural digital / Calendário de datas especiais
- ▶ Have a break ! Espaço para troca de ideias
- ▶ Somos MFE1 - Vídeo institucional
- ▶ Artigos sobre a seção nos canais internos de comunicação Bosch
- ▶ #BoschTransparency
- ▶ Com a palavra MFE1 + Sessões de esclarecimentos
- ▶ Conte-nos a sua história!
- ▶ The Best of Bosch (programa de valorização de ideias)
- ▶ Programa de atualização (workshops e treinamentos)
- ▶ MFE1 Experience / Programa de Talentos MFE1 (cante, dança, represente)
- ▶ Cuide de si! Cuide do próximo! (ações de team building, ginástica laboral, yoga, meditação, entre outros)
- ▶ Como tornar as reuniões mais atrativas (semanal e mensal)
- ▶ Plataforma para unir as informações do departamento (docupedia, Bosch Connect)

Figura 20: Resumo das ações MFE1

Visto isso, o primeiro ponto foi a criação de uma **newsletter** específica com assuntos pertinentes aos colaboradores MFE1. A finalidade foi tornar a comunicação entre as equipas mais eficiente, ágil e transparente, obedecendo a um dos objetivos traçados pelo plano. Esse jornal digital, seria mensal ou bimestral e traria dicas de tecnologia e inovação com a criação ou sugestão de podcasts para os colaboradores atualizarem-se sobre o mundo IoT.

Em seguida, a proposta foi desenvolver um **painel informativo impresso ou digital** que pudesse ficar exposto para todos. Assim, as informações sobre eventos, datas especiais, reuniões, visitas estariam sempre visíveis. Este veículo também seria responsável por reforçar os princípios de liderança do We Lead Bosch. Outra sugestão foi **aproveitar espaços da empresa**, como salas de convívio e outros “cantinhos” para reuniões informais, para que os colaboradores pudessem “criar”.

Com o intuito de tornar ainda mais a comunicação ágil e eficiente, propusemos a criação de um **vídeo institucional MFE1**, o qual contaria a essência do departamento para ser usado em visita de clientes, apresentações dentro e fora da Bosch. Outra ação importante é a aproximação da chefia com seus colaboradores em ocasiões fora as reuniões formais de seção. Para isso, elaboramos o **“Com a palavra, o MFE1”**, atendendo ao objetivo de elaborar ações que fortaleçam a imagem das lideranças da seção. Este encontro aconteceria a cada quatro meses com equipas diferentes, em grupos menores e de forma descontraída (no bar ou na sala de convívio). Assim, todos poderiam colocar suas questões e discuti-las quase como um feedback 360°.

Para promover o sentido de pertença e a valorização de funções entre equipas, nada melhor do que contar histórias de quem constrói o MFE1. O **“Conta-nos a sua história”** é uma forma de valorizar os colaboradores da seção e inspirar pessoas e aproximar a todos. Na sequência, a premiação de boas ideias. O **“The Best of Bosch”** seria um programa a ser implementado pelas lideranças com o intuito de premiar as sugestões de melhorias para a seção.

Ao estimular a sinergia entre as áreas e fazer conhecer, promove-se a comunicação entre as equipas e, conseqüentemente, e melhora-se o ambiente de trabalho. Foi por isso que criamos uma **sessão de esclarecimentos** que percorreria, duas vezes ao ano, as principais áreas da empresa: desde a produção, logística até internamente dentro do MFE1, a fim de que todos conhecessem melhor a função do outro.

Para fortalecer os vínculos de liderança e o We are Bosch, nada melhor do que **comemorar datas especiais**. Os eventos internos são uma forma de convívio e quebra do peso do dia a dia. Assim, sugerimos celebrar os aniversários do mês, os dias de Natal, Páscoa, verão, dia das bruxas, carnaval, entre outros. Faz parte desta ação o acolhimento dos novos colaboradores, um problema atual na Bosch Braga. Quem chega à empresa tem que ser integrado de forma clara e segura. Hoje, isso não acontece. A pessoa leva tempo para conseguir insumos básicos, como computador, acessos às salas, batas, sapatos e entender o

funcionamento da fábrica. Sugerimos também criar uma integração, na qual os novos colaboradores percorram todos os departamentos para que possam adaptar-se mais rapidamente às muitas siglas e expressões próprias.

No mesmo caminho, o plano prevê o **MFE1 Experience**, que sugere a descoberta de talentos internos. Durante o tempo do estudo, ajudamos na criação da banda da empresa, a “*#LikeABand*”. O objetivo desta proposta é descobrir outros talentos não só na música, mas nas artes, na comédia, entre outros. Por fim, propusemos o desenvolvimento de uma **plataforma única** que congregasse todas as informações importantes para a seção. Essa plataforma poderia funcionar na docupedia, no portal MFE ou ainda na página da Bosch Connect. Além disso, sugerimos a criação de um **programa de atualização**, com a aplicação de workshops, treinamentos e palestras e um para interação entre os diversos times, com o propósito de realizar encontros fora da empresa para ajudar ao próximo e ao meio ambiente. Faz parte dessa ação, a formação de grupos de ginástica laboral, yoga e meditação. Para as reuniões, a sugestão foi promover o feedback construtivo e atempado entre chefias e equipas com encontros mais objetivos e planejados. Como as reuniões não eram o ponto mais crítico, a intenção do plano foi ajudar a deixá-las mais objetivas e participativas, com a realização de atividades entre os grupos.

Sendo assim, concluímos o trabalho com uma proposta de calendarização das ações entre 2019 e 2020 (figuras 21 e 22). Demonstra-se importante ressaltar que, durante nossa permanência no MFE1, propusemos e participamos de algumas atividades do grupo e interagimos diariamente com a equipa, o que nos ajudou a realizar o estudo. Houve ainda a iniciativa de nossa parte em criar algumas ações, como o envio do cartão de Natal e a mesa partilhada, a inauguração do novo edifício com atuação da banda recém-formada e a entrega de um cartão de “bem-vindo” e um rebuçado. Essas pequenas ações contribuíram para a integração da equipa e a melhora no ambiente de trabalho, valorizando o estudo que executamos.

Calendário de ações

Quando implementar as ações de comunicação - MFE1



41 Reg MFE1 | 2019-2020
 © Robert Bosch GmbH 2019. All rights reserved. Also regarding any disclosure, exploitation, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.



Figura 21: Calendarização das ações de comunicação do MFE1

Calendarização das ações

Quando implementar as ações de comunicação - MFE1



42 Reg MFE1 | 2019-2020
 © Robert Bosch GmbH 2019. All rights reserved. Also regarding any disclosure, exploitation, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.



Figura 22: Calendarização das ações de comunicação do MFE1

Com a entrega das estratégias, que aconteceu em junho de 2019, dois meses após o fim do tempo de pesquisa, encerramos nossa investigação na seção MFE1, da Bosch em Braga. A seguir, apresentaremos a conclusão do estudo e algumas propostas para dar continuidade à investigação em uma área da comunicação que não esgotou seu caminho, que é a comunicação na relação de trabalho.

9. Conclusão

Diante do exposto acima, o estudo desenvolvido na seção MFE1, da Bosch em Braga, mostrou-nos que o tema de fundo deste trabalho, a comunicação na relação de trabalho, será sempre um universo a ser explorado, pois a relação humana é uma incógnita que requer cuidado, atenção e, por vezes, limites. Mesmo sem ter tido tempo para implementar a estratégia, é possível concluir que a comunicação é uma ferramenta importante que ajuda a empresa a atuar na melhoria da satisfação de seus colaboradores, pois estimula a interação e a patilha da informação. Entre os colaboradores do MFE1 foi perceptível a necessidade de uma forma de comunicar mais objetiva, transparente e próxima da realidade do departamento.

Demonstra-se importante ressaltar que o nosso estudo foi desenvolvido em uma seção recém-construída, com sua identidade ainda em formação, em que a incertezas e desconfianças predominavam. Havia pouca interação e a falta de conhecimento entre funções, acreditamos, originava-se da junção de grupos que não estavam acostumados a trabalharem juntos. Nesse sentido, e levando em consideração, a complexidade da comunicação humana, seguimos os pensamentos de Kunsch (2006), que defende uma comunicação muito mais interpretativa do que instrumental dentro das organizações, ou seja, é preciso levar em conta a comunicação humana e os seus múltiplos horizontes no interior de uma empresa.

Este foi o nosso objetivo durante o tempo em que estivemos no MFE1: mostrar a importância da comunicação humana bidirecional, isto é: voltada para pessoas, participativa, aberta, clara e concisa, que utiliza diversos meios para atingir um fim, passando a mensagem de forma inspiradora e crível. Sabemos que, uma vez atuando em uma organização, nosso estudo modificaria aquele ambiente e geraria expectativas.

Por isso, e tomando como base os princípios da comunicação humana, buscamos disseminar que a comunicação é a ponte conciliadora da humanização na organização por transformar o ambiente, deixando-o mais verdadeiro e melhorando as relações (Marchiori, 2011). Nesse sentido, e acreditando que a comunicação tem o poder de transformar o processo comunicativo nas organizações, é que defendemos durante os seis meses do estudo o desenvolvimento de uma comunicação abrangente, que modifica a estrutura e os comportamentos, estimula o conhecimento e a capacidade das pessoas.

Além disso, despertou-nos interesse entender o contexto social de uma empresa multinacional alemã alocada numa sociedade tradicional portuguesa, que é Braga. Nesse sentido, identificamos uma organização com uma cultura forte, com princípios que vêm desde o seu fundador, mas que, ao mesmo tempo, tem raízes fincadas na tradição portuguesa. Isto é, a Bosch Braga é uma empresa hierarquizada, com muitos processos a serem seguidos e, por vezes, conservadora. No entanto, por causa de sua estrutura linear, qualquer pessoa é acessível. O que significa dizer que um estagiário tem acesso ao diretor da empresa diretamente. Esta abertura foi percebida durante o estudo, no qual conseguimos desenvolver algumas atividades com os

colaboradores do MFE1 e não encontramos barreiras por parte da chefia de seção e de departamento. Ações de comunicação interna, como o envio de cartões comemorativos e o evento de inauguração do novo edifício, nunca haviam sido feitos na fábrica, o que se nota a presença de um certo conservadorismo e a falta de uma comunicação atuante.

Embora haja um conservadorismo presente, a Bosch Braga está aberta a novas formas de comunicação, ouve as sugestões e as pondera. Compreendemos que a mudança não é fácil, mas o primeiro passo foi dado e a Bosch em Braga mostrou-se receptiva em promover uma nova forma de comunicação. O fato é que a Bosch em Braga completa 30 anos em meio a uma série de alterações internas e a uma crise do setor automóveis, o que desestabiliza os colaboradores e cria rumores internos. Nesse sentido, para minorar esses efeitos, é preciso promover os canais informais. No entanto, a empresa mantém uma comunicação distante e fria.

Uma rede de comunicação informal incentivada pela empresa reduziria a instabilidade interna, daria força às lideranças e tornaria o ambiente de trabalho mais harmonioso. Entretanto, somos conscientes de que o contexto social em uma organização é diverso e que a relação humana merece atenção. Mesmo assim, entendemos que a gerência da comunicação informal traria mais estabilidade à organização, pois os rumores têm relação com o poder e sua existência advém da interação entre pessoas. Thayer (1979) afirma que só existem dois meios para afetar ou modificar o comportamento das pessoas: por meio da força física ou o poder da comunicação. Como a relação de poder é algo intrínseco em nós, os rumores partem da relação de poder existente num grupo e dissemina-se. Na seção MFE1, não é visível uma tentativa de controle e domínio entre pessoas, mas os rumores estão presentes em grande parte porque o ser humano necessita de informações adicionais que os canais formais não trazem. Assim sendo, seria recomendável que a empresa atentasse para este canal e o utilizasse assertivamente para diminuir a instabilidade existente. Contudo, os rumores no MFE1 podem estar relacionados com as constantes mudanças pelas quais passa a Bosch e a falta de um líder inspirador.

Um outro fator detectado no estudo e preponderante para melhoria do clima interno é a valorização dos colaboradores. Embora a Bosch em Braga tenha um bom ambiente e condições de trabalho reconhecido por seus colaboradores, existe a ausência de um líder que inspira e um programa consistente de progressão de carreira. Nota-se que a Bosch vem perdendo muito de seus talentos para a concorrência. Nesse sentido, necessita reavaliar sua posição e olhar para dentro, aplicando os conceitos da marca empregadora (*employer branding*). Sem conseguir transmitir o valor de sua marca de forma coesa e coerente, a Bosch em Braga terá dificuldade em reter seus recursos humanos. Pareceu-nos que a Bosch ainda não entendeu que a relação entre organização e empregado está mudando. Hoje, é preciso investir em talentos e, principalmente, em futuros candidatos.

E ainda mais: conseguir passar seus valores de forma consistente para que as pessoas queiram permanecer e defender a marca Bosch. Não percebemos esta preocupação, enquanto estivemos por lá. A Bosch sequer tem um programa de integração consistente. De acordo com Nascimento (2013), a identidade e autoestima dos trabalhadores são determinadas pelas relações sociais na organização. Por isso, colaboradores satisfeitos representam aumento de produtividade, redução de *turnover* e colaboração mútua. No entanto, a Bosch em Braga precisa melhorar esta dinâmica e nosso estudo aponta para este caminho.

Além disso, existe a necessidade de construção de uma própria identidade. Ao juntarem-se no MFE1, cada um dos colaboradores trouxe consigo uma experiência anterior de outro departamento e precisam, juntos, construir uma nova. O que se percebe na Bosch em Braga é que cada vez mais os departamentos e seções internas necessitam ultrapassar a fronteira e fazer-se conhecer nos outros setores e fábricas Bosch. A crescente necessidade de falar sobre si gerou a criação de micros identidades independentes. Quase uma outra empresa a funcionar dentro da Bosch.

Em nossa observação, esta nova realidade traz boas e não tão boas consequências. O lado bom é ter a preocupação em produzir conteúdo e divulgá-lo nos diversos canais da empresa, construir missão, visão e identidade próprios, a preocupação com o design e a elaboração de portais para reunir e organizar as informações do departamento. O lado menos bom é que surgem micro identidades independentes dentro da própria organização com seus próprios valores, visões e marca, o que pode afetar a marca Bosch para os próprios colaboradores se não estiverem de acordo com a identidade da holding. Não estamos a falar em proibir essas identidades. Sabemos que existem e que fazem bem à organização e são necessárias. No entanto, a difusão sem conhecimento do departamento central pode prejudicar a marca central. O slogan “We Are Bosch”, que define a identidade Bosch, ainda é seguido e defendido internamente pelos colaboradores, mas o estudo identificou que alguns fatores têm minado a credibilidade deste símbolo e o surgimento das marcas internas que não obedecem aos padrões da matriz podem vir a interferir na confiança que o grupo mantém na empresa. Por ora, percebemos que os colaboradores, pelo menos os do MFE1, separam a Bosch Braga do grupo Bosch e defendem a matriz e a marca. No entanto, é preciso olhar atentamente para esta lacuna existente e trabalhá-la, para que os grupos internos voltem a ver a Bosch como uma unidade.

Assim sendo, este estudo mostra que as ferramentas de comunicação interna são um recurso essencial para o dia a dia de uma organização e que agem na melhoria da percepção de satisfação dos colaboradores. No entanto, compreendemos que o assunto não se esgota neste trabalho, havendo ainda muito a ser debatido a esse respeito. Deixamos lacunas a serem respondidas, principalmente no que diz respeito às identidades internas e às suas marcas próprias. É preciso entender o que gera esta necessidade e perceber a influência na marca da holding. Em uma empresa global como a Bosch, surgirão sempre muitos

pontos e a serem trabalhados e melhorados, o que a distingue das outras é a capacidade de olhar para dentro e estar sempre a tentar melhorar. Esperamos que este estudo contribua para a melhoria interna do MFE1 e da Bosch, em Braga.

Referências bibliográficas

Aggerholm, H. K., Andersen, S., Thomsen, C- (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organizations. *Corporate Communications International Journal*, v.16, no 2, pp. 105-123.

Ahmed, P. K., Rafiq, M. (2003). Internal Marketing issues and challenges. *European Journal of marketing*. Vol. 37, no. 9, pp. 1177-1186. DOI: 10.1108/03090560310498813

Albert, S.; Whetten, D. A. (1985) Organizational Identity, in Cummings, L.L., Staw, B.M. (eds), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, vol. 7, pp. 263 – 295.

Almeida, L. A. S. (2013). A importância da comunicação Interna para a motivação dos colaboradores. *Exedra revista científica ESEC*. Dossier temático – Comunicação e ciências empresariais, No. 8. Retirado de: www.exedrajournal.com

Alvesson, M. (1990). Organizations: from substancies to image? *Organization Studies*. Pp. 373-394. EGOS 0170-8406/900011-0014.

Alves, L. O., Souza, C. F. A. (2015). A Comunicação Interna como fator motivacional. *XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Pp. 1-12. ISSN 1984-9354. Retirado de: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_108.pdf

Ambler, T. Barrow, S. (1996). The employer brand. *The journal of brand management*. Vol. 4, no. 3, Pp. 185-206. Henry Stewart Publications.

Andrade, R. F. (2000). *Institucionalizações e colapsos de sentido nas organizações*. Universidade Lusófona, pp. 53-65. Retirado de: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/andrade-rogerio-institucionalizacoes.pdf>

Aragão, E. M., Barros, M., B., Oliveira, S. P. (2005). Falando de metodologia de pesquisa. *Estudos e pesquisas em Psicologia*, vol. 5, no. 2, pp. 15-28. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. E-ISSN:1808-4281.

Araújo, D. C., Simanski, E. S. S., Quevedo, D. M. (2012). Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *Brazilian Business Review*. Vol. 9, no: 1, pp.47-64. ISSN 1807-734X.

Argenti, P. A. (1996). Corporate communication as a discipline. *Management Communication Quarterly*, vol. 10, no. 1, pp. 73-97.

Argenti, P. A. (1998). *Corporation Communication*. Segunda edição. Boston: Irwin, McGraw-Hill.

Argenti, P., (2003) How technology has influenced the field of corporate communication, *Journal of Business and Technical Communication*, 20, 357-370.

Argenti, P. A., Howell, R. A., Beck, K. A. (2008). The Strategic Communication Imperative. *Massachusetts Institute of Technology*. Special Collection, Top 10 lessons on strategy. MIT Sloan Management review. Pp. 61-67.

Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. *The career development international*, vol. 9, pp. 501-517. DOI: 10.118/13620430410550754

Baldissera, R. (2009). Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*. No. 10/11 (6), pp. 116-120, edição especial.

Baldissera, R. (2009). Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. In: Kunsch, M. M. K. (org.) *comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos* (Vol. 1, pp. 135-164). Saraiva: São Paulo, SP.

Balmer, J. M.T., Van Riel, C.B.M. (1997). Corporate identity: the concept its measurement and management. *European Journal of Marketing*, vol. 31, no. 5/6, pp. 340-355. MCB University Press. 0309-0565.

Balmer, J.M.T., Gray, E. R. (1999). Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a competitive advantage. *In Revealing the corporation - perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate level marketing. An anthology selected and interpreted by John M.T. Balmer and Stephen A. Greyser (Eds)*. Lord Marshall of Knightsbridge. Routledge. pp. 124-135.

Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, Vol. 35, pp. 248 – 291, permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560110694763>

Balmer, J. M. T. (2002). Identities lost and found. *International studies of management & organization*, 32 (2), pp. 10-27, DOI: 10.1080/00208825.2002.114043662.

Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. Routledge. New Fetter Lane, London. UK. ISBN: 0-415-28420-1.

Balmer, J. M. T. (2014). Wally Olins (1930-2014), corporate identity ascendancy and corporate brand hegemony. Celebrating the life of Wally Olins: leading corporate identity exponent and prominent brand proponent. *Journal of Brand Management*, vol. 21, pp. 459-468. (Versão em PF)

Bardin, L. (1994). *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70.

Barnett, M. L., Jermier, J. M., Lafferly, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 26–38. Palgrave Macmillan Ltd, 1363-3589. <https://www.palgrave.com/de/journal/41299>

Benjamin, W. (1992). *Sobre arte, técnica, linguagem e política*. Lisboa: Relógio d'Água

Berry, L.L. (1995). Relationship Marketing of Services – Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the academy of management science*. Vol. 23, No 4, pp. 236-245. Retirado de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009207039502300402>

Bisquerra, R. A. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Editorial La Muralla. ISBN: 978-84-7133-748-1.

Blazenaite, A. (2012). Effective organizational communication: in search of a system. *Social Science. Sociiniai Mokslai*, vol. 74, no. 4. ISSN 1392-0758. DOI: 10.5755/01. ss.74.4.1038.

Brum, A. M. (2010). Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. Primeira edição. Integrare: Rio de Janeiro.

Cabral, V. (2004). Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia no discurso e prática. *Organicom*. Ano 1, no. 1. Pp. 57-71

Casaca, I. (2017). Social media: sistemas indutores do employer brand nas organizações. In T. Ruão, R. Neves, & Zilmar, J. (Eds). *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 157-170). CECs: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Braga: Portugal.

Cavalcante, R. B., Calixto, P., Pinheiro M. M. K. (2014). Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Revista Informação & Sociedade de Estudos*. vol. 24, no. 1, p.13-18. João Pessoa, Paraíba.

Chiavenato, I. (2007). *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. 6a edição. São Paulo: Atlas.

Christensen, L. T., & Langer, R. (2009). Public relations and the strategic use of transparency: Consistency, hypocrisy and corporate change. In: E. Toth, & Heath, R. L. (Eds), *Critical and rhetorical approaches to public relations* (pp. 129-153). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Christensen, L. T., Cornelissen, J. (2011). Bridging Corporate and Organizational Communication. Review, Development and a Look to the Future. *Management Communication Quarterly*. Pp. 383-414. DOI: 10.1177/0893318910390194. Reprints and permission: <http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav>

Chizzotti, A. (2003). A Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: evolução e desafios. *Revista Portuguesa de Educação*. Vol. 16, no. 2, pp. 221-236. Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J.P., Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: an overview and introduction to the special issue. *Organization studies*. 32 (9). pp. 1149-1170.

Cornelissen, J. P., Haslam, A. S., Balmer, J. M.T. (2007). Social identity, Organizational Identity and Corporate Identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British journal of management*, Vol.18, pp. S1-S16. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2007.005522

Corrado, F. M. (1994). *A Força da Comunicação*. São Paulo: Makron Books, pp. 245.

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teorias e práticas*. 2ª edição. Reimpressão. Editora Almedina.

Daly, Finbarr, Teague, Paul e Kitchen, Philip (2003). Exploring the role of internal communication during organizational change. *Corporate Communications: an international journal*. vol. 8 no. 3, pp. 153-162. DOI: 10.1108/13563280310487612

Dowling, G. (1986), Managing your corporate image, *Industrial Marketing Management*, vol.15, no. 2, pp.109 - 115.

Dowling, G. R. (2006). Communicating corporate reputation through stories. *California Corporate Management Review*. Vol. 9, no. 1, pp. 82–100. Retirado de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41166372?journalCode=cmra>

Drucker, F. P. (1993). *Concept of the corporation*. Transaction Publishers: New Brunswick (USA) and London (U.K.). ISBN: 987-1-56000-625-1.

Fern, E.F. (2001). *Advanced focus groups research*.: California: Thousand Oaks

Fiske, John (1999). *Introdução ao estudo da comunicação*. Pp. 268. Edições ASA. ISBN: 9724111334, 9789724111339

Fombrun, C. J. (1996). Reputation: realizing value from the corporate image. *Harvard Business school press*, Boston, USA.

Fombrun, C., Van Riel, C. B. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*. Vol. 1, no. 1-2, pp. 5-12.

Fombrun, C., Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management journal*. Vol.33, no. 02. Pp. 233-258.

Foreman, P., Whetten, D. A. (2002). Members identification with multiple-identity organizations. *Organization Science Inform*s. Vol 13, no. 6, pp. 618-635. DOI: 10.1287/orsc.13.6.618.493. Retirado de: <https://www.researchgate.net/publication/247824462>.

Grant, R.M. (1997). The resource-based theory of competitive advantage. *California Management Review*. vol. 33, no. 3, pp. 114-135

Gauthier, B. (1987). Recherche sociale. Canadá: *Presses de L'Université du Québec*.

Granzotto, K. (2013). Comunicação interna e coerência organizacional. Um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação Especialização em Publicidade e Relações Públicas. Trabalho realizado sob a orientação da Professora Doutora Teresa Ruão. Retirado de: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/35066>

Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial marketing*. Vol. 19, no. 2, pp. 99-113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>.

Grunig, J. (1993). Image and Substance: from symbolic to behavioral relationships In *Revealing the corporation - perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate level marketing*. An anthology selected and interpreted by John M.T. Balmer and Stephen A. Greyser (Eds). Lord Marshall of Knightsbridge. Routledge. 2003. pp. 204-222.

Gutierrez, G. L, & Almeida, M. A. B. (2013). *Teoria da Ação Comunicativa (Habermas): estrutura, fundamentos e implicações do modelo*. Vol. 58, no. 1, pp. 151-173. Veritas: Porto Alegre: RS.

Horts, C-H- Besseyre des, (1988). *Gérer les ressources humaines dans L'entreprise*, Paris: Les Editions d'Organization.

Ivette, F. J., Flores J. R., Rodríguez M. R., Valsquez A. M. A. (2016). *La Comunicación online sobre desafíos de las Empresas del siglo XXI*, pp.12-26.

Johnson, D. J., Atkin, C. K., Johnson S. (1994). Differences between formal and informal communication channels. *The Journal of business communication*. Vol. 31, no 2, pp. 112-122. Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/13563280210416035>

Kalla, H. K. (2005). Integrated Internal Communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications na International Journal*. vol. 10., No. 4., Pp. 302-314. Emerald Group Publishing Limited. DOI: 10.1108/13563280510630106

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The Social psychology of organizations. Book review by Dhiren N. Panchal (eds). *HR Folks International* (www.hrfolks.com). Retirado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/85f7/dadae6fc51905bd314871b7458cf0f5bade1.pdf>.

Kitchen, P. J., Finbarr D. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7 Issue: 1, pp.46-53,

Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication: theory and practice*. Longman. London: UK. 2a edition. ISBN: 0-8013-0155-6

Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido*. Barcelona: Paidós.

Krippendorff, K. F. (2013). *The Logic of Content Analysis Designs*. An introduction to its methodology. Pp. 81- 89. Editora Sage. Third Edition

Kunsch, M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.

Kunsch, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: Marchiori, M. (Ed). *Faces da cultura e da Comunicação Organizacional* (pp. 167-190). São Caetano do Sul: Difusão.

Kunsch, M. M. K. (2009). *Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e relações públicas*. São Paulo: Difusão.

Kunsch, M. M. K. (2010). A comunicação como fator de humanização nas organizações. *Organicom*, no. 13 (7), pp. 258. São Caetano: Difusão.

Kunsch, M. K. (2012). As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. *Intercom - RBCC*, v.35, no 2, pp. 267-289, São Paulo. (versão em PDF).

Kunsch, M. K. (2014). Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. Vol. 8, no. 2. Pp. 35-61. Matrizes, São Paulo: SP. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>

Latorre, A., Del Rincón D., Arnal, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelon: Hurtado.

Laville, C., Dionne, J. (1999). *A construção do saber*. Pp. 340. Belo Horizonte: UFMG.

Maheshkar, S. (2017). Employer branding and organizational culture: key ingredients for organizational effectiveness. *Journal of management research & review*. vol. 1, pp. 16-22.

Marchiori, M. (2006). *Cultura e comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão.

Marchiori, M. (2010). Reflexões Iniciais sobre a Comunicação como Processo nas Organizações da Contemporaneidade. *Intercom – XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*. Pp. 1-13. Caxias do Sul, RS.

Marcondes Filho, C. (2005). Michel Serres e os Cinco Sentidos da Comunicação. *Novos Olhares: Revista De Estudos Sobre Práticas De Recepção a Produtos Midiáticos*, (16), 5-19. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-7714.no.2005.51413>

Marin, A. L. (1997). La comunicacion en la empresa en las organizaciones. *Coleccion Bosch Communication*. In Marcial Marciano (org.). pp.162-193.

Marinho, S. (2004). Comunicação Informal nas Organizações: um estudo de caso em I&D. *VII ALAIC – Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación, La Plata: Buenos Aires (Argentina)*. Retirado de: http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2728/1/smarinho_VIIALAIC_2004.pdf

Marinho, Sandra. (2017/2018). *Mestrado em Ciência da Comunicação*. Aulas de metodologias de investigação e intervenção. Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Martineau, P. (1958) Sharper focus for the corporate image. *Harvard Business Review*, vol. 36, no. november/December, pp. 49–58.

Mateus, B., Filizola, M., Abbud, M. E. O. P. (2015). Cultura e Comunicação nas Organizações contemporâneas: uma relação interdependente. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares em Comunicação. XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Rio de Janeiro, RJ.

Michaels, E. (2002). *A guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresas*. Rio de Janeiro: Campus.

Morgan, D.L., Freuger, R.A. (1993). When to use focus groups and why. In *Morgan D.L. (ed.) Successful Focus Groups*. Londres: Sage.

Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, Vol. 15, no. 2, pp. 123-134. Retirado de: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.bm.2550124>

Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*. Vol. 22, no. 37, pp. 7-32. Porto Alegre, RS.

Nascimento, A. C. S. (2013). A Marca do Empregador 'Employer Branding' como meio de atrair pessoas para as organizações. Dissertação de mestrado em Marketing e Comunicação. IPS - Instituto Politécnico da Guarda, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Guarda, Portugal. Retirado de: <http://hdl.handle.net/10314/1437>

Nascimento, F. L. S (2017). Comunicação que nos faz pensar. In, Marcondes, C. F (ed.). *Das coisas que nos fazem pensar: o debate sobre a Nova Teoria da Comunicação* (pp. 242-247). Editora Ideias & Letras. Ano XIII. No. 09. NAMID/UFPB – Retirado de: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tematica>.

Nassar, P. (2005). *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: Aberje, p.174.

Noguero, F. L. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *XXI revista de Educación*, vol. 4, p. 167-179. Universidade Huelva, Espanha.

Olabeuena, J. I.R., Ispizua, M. A. *La desconfiguración de la vida cotidiana: métodos de investigación cualitativa*. Universidad de deusto. Bilbao, ES.

Oliveira, A. L. M. (2011). A importância da identidade organizacional para o posicionamento no mercado: análise do caso Solinca eventos e catering. Dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação. Universidade do Minho, Braga: Portugal. Retirado de: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/18104>

Oliveira, D.C. (2008). Análise de Conteúdo Temático-categorial: uma proposta de sistematização. *Revista Enferm*, vol. 16, 4ª edição, pp. 569-576. UERJ: Rio de Janeiro, RJ.

Olins, W. (1995). *Identity takes off. Corporate identity*. German Fachbuch. ISBN 10: 3593353709.

Pratt, M. G., Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of management review*. Vol. 25, No 1, pp. 18-42.

Pratt, M. G., Foreman, P. O. (2000). Clarifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*. Vol. 25, no. 1, p. 18-42. DOI: 10.2307/259261. <https://www.jstor.org/stable/259261>

Preite, N. H. (2013). *A comunicação no contexto de employer branding*, pp. 118. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP. (versão em PDF)

Pfeffer, J. (1978). *Organizational design*, Arlington Heights, IL, AHM Publishing.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage, the free press*, News York, NY.

Quivy, R., Campenhoudt, K. V. (2005). *Manual da investigação em ciências sociais*. Mexico: Limusa. ISSN96B-18-4355-X.

Rebechi, N. C. (2010). Comunicação, Humanização Organização: uma tríade contemporânea? In: Kunsch, M. K. (org). *A comunicação como fator de humanização nas organizações*. Organicom. No. 13 (7), pp. 173-175. São Caetano do Sul, SP: Difusão. (versão em PDF).

Reis, B. (2017). *Os conteúdos de Análise – teorias e práticas da análise de conteúdo*. Metodologia de investigação. pp. 205-234. Retirado de: <http://escolareditora.com/store/product/0/121384/metodologias-de-investigacao-em-ciencias-sociais>

Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos: Evolução e actualidade. *Cadernos do Nordeste*. Vol. 12, no 1-2, pp. 179-194. CCHS – Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Ruão, T. (2001). O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor. *II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Ruão, T. (2003). As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas. *Caleidoscópio*, nº3, pp. 177 – 191, Universidade Lusófona, Lisboa, Portugal.

Ruão, T. (2005). O estado da arte em comunicação organizacional: 1900-2000: um seculo de investigação. Comunicação e organização - *Actas do III Sopcom, IV LUSOCOM e II Iberico* – Vol. IV, pp. 728-734.

Ruão, T. (2008). A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, Teorias da Comunicação e da Informação. Número de bilhete de identidade: 8402485. (versão em pdf).

Ruão, T. (2016). A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional. (Ebook). Pp. 121. CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Universidade do Minho, Braga: Portugal. ISSN: 978-989-8600-56-1. (versão em pdf).

Ruão, T., & Kunsch M. (2014). A Comunicação Organizacional e estratégica: nota introdutória. *Comunicação e Sociedade*. vol. 6, 2014, pp. 7-13. Doi: 10.17231/comsoc.26(2014).2021.

Ruão, T., Freias, R., Ribeiro, P., & Salgado, P. (2014). Comunicação Organizacional e relações públicas: numa travessia conjunta. Centro de estudos de comunicação e sociedade, Universidade do Minho – ISBN: 978-989-8600-14-1, pp. 16-39. Retirado de: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/54048/1/1999-7124-1-PB.pdf>

Ruão, T. (2017). *Marcas e identidades: guias da concepção e gestão das marcas comerciais*. Editora Humus. Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Ruão, T., Neves, R., Zilmar, J. (2017). A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: Estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações. (Ebook.) Pp. 237: CECS – centro de estudos de comunicação do Minho. Braga, Portugal. ISBN: 978-989-8600-70-7.

Ruggiero, A. P. (2002). *Qualidade da comunicação interna*. Retirado de: www.rh.com.br.

Salgado, P (2009). *Onde está a Reputação? O percurso de um conceito à procura de uma maior definição*. (Versão em PDF).

Santos, R. N. R. (2017). O poder da comunicação. In: Castells, M. *O poder da comunicação (Editora Paz e Terra, Rio de Janeiro, 2015)*. Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação. Vol. 12, no. 1, pp. 054-056.

Santos, F. M. (2011). Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. Revista Eletrônica de Educação. São Carlos, SP: Universidade Federal de São Carlos. Quadrimestral. ISSN 1982-7199. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291>. DOI: <http://dx.doi.org/10.14244/%2519827199291>

Sezões, C. M. I. (2017). Impacto das estratégias de employer branding no ambiente interno e externo da empresa.: um estudo de caso. Dissertação de mestrado em Gestão de Potencial Humano, Departamento de Gestão, ISG - Instituto Superior de Gestão, Lisboa. Retirado de: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22179/1>

Smidts, A., Van Riel, C. B. M., Pruyn, A. D. H. (2000). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Erasmus research institute of management*. Rotterdam School of Management. ISBN: 90-5892-001-1.

Takalac, A. V., Vercic D., Sriramesh K. (2012). Internal Communication: definition, parameters and the future. *Public Relation Review*, Elsevier, no: 38, pp. 223-230. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.12.019.

Thayer, L. (1979). *Comunicação: fundamentos e sistemas na organização*. São Paulo: Atlas.

Topalian, A. (1984). Corporate identity: beyond the visual overstatements. *International Journal of Advertising*, vol.3 no 1, pp. 55-62.

Topalian, A. (2003). Executive Perspective: experienced reality the development of corporate identity in the digital era. *Development of corporate identity European Journal of Marketing*. Vol. 37, no. 7/8, pp. 1119-1132. MCB UP Limited 0309-0566. DOI 10.1108/03090560310477690

Tourish, D., & Hargie, O. (2004). *Communication Audits: The Key to Building World Class Communication Systems*. Retirado de: <https://rgu-repository.worktribe.com/preview/294510/TOURISH%202004%20Communication%20audits%20-%20building.pdf>

Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication. Implementing practices for effective reputation management*. New York: Routledge.

Van Riel, C. B.M., & Fombrun, C. J. (1992). *Principles of corporate communication*. Prentice Hall. Harlow: England. UK. ISBN: 0-13-150996-9.

Weick, K.E. (1973). *A psicologia social da organização*. São Paulo: Edgard Blücher Ltda.

Weigelt, K., Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic management journal*. Vol. 9, no. 5, pp. 443-454. Retirado de: <https://www.jstor.org/stable/2485955>

Welch, M., Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communication: an internacional journal*. vol. 12, no. 2, pp. 177-198. DOI: 10.1108/13563280710744847

Whetten, D. A., Mackey, A. (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business Society*. Vol. 41; pp. 393. DOI: 10.1177/0007650302238775. Retirado de: <http://bas.sagepub.com/cgi/content/abstract/41/4/393>

Whetten, D. A., Foreman, P. (2002). Member's identification with multiple-identity organizations. *Organizations Science*. Vol. 13, No 6, Pp- 618-635. DOI: 10.1287/orsc.13.6.618.493. Retirado de: <https://www.researchgate.net/publication/247824462>.

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment, *Journal of Marketing Management*, Vol. 26 (1-2), pp. 56-73. DOI: 10.1080/02672570903577091. Retirado de: <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>

Wolton, D. (2004). *Pensar a Comunicação*. Primeira edição. Brasília: UNB. ISBN-13: 978-8523007928.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. Applied social research methods series. Vol. 5. Second edition. Sage publications

Yin, R.K. (2011). *Applications of Case Study Research*. 3a edição. Editora: Sage. ISBN: 978-1-4129-8916-9.

BOSCH Group

_____. *Bosch 125 years Invented for life* (2011). Published by Robert Bosch GmbH corporate communications C/CC – Stuttgart. Germany.

_____. *Bosch Car Multimedia Portugal* (2015). Seja bem-vindo à nossa equipa. Manual de acolhimento. 5ª edição. Roberto Bosch GmbH.

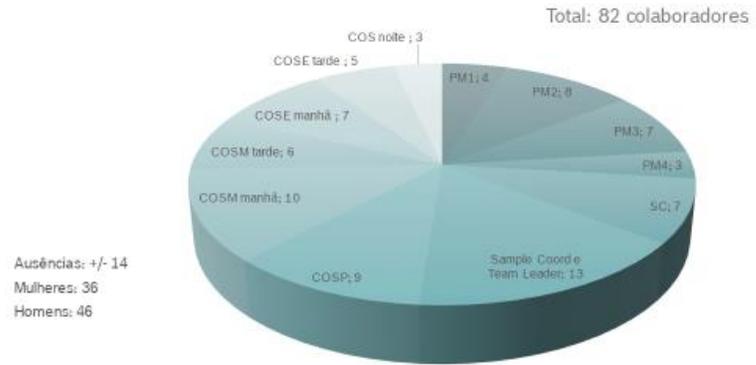
ANEXOS

ANEXO 1

Grupo de Foco – Chefias



Participação Grupos de Foco - MFE1



2. DigimFE1 | 2020-2021
© Bosch South Africa 2021. All rights reserved, also regarding any patents, trade secrets, information, selling, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.

Agora que temos a percepção dos colaboradores
Alguns pontos importantes:



- Grupo de foco é uma catarse coletiva
- Há tendência (natural) para perceber a empresa de forma crítica. Mas não quer dizer que pensem sempre assim. Quando estão fora, defendem. No entanto, dentro são super críticos.
- Apesar de serem maioria, colaboradores nem sempre têm razão

3. DigimFE1 | 2020-2021
© Bosch South Africa 2021. All rights reserved, also regarding any patents, trade secrets, information, selling, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.

Sendo assim...



Está provado pela literatura que determinados temas são comuns no clima organizacional. Em algum momento, serão criticados. Estudos internacionais mostram isso.

4 Dg/HR/FL1/2019/011
© Bosch Brasil 2019. All rights reserved. Also regarding any third-party trademarks, reproduction, selling, distribution, as well as the use of applications for industrial property rights.



O que a literatura diz:

- _ A Comunicação Informal é um canal muito poderoso e potencialmente útil para a vida organizacional (Davis, 1973; Bach, 1983; Taylor & Farace, 1976).
- _ A informação disseminada ao longo desse canal viaja extremamente rápida pela organização (Davis & O'Connor, 1977).
- _ Canais informais são relativamente livres de distorção, perdendo muito pouca precisão em comparação às mensagens formais (Davis & O'Connor, 1977; Rudolph, 1973; Walton, 1961).
- _ O que não quer dizer que a informação desse canal seja sempre precisa, mas sofre menos distorção do que a informação transmitida nos canais formais. (Kreps, 1990).
- _ **Temas prediletos:** questões de liberdade no interior da empresa, favoritismos, preocupações coletivas, abandono da empresa, segurança no trabalho, qualidade do trabalho, carreira e hierarquia, condutas negligentes (Difonzo, Bordia & Rosnow, 1994).

5 Dg/HR/FL1/2019/011
© Bosch Brasil 2019. All rights reserved. Also regarding any third-party trademarks, reproduction, selling, distribution, as well as the use of applications for industrial property rights.



Vamos ao que interessa...

Estudo da análise de conteúdo dos grupos de foco



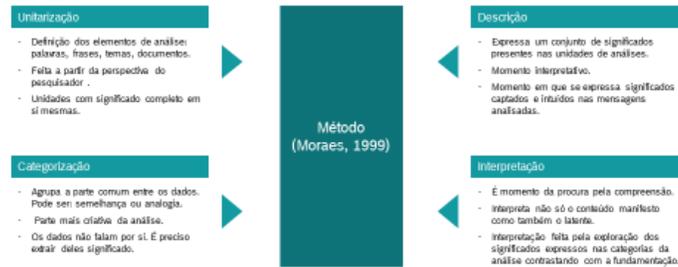
"A Análise de Conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão além de uma leitura comum", Moraes, 1999).

6 Dg/HR/FL1/2019/011
© Bosch Brasil 2019. All rights reserved. Also regarding any third-party trademarks, reproduction, selling, distribution, as well as the use of applications for industrial property rights.



Análise de Conteúdo

Um pouco mais sobre esta metodologia de pesquisa



“Qualquer análise objectiva procura fundamentar impressões e juízos intuitivos, através de operações conducentes a resultados de confiança” (Bardin, 2003).

	Frequência das palavras / repetição dos temas	Pontos de vista / Opinião
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de liderança - Chefe que não ouve - Falta de coaching e suporte - Chefe ausente e indisponível - Ambiente Penaliza - Chefe desconhece funções - Falta de consideração e respeito 	<ul style="list-style-type: none"> - Não temos uma liderança forte em Braga. - As decisões são unilaterais. Não ajudam nada. Odo damos ideias, vão por água abaixo porque vale chatear. - António motivava a fazer as coisas. Era um exigente com motivação. Pegava um assunto e só largava odo resolvia. Agora, fala-se na reunião e depois nem se lembra. - Temos que nos procurar para ajudar uns aos outros. E quase uma autoajuda. Não há coaching. - Não consigo perceber bem as funções deles e nem sei se sabem o que fazo. - Não sei se há falta de confiança, mas há falta de consideração. Chefe não confia para delegar.
Transparência	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de transparência - Falta de clareza na informação / Filtros - Organização Hierarquizada - Incertezas sobre o futuro 	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa é extremamente hierarquizada. - Filtram a informação. Nas reuniões com a adm, as respostas não são claras. Certas decisões não ficam claras e as pessoas têm medo de perguntar. Embolozaram as mensagens. - Não há comunicação aberta quando perdemos projetos. São cancelados e não dizem o motivo. Foi preciso esperar um ano e meio para começar a perceber o que acontece. Dizem apenas que é decisão estratégica da C&M. - Não estamos a ganhar novos projetos. Poderia haver um quadro com panorama dos projetos que estamos a nos candidatar, os que ganhámos e que não ganhámos. - É preciso pensar o que vai acontecer a médio prazo (desconfiança sobre o futuro da fábrica).
Comunicação entre equipas	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas com Bosch Connect - Falta de treinamento e desconhecimento de funções (equipas) - Falta de estímulo na interação entre equipas 	<ul style="list-style-type: none"> - Bosch Connect: Não é usado para reforçar a colaboração. Temos conhecimentos, mas falta informação de o que tem e o que faz. Não é necessário. Conseguiamos contornar. - Não nos vemos muito em equipa. É cada um com seu projeto. Os outros são tratados por projetos. Não sei do trabalho dos outros. Saímos adaptados, mas, ao mesmo tempo interpretados mal. - Promover ainda mais o trabalho em equipa de forma multifuncional. - Todas as equipas devem estar interligadas, não sabemos qual a influência do meu trabalho - o que tem ou mal no trabalho do outro. - A pessoa que está a fazer de algum trabalho não sabe o que fazo e não reconhece meu trabalho. - É preciso não reunir e entender o que todo fazo no nosso trabalho é transparente. Nesse trabalho depende deles (P&E e Coord sample shop). São horas de trabalho e muita nos reuniões para debater dúvidas e processos. É preciso que todos tenham a mesma informação. Isso reflete no dia a dia.

	Frequência de palavras / Repetição de temas	Pontos de Vista / Opinião
Organização de processos	<ul style="list-style-type: none"> Falta envolvimento da equipa na melhoria dos processos Processos complexos Necessidade de definição de processos internos Falta de instrução contínua a todos Mudanças repetitivas nos processos Teoria X Prática Barreiras internas Plataforma de consulta 	<ul style="list-style-type: none"> Os processos não estão claramente definidos. Está M, mas não estão de acordo nem os clientes. E depois, não é flexível. Eles estão, mas não são os processos necessários dos clientes. Gostaria de trabalhar com mais autonomia, mas devido à complexidade dos processos, não é possível. Não há tempo. Tem-se que fazer o melhor, mas como não precisa ser tão difícil. Faz o melhor possível que poder. Quando acontece uma alteração de processo é preciso lidar com a equipa e muita coisa precisa ser poupada. Mas isso não acontece. Não há flexibilidade para continuar a trabalhar por este e por aquela para não nos adaptarmos de última hora. Tem escrito e baseado no mundo perfeito, em que tudo isso funciona, mas na prática, todos fazem um processo para resolver os problemas. Carece da criação de uma plataforma acessível, intuitiva, que permita fácil consulta. Melhorar na integração do novo software. As pessoas não se responsabilizam, mesmo logística, e temos barreiras e seriaraj um jeito de resolver.
Sentido de Pertença	<ul style="list-style-type: none"> Falta de valorização dos colaboradores Necessidade de um programa para progresso de carreira Colaboradores não se sentem ouvidos Descrença no AS / Não veem resultados Colaboradores não tocam parte da decisão Juro de valores de outras equipas (Sample Shop) 	<ul style="list-style-type: none"> No Bosch, é muito fácil transformar o bem num mau profissional. Aqui não disponibilizam as oportunidades, para promover o crescimento das pessoas que são boas. A empresa deveria valorizar mais o capital humano. E terica demais e espaço de valorizar seu recurso humano. Estamos preparados para a mudança. O que falta é aplicação e envolvimento. A decisão já chega pronta e não nos sentimos comprometidos. Não dá para ir daí assim. Somos como mariposas. Não fazemos parte da decisão. Não somos rigorosos. Não queremos saber por e simota (produção ou logística). É falta de informação. Tem que vir de cima e sensibilizar as pessoas. Eles escutam, organizam atividades para nos ouvir (Não se se é um faz de conta), mas acho que fazem para dizer que fizeram. Não podemos deixar ser chefe. Pq é um acaso. Se fosse não, não quer dizer que seria chefe. O que é preciso fazer? Não está definido. Há pouco de cargos e salários? Não, mas quem é que me escute? São feitas reuniões, mas não são responsáveis. O processo vive mais os colaboradores. Não sempre as reuniões são passadas de forma clara e objetiva às equipas.
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> Falta de feedback construtivo e atempado Necessidade de avaliação de desempenho (revisão) Reunidos mais informáticos e objetivos Feedback sobre a satisfação dos clientes Falta de gestão de equipa e direção Comunicação falta nas equipas/empresa hierarquizada 	<ul style="list-style-type: none"> Há muita desconfiança porque trabalhamos em zonas isoladas de forma redutiva e sem critérios. Esses critérios deviam ser claramente divulgados entre os colaboradores. Falta de objetivos bem traçados para a equipa e desvalorizar para sabermos onde chegar e como fazer. Monitorar, controlar, controlar. Se não dá para fazer alguma coisa como mal. Fala informação de como fazer. Monitorar os dados. Fala feedback, só sabemos os ganhos, porém eu quando come mal e levamos na cabeça. Reunido de controla faz reunião assim. E sem propósito. Mas o que de verdade. Contudo em parte é permitido, a informação parece um pouco superficial. Só dizem o que querem que a gente saiba. Empresa hierarquizada e controlada pela chefia dentro. Poderia fazer reuniões. Poderiam criar projetos que envolvem pessoas de diferentes equipas para compreender o que cada um faz e melhorar a comunicação. Melhorar o feedback dado aos colaboradores. São os colaboradores que questionam as alterações, para depois receber feedback, a gestão precisa ser precisa em pontos e por onde falta e controla.

Mais opiniões dos colaboradores Outros exemplos destacados pelas equipas

Liderança	Liderança	Transparência e outros	Sentido de Pertença / Feedback
<p>COG</p> <ul style="list-style-type: none"> Chefe direto. Tem medo de dizer as coisas para as pessoas. Responde com birracadas quando levamos assuntos sérios (barco de barco). Expõe nome das pessoas na frente de todos na reunião semanal quando erram e contrange todo o grupo, principalmente aquele que errou. Há falta de respeito pelo trabalho das pessoas. Os líderes desinspiram. Impressão: Têm um dificuldade em apontar um líder que os inspirem. Embora a maioria tivesse elogiado a chefia direta. 	<p>PM</p> <ul style="list-style-type: none"> A chefia que está acima da nossa não quer ouvir. Chefe direta quer fazer, mas é bloqueada por quem está acima. Não sabemos se o que falamos é dado valor. O chefe paracida o que fazemos, mas não sabemos se ouvem e agem. “Não confiam em liberdade para falar com a chefia” A liderança está na Alemanha. Até fazem de conta que ouvem e que querem saber. Sentem falta de um mentor, de suporte e de acompanhamento. Há muita hierarquia e as coisas se prendem pelas cadeiras por causa das barreiras internas. 	<ul style="list-style-type: none"> Do jeito que as hierarquias estão sendo feitas, perde-se tempo perguntando e acabando com mais problemas do que foram inicialmente. (COG) Chefe direta e da secção (Miguel) não têm poder na organização. Falta poder para os chefes. Querem informar técnicos e são bloqueados quando chegam acima. (PM) Administração não é clara; não é transparente com os colaboradores; não é imparcial; não acaba críticas. (PM) Não há diálogo entre a empresa e os colaboradores. É um verdadeiro monólogo. Não são bons em ouvir. (PM) Faltam informações sobre o futuro da empresa e das unidades de negócio. A estratégia da empresa poderia ser mais clara. (PM) Até que ponto nosso grupo está a contribuir para o resultado da empresa? Não sabemos. (PM) 	<ul style="list-style-type: none"> Não são dadas as mesmas oportunidades a homens e mulheres aqui em Braga. (PM) Algumas coisas já vêm tortas da Alemanha e a multa tem que se adaptar. O sample shop está isolado da fábrica porque o “cor” não é produzir amostras. Mas não entendem que se não houver um bom trabalho de nossa equipa compromete a produção. (COG) Alemanha é quem lidera. Mandam e nós temos que executar. Eles mandam e obedecemos. Os princípios são passados pela Alemanha. (PM) Divergir de forma mais clara a informação sobre a satisfação dos clientes ou onde a encontrar (na anual). (PM) Falta uma reunião semanal do do que tem sido o debate, levantando todos os problemas da equipa e apontando possíveis resultados. E Poderíamos discutir os erros que cometemos durante a semana na reunião para melhorar. (PM)

11 | Bosch Power Tools | © Bosch Power Tools 2022. All rights reserved. All rights reserved.



Ainda mais opiniões dos colaboradores Sobre chefia e administração da empresa

Chefia / próxima e autonomia	Chefia / suporte	Administração / Incerteza	Comunicação / Processos
<ul style="list-style-type: none"> Um líder tem que mostrar por a sua decisão e a conta. Contar quando tem razão e justificar. (PM) Não posso dizer que não me inspiro no meu chefe. Ele tem alguns pontos a melhorar, mas pode ser um problema da empresa também o tipo de não haver autonomia e transparência. (PM) Meu chefe direto não é líder, é só coordenador. Ele é uma ótima pessoa, mas muito gente não respeita. E boa pessoa demais. (COG) Nunca tive muito contato com o Miguel. (COG) Falta disponibilidade e proximidade da chefia. Fregoso deveria ser mais presente. Está cá, mas indisponível. (COG) 	<ul style="list-style-type: none"> A Bosch não sempre tem chefias com capacidade de liderança e motivação. Muitas vezes deixam a desovar. Não têm capacidade de motivar e comunicar. (COG) Quando fazemos, a situação se resolveu, a produtividade aumenta a sério mais, rápido ou dária uma solução mais eficiente e disponível do que está sendo. (COG) Chefe direta não consegue gerir (acabar crítica). Até mesmo argumentar. (COG) E a opinião dele que é válida. (COG) Ele não sabe o que eu fingo. (COG) Fui-me a fazer mais chefia em tempo de presença. Em tempo de férias, não sei dos motivos. Falta formação de líderes para nossa Chefia Direta. (COG). Apesar de PM ter, não reconhecem a chefia, mas não se inspiram e acham que uma hierarquia na liderança precisa ajudar. 	<ul style="list-style-type: none"> Há insegurança na ação da empresa. (PM) Melhor a forma de comunicação sobre o envolvimento de trabalho e decisões importantes. Devem estar mais abertas sobre os processos de elaboração de novos projetos. (PM) Estarem muito seguros empresa. (COG) As informações são controladas pela organização. (COG) Falta a administração partilhar com a equipa os resultados das mudanças de forma clara e objetiva. (PM) A administração precisa ser clara e honesta de forma transparente. (COG) Temos poucos projetos e ninguém fala nada. A empresa está estagnada e não consegue ir para frente. Gera um pé atrás do que se acontece. Gera dúvida. (COG) Se alguma coisa não corre bem, acho que sabemos sobre projetos. Deixa ter importância para CH, mas não temos certeza. Não há clareza da adm. (COG) 	<ul style="list-style-type: none"> Trabalho multifuncional. Partilha de boas práticas entre projetos. Poderíamos aproveitar isso com os cursos. Fica de informação entre equipas. Poderia haver uma troca entre grupo para entender por uma ferramenta da mais eficaz a um determinado projeto. (PM) Partilha das boas práticas entre projetos. Deveria haver uma comunicação estruturada para o desenvolvimento do colaborador e da secção. As metodologias serem mais visíveis. (PM) Mais estruturada a comunicação entre departamentos. (COG) Há problemas internos para entender a importância de estar de amostras. (COG) Também, mesmo não tem definição clara de como executar. (PM)

12 | Bosch Power Tools | © Bosch Power Tools 2022. All rights reserved. All rights reserved.



Um pouco mais de opiniões dos colaboradores Pontos fortes da liderança

Chefia acessível	Ações chefia	Benefícios	Opiniões sb chefia
<ul style="list-style-type: none"> Temos fácil acesso às nossas chefias. Não é difícil de trabalhar. Têm um fazer direto. (COG) Chefe direto consigo falar e que posso sem ser penalizado. Mas ele precisa ser mais imparcial como chefe direto. (COG) Se quiser, posso abordar os um deles. Tenho liberdade para falar. Sempre sou muito bem recebido mas há realmente conhecimento da carga de trabalho que eles têm. (COG) Reunidos Miguel não põe a vontade para falar com ele. (PM) São feitas reuniões semanais, mensais, trimestrais que servem para melhorar certos pontos. São importantes para ter acesso às informações sobre nossa área, o que temos que fazer e como estão as coisas. Uma empresa como esta, tem sempre suas falhas. Não existe empresa que não tenha falhas. (COG) 	<ul style="list-style-type: none"> As reuniões do Jardim e do Miguel são importantes e acabam sendo santificadas porque recebemos informações da fábrica quando fazemos acesso em outro lado. (COG) Tratamento. Pela 1ª vez em seis anos, tivemos um workshop em que pudemos perceber os diferentes níveis dos projetos e estratégias do departamento. Nunca tivemos acesso à nossa estratégia. (PM) A reunião do Miguel é útil por vemos como está a ser e temos uma ideia como estão os processos. (COG) Reunidos: Participamos e são profícuos. Recebemos informações importantes para perceber a estratégia da empresa. Não só damos mas em termos de informação. 	<ul style="list-style-type: none"> O Mobile Office é positivo. Um dos benefícios que a empresa dá. (PM) África é pouco claro. Não acho que seja possível para todos. A postura não é a mesma para todas as chefias. Tem que ser mais claro quando posso usar. (PM) Justifico todos também é muito bom. E a parte humana. E preciso haver responsabilidades por parte do colaborador. O chefe direto ser responsável por quem não cumpre. Deveria haver uma avaliação mais direta. Falta mais presença do Miguel no Sample Shop. (mas não sabemos a carga de trabalho dele). Sabemos que tem família. Mas seria bom se interessar do nosso trabalho. Durante todas as reuniões, também há uma troca de valores humanos, sendo do trabalho dele. Sabemos que tem família. Mas seria bom se interessar do nosso trabalho. Durante todas as reuniões, também há uma troca de valores humanos, sendo do trabalho dele. Sabemos que tem família. Mas seria bom se interessar do nosso trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> M. Chefe direta é muito estranha. É aberta e ouve, equilibra como bom líder por todos de vez. Cabe ouvir. Não tem medo. V. é um bom líder operacional, é experiente em gestão de projetos. Se tem alguma dúvida, vai me aconselhar. Liberdade para falar. Ouve. Fregoso é um bom líder e segue os princípios. Faz reuniões importantes. Está acessível. E sempre, tem um bom caráter. James é inspirador como líder. Um bom PM. Responsabilidade, é um ótimo chefe. Miguel Procura saber o que fazemos. De que se trata. Tem preocupação se está bem. Tem acesso à porta. É interessado nas pessoas. James abre, segue os princípios, é próximo, permite autonomia de trabalho. Maria: Confia em nosso trabalho. Se não ouve falar do projeto é se está correto, bem, sendo valorizado. Se sabemos pelo salário, não. Mas pelo respeito no trabalho. Consegue falar com eles, como se estivesse falando com meu pai. Se temes no meu caráter, somos amigos à tempo.

13 | Bosch Power Tools | © Bosch Power Tools 2022. All rights reserved. All rights reserved.



Agora, é preciso pensar:
O que podemos fazer? Por que acham que isso acontece?



14 DgMFG1 | 2024-01

© 2024 Bosch Power Tools. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of Bosch Power Tools.

BOSCH

Para finalizar...
Faz-se importante entender:

- _ Há assuntos que nunca serão resolvidos porque fazem parte dos temas favoritos, prediletos das comunidades organizacionais;
- _ No entanto, existem outros que podem ser de fato resolvidos, porque têm a ver com este ambiente organizacional em si. Outros que, apesar de serem comuns, podem ser atenuados;
- _ Temos que ver que, no fundo, muitas dessas ideias não passam de rumores organizacionais, mas interferem no clima. Apesar de serem rumores, não podemos desprezar;
- _ Na fase de construção do plano, que é a fase da comunicação, precisamos limpar aquilo que é exagero dos colaboradores para ter um entendimento mais aprofundado e, assim, propor ações;

15 DgMFG1 | 2024-01

© 2024 Bosch Power Tools. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of Bosch Power Tools.

BOSCH

The end



16 DgMFG1 | 2024-01

© 2024 Bosch Power Tools. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of Bosch Power Tools.

BOSCH

ANEXO 2

Exercício grupos de foco – colaboradores



Universidade do Minho



BOSCH

EXERCÍCIOS – Experiência do Colaborador

Nesta etapa do trabalho, queremos recolher vossas impressões a respeito de algumas afirmações retiradas do AS17. Por favor, abaixo, escolha 4 pontos que, em sua opinião, sejam mais críticos e escreva um breve comentário na divisão “O que a empresa pode fazer por nós?”. No outro ponto, “o que posso eu/podemos nós fazer pela empresa?”, escolha outros 4. Em seguida, iremos debatê-los em grupo.

Índice	Questões individuais – AS 17	O que a empresa pode fazer por nós?
Fornecer Direção	F4 - Confio na administração da minha unidade de negócios.	
	I4 - Consigo aceder a informação atualizada sobre o nível de satisfação dos clientes da minha unidade de negócio.	
Liderar Mudança	E2 - Na minha equipa, melhoramos continuamente.	
	H2 - Na minha equipa, os objetivos e as razões das mudanças são explicados de forma clara.	
	H5 - Na minha equipa, todos trabalham em conjunto para implementar as decisões tomadas de forma rigorosa e consequente.	
Gestão de pessoas	B3 - Sou informado sobre o progresso do trabalho da minha equipa (resultados, qualidade, tempo, custos).	

	B4 - Recebo feedback útil sobre o meu desempenho (claro, atempado, compreensível).	
	B6 - Se fizer um bom trabalho, tenho mais hipóteses de receber tarefas mais interessantes no Grupo Bosch.	
Gestão de sistemas	A5 - Na minha equipa, todos os processos estão bem organizados.	
	C6 - Na minha equipa, o trabalho entre departamentos e funções é esperado e encorajado.	
	C7 - Na minha área de trabalho, comunicamos abertamente para além dos níveis hierárquicos e das fronteiras entre departamentos.	
	C8 - O uso da plataforma colaborativa da empresa, Bosch Connect, reforça a colaboração entre departamentos e funções.	
	D3 - Consigo aceder facilmente a informação sobre desenvolvimentos e decisões importantes da minha unidade de negócios.	
	J2 - As medidas implementadas levaram a melhorias visíveis na minha equipa.	
O nosso compromisso	L3 - Consigo facilmente desligar-me do meu trabalho durante a minha vida privada.	



Universidade do Minho



BOSCH

Agora, chegou a vez de analisar o que faria pela empresa. Vamos lá?

Índices	Questões individuais do AS17	O que posso eu / podemos nós fazer pela empresa?
Gestão de sistemas	D4 - Mantenho-me constantemente atualizado e procuro aumentar as minhas qualificações.	
	C4 - A colaboração com outras equipas, na minha empresa, funciona bem.	
	C2 - Na minha equipa, procuramos e damos feedback regular sobre a nossa colaboração e os nossos resultados.	
O nosso compromisso	K4 - Eu consigo cumprir com os requisitos e a quantidade do meu trabalho.	
	K2 - Empenho-me para além do âmbito das minhas tarefas, de modo a contribuir para o sucesso da minha unidade de negócio.	
	L2 - Na maioria dos casos, consigo decidir autonomamente quando e como trabalhar em cada uma das tarefas.	

Liderar a mudança	E3 - Na minha equipa, todos estão preparados para questionar criticamente o estado atual das coisas (status quo), quebrar rotinas e procurar novas soluções.	
	E6 - Na minha equipa, encaramos os erros como uma oportunidade para aprender em conjunto e para melhorarmos continuamente.	
Valores	I2 - Identifico-me com a declaração da missão "We are Bosch".	

E, por último, rapidamente responda:

Desafio	Resposta Positiva	Resposta Negativa
Vejo-me trabalhando na Bosch daqui a 5 anos?	Se sim, de que forma? Almejo algum cargo de chefia ?	Se não, o que lhe motivaria a sair?

ANEXO 3

Análise de resultados AS+17

(Pontos negativos e positivos)

Inquérito global aos Colaboradores AS17+ da Bosch

		BrqP/MFE	C/M/MFI	CM	BrqP/MFE1	BrqP/MFE1-COS	BrqP/MFE1-PM1	BrqP/MFE1-PM2	BrqP/MFE1-SC	
Número		319	501	5976	78	52	7	10	6	Média por tópicos
Índice		Sim %	Sim %	Sim %	Sim %	Sim %	Sim %	Sim %	Sim %	
LI	O nosso ambiente de trabalho e performance	63	64	71	58	54	69	51	81	64
RI	Fornecer Direção	70	68	71	71	68	74	60	88	71
VE	Liderar a Mudança	66	67	74	56	52	67	46	80	64
FU	Gestão de Pessoas	56	60	70	51	45	74	46	76	60
SY	Gestão de Sistemas	59	62	68	55	51	60	50	80	61
ENG	O nosso compromisso	85	86	85	89	90	81	83	96	87
MNG	Índice da Gestão	61	63	70	57	50	72	53	80	63
A	Condições de Trabalho	64	69	74	61	56	69	54	90	67
B	Tarefas e Objetivos	56	60	70	51	45	74	46	76	60
C	Colaboração	54	57	64	48	44	48	45	72	54
D	Comunicação e Desenvolvimento	64	65	70	61	55	80	59	83	67
E	Excelência e Melhoria	67	68	74	57	54	67	42	72	63
F	Direção e Estratégia	66	64	66	66	65	65	52	86	66
G	Transformação da Empresa	77	74	76	79	79	86	63	88	78
H	Mudança	64	66	73	56	50	67	52	90	65
I	Missão e Clientes	70	70	74	71	66	77	68	90	73
J	Inquérito aos colaboradores	55	59	64	53	52	40	34	80	55
K	Compromisso Sustentável	83	85	84	88	88	82	80	93	85
L	Tópicos atuais	63	67	75	68	68	67	52	93	69
M	Perguntas para Chefias	91	85	82	81	X	X	X	X	85
										total
										68

Inquérito global aos Colaboradores AS17+ da Bosch

		BrqP/MFE	C/M/MFI	CM	BrqP/MFE1	BrqP/MFE1-COS	BrqP/MFE1-PM1	BrqP/MFE1-PM2	BrqP/MFE1-SC	
Número		319	501	5976	78	52	7	10	6	Média por tópicos
Índice		Sim %	Sim %	Sim %	Sim %	Sim %	Sim %	Sim %	Sim %	

Resultado Quadrantes e Tópicos

Parâmetros - escala de cores

- Mais positivo / +80%
- Mais negativo / -40%
- Atenção / + ou - 50%

Resultado Quadrantes

		BrgPMFE	CM/MI	CM	BrgPMFE1	BrgPMFE1-COS	BrgPMFE1-PM1	BrgPMFE1-PM2	BrgPMFE1-SC		
Resultados em Alerta - amarelo		319	501	5976	78	52	7	10	6		
		Sim %	Sim %	Sim %	Sim %	Sim %	Sim %	Sim %	Sim %		
A	Condição de trabalho									Media tópico	
A2	O meu posto de trabalho preenche todas as condições necessárias para poder trabalhar bem (limpeza, iluminação, nível sonoro, ar, espaço etc.)	65	X	X	65	59	X	X	X		63
A3	coniliar a minha profissão com a minha vida privada / familiar.	60	X	X	X	X	x	50	X		55
A4	Tenho os poderes de decisão necessários para cumprir as minhas tarefas.	65	X	X	57	56	X	X	X		59
A5	Na minha equipa, todos os processos estão bem organizados.	X	52	65	X	X	50	X	X		55,6666667
B	Tarefas e Objetivos									Media tópico	
B2	No meu trabalho, consigo aplicar totalmente as minhas competências.	63	X	X	63	57	X	50	X		58
B3	Sou informado sobre o progresso do trabalho da minha equipa (resultados, qualidade, tempo, custos).	58	61	X	X	X	X	X	X		60
B4	Recebo feedback (dó) sobre o meu desempenho (claro, atempado, compreensível).	50	56	X	X	X	X	X	X		53
B5	Quando faço um bom trabalho, sou reconhecido e elogiado.	X	53	63	X	X	50	X	X		55
B6	Se fizer um bom trabalho, tenho mais hipóteses de receber tarefas mais interessantes no Grupo Bosch.	X	X	50	X	X	50	X	50		50
B7	A minha chefia direta apoia-me agindo como mentora e coach (treinando-me e dando-me orientação).	53	57	X	52	X	X	50	X		53
C	Colaboração									Media tópico	
C1	Na minha equipa, os colaboradores trabalham em conjunto de forma eficaz, independentemente da sua origem, opinião, experiência, idade ou género.	X	X	X	61	54	X	60	X		58
C2	Na minha equipa, procuramos e damos feedback regular sobre a nossa colaboração e os nossos resultados.	X	X	X	60	X	X	50	X		50
C3	Existe um espírito de equipa muito bom na minha equipa.	X	X	X	51	X	X	X	X		51
C4	A colaboração com outras equipas, na minha empresa, funciona bem.	X	X	59	X	36	50	X	X		48
C5	A colaboração com outras empresas do grupo (a nível nacional e internacional) funciona sem problemas.	X	X	50	50	X	X	X	X		50
C6	Na minha equipa, o trabalho entre departamentos e funções é esperado e encorajado.	52	59	62	X	X	X	X	X		58
C7	Na minha área de trabalho, comunicamos abertamente para além dos níveis hierárquicos e das fronteiras entre departamentos.	58	62	X	51	51	X	X	X		56
D	Comunicação e Desenvolvimento									Media tópico	
D1	Consigo aceder facilmente às informações de que necessito para cumprir bem as minhas tarefas.	64	64	X	63	57	X	X	X		62

		BrgPMFE	CM/MI	CM	BrgPMFE1	BrgPMFE1-COS	BrgPMFE1-PM1	BrgPMFE1-PM2	BrgPMFE1-SC		
C7	Na minha área de trabalho, comunicamos abertamente para além dos níveis hierárquicos e das fronteiras entre departamentos.	58	62	X	61	51	X	X	X		56
D	Comunicação e Desenvolvimento									Media tópico	
D1	Consigo aceder facilmente às informações de que necessito para cumprir bem as minhas tarefas.	64	64	X	63	57	X	X	X		62
D2	Na minha equipa, existe uma boa partilha de informação, conhecimentos e experiências.	X	X	X	58	51	X	60			56
D3	Consigo aceder facilmente a informação sobre desenvolvimentos e decisões importantes da minha unidade de negócios.	X	X	56	X	X	50	50	X		52
D5	Tenho a oportunidade de usufruir dos programas de formação contínua e de desenvolvimento profissional que eu considero importantes.	X	55	63	63	57	50	X	60		58
E	Excelência e Melhoria									Media tópico	
E1	Na minha equipa, orientamo-nos pelos melhores do setor.	64	63	X	67	57	X	X	50		58
E2	Na minha equipa, melhoramos continuamente.	X	X	X	66	55	X	X	X		55
E3	Na minha equipa, todos estão preparados para questionar criticamente o estado atual das coisas (status quo), quebrar rotinas e procurar novas soluções.	62	62	X	66	51	X	50	X		56
E4	Todos os elementos da minha equipa assumem responsabilidade pelas suas próprias decisões e pelos resultados do seu trabalho.	X	X	X	63	61	X	50	X		58
E5	Na minha equipa, as boas ideias dos colaboradores são valorizadas e implementadas.	60	64	X	X	X	X	50	X		58
E6	Na minha equipa, encaramos os erros como uma oportunidade para aprender em conjunto e para melhorarmos continuamente.	X	X	X	63	65	50	50	X		57
F	Direção e Estratégia									Media tópico	
F1	Conheço suficientemente bem a estratégia da minha unidade de negócios e poderia explicá-la de forma clara a um colega novo na empresa.	X	62	59	65	63	58	X	50		60
F2	Estou plenamente de acordo com a estratégia da minha unidade de negócios.	X	55	53	57	62	X	X	50		53
F3	A minha unidade de negócios está bem preparada para enfrentar os desafios do futuro.	X	58	53	56	62	51	X	X		54
F4	Confio na administração da minha unidade de negócios.	X	62	57	60	67	60	X	X		59
F6	O meu trabalho dá-me a sensação de estar a prestar um contributo importante para algo que vale a pena.	X	X	X	X	X	X	X	50		50
G	Transformação da Empresa									Media tópico	
G3	"We lead Bosch" encoraja-me a impulsionar alterações na liderança e na colaboração na minha área de trabalho.	X	59	56	61	61	62				60
H	Mudanças									Media tópico	
H1	Na minha equipa, todos entendem perfeitamente o seu papel na implementação da estratégia da nossa unidade de negócio.	X	60	60	X	58	51	X	50		56
H2	Na minha equipa, os objetivos e as razões das mudanças são explicados de forma clara.	X	56	60	X	X	X	50	X		55
H3	A minha chefia direta encara as mudanças com determinação.	X	X	X	X	X	63	X	60		61,5

		Brg/PMFE	CM/MI	CM	Brg/PMFE1	Brg/PMFE1-COS	Brg/PMFE1-PM1	Brg/PMFE1-PM2	Brg/PMFE1-SC		
I	Missão e Clientes									Media tópico	59
I1	A declaração da missão "We are Bosch" torna mais claro o que defendemos, o que nos une como colaboradores e o que pretendemos alcançar como Grupo Bosch.	X	X	X	X	X	59	X	X		59
I4	Conseguo aceder a informação atualizada sobre o nível de satisfação dos clientes da minha unidade de negócio.	X	X	X	53	X	X	X	50		52
J	Inquérito aos colaboradores									Media tópico	55
J1	Na minha equipa, verificamos cuidadosamente se os resultados do inquérito exigiam a implementação de medidas.	X		X		59	57	60	X		60
J2	As medidas implementadas levaram a melhorias visíveis na minha equipa.	X	X	51	58	X	X	X	X		54,5
L	Tópicos atuais									Media tópico	57
L1	Estou confiante que serei capaz de desempenhar o meu trabalho atual à medida que for envelhecendo.	X	X	X	X	X	X	X	60		60
L2	Na maioria dos casos, consigo decidir autonomamente quando e como trabalhar em cada uma das tarefas.	X	X	X	X	X	X	X	60		60
L3	Conseguo facilmente desligar-me do meu trabalho durante a minha vida privada.	X		51	55	X	57	61	50		55
L4	Procuo ativamente a minha chefia direta para falar de como posso coordenar a minha vida profissional com a minha vida privada.	X	X	51	X	X	X	X	50		50,5
L5	A minha chefia direta apoia-me de modo a conseguir coordenar a minha vida profissional com a minha vida privada.	X		54	62	X	63	58	X		59
M	Perguntas para Chefias									Media tópico	56,94
M2	A boa liderança é reconhecida e apreciada pela Administração da minha unidade de negócio.	X	X	X	X	60	X	X	X	Media tópico	60
	A										
	B										
	C										
	D										
	E										
	F										
	G										
	H										
	I										
	J										
	L										
	M										

ANEXO 4

Guião do grupo de foco MFE1

GUIÃO GRUPOS DE FOCO – Projeto Bosch (AS 17)

07 dezembro de 2018

A) OBJECTIVOS

Grupo de foco operacional: Perceber e aprofundar as questões sensíveis detetadas no estudo do AS 17, orientando o debate por tópicos em função das dificuldades que os inquiridos manifestaram ter ao responder às questões, bem como para os temas relacionados ao dia a dia do trabalho em grupo.

Grupo de foco estratégico: Validar a informação recolhida no mapeamento feito a partir da auscultação da equipa da MFE1, com o objetivo de apresentar melhorias a partir de pontos identificados no estudo dos resultados do AS 17.

B) MODELO

Grupo de foco operacional:

- PMs e SC – dividir por equipas.
- COS - dividir as equipas por grupos (De 6 a 10 pessoas por grupo)
- Fazer convocatória por email uma semana antes de iniciar as sessões. O convite terá as datas já definidas para cada grupo.
- Caso não haja adesão voluntária, faremos escolha aleatoriamente, sem ajuda do chefe de equipa.
- Ouvir as equipas em sessões com duração de 1h30/2h, na Bosch.

Entrevistas individuais com chefias:

- Ouvir individualmente a chefia de cada grupo em sessões separadas. Duração de 1h30, na Bosch.

C) Agenda (grupo Operacional)

- Início
5' - Apresentação do moderador e dos temas em discussão;
- 1º exercício – We Lead BOSCH
40' - Debate We Lead Bosch. Apresentação dos tópicos que compõem o We Lead Bosch aos grupos para discussão;
- 2º exercício - Discussão da tabela AS17

- 1) 5' – leitura do exercício / 10' – responderem ao exercício
- 2) 40 minutos' – discussão das respostas, desafio para o futuro e tópicos não relacionados

- 5' Fecho da sessão com um sumário do trabalho desenvolvido. Caso não consigamos, podemos prometer o envio de um resumo em seguida à sessão.

Agenda (Grupo Estratégico / Chefias)

- Início
5' - Apresentação do moderador e dos temas em discussão;

- 1º exercício – We Lead BOSCH
40' - Debate We Lead Bosch. Apresentação dos tópicos que compõem o We Lead Bosch aos grupos para discussão;

Chefes de equipa: apresentar tópicos, coletar opiniões e confrontar com as respostas do grupo operacional;

- 2º exercício - Discussão da tabela AS17
1) 5' – leitura do exercício / 10' – responderem ao exercício

2) 40 minutos' – discussão das respostas, desafio para o futuro e tópicos não relacionados.

Chefes de equipa: apresentar tópicos, coletar opiniões e confrontar com as respostas do grupo operacional;

D) Datas:

Email com convocatória: 06/12

Grupos Operacionais: (previsões)

- Equipa SC (João Soares) – 10/12, às 9h. (ok)
- Equipa PM4 (José Motta) – cobrar equipa
- Equipa PM1 (Jaime Soares) – Reuniao na terça que vem
- Equipa PM2 (Vitor Pais) – quinta feira que vem - 13/12 (Manhã ou tarde)

Equipa PM3 (Victor Moreira) – 14/12, às 15h. (ok)

COS (Ricardo Fragoso) – só em Janeiro (todas as equipas)

- Reunião com as equipas COSM e COSE para fechar data para janeiro;
- COSP escolheu às sextas, logo ficou agendado para a 1ª sexta de janeiro.
- Falta apenas os coordenadores e Team Leaders.
- Falta agendar data com os 3 colaboradores da madrugada (Carlos e Manuel)

Grupo estratégico:

- Sessões agendadas à medida que recebermos o feedback das equipas. Conversa individual.
- Sessão Miguel – será a última. (janeiro/19).
- Sessão COS – ficará para Janeiro/ 19.

E) INTERVENIENTES:

Equipa UMinho

- i. Moderadora: Giselle Costa

F) EQUIPAS

Grupo de Foco Estratégico:

- i. Miguel Soares (responsável pelo MFE1)
- ii. Victor Pais (responsável pela unidade de negócio PM2)
- iii. Jaime Sagres (responsável pela unidade de negócio PM1)
- iv. Vitor Moreira (PM3)
- v. João Soares (SC)
- vi. José Mota (PM4, antigo MS)

Grupo de Foco Operacional:

- I. Equipa SC
- II. Equipa PM4
- III. Equipa PM1
- IV. Equipa PM2
- V. Equipa PM3
- VI. COS / COSE / COSP e COSM

G) GRUPOS DE FOCO:

Fluxograma do mapeamento do AS 17

1) We Lead BOSCH Group

O desafio consiste em aplicar o Mapa da Empatia para identificar a perceção que têm dos princípios que compõem o We Lead Bosch. A ideia é projetar este slide e pedir para que cada um aponte suas impressões usando post its coloridos. Daremos as opções verde, vermelho e amarelo para identificar, por meio de seus sentimentos, os pontos que precisam melhorar (amarelo), os que estão ruins (rosa) e os que está bom (verde). A ideia é debater ao final.

Queremos com isso, entender o que cada tópico dos princípios de liderança Bosch significa e como influencia seu trabalho e motivação, bem como em quem se inspiram e se acreditam na execução pela empresa / seção (chefia).

Vamos apresentar a imagem do We Lead Bosch em formato familiar para que possam lembrar os conceitos. (Forma: anónima)

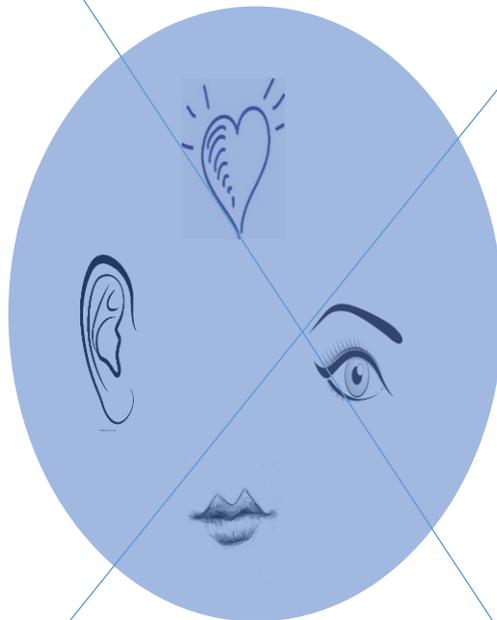


Jornada do Colaborador – We Lead Bosch

Quais são suas dores?
(Fraquezas/Pontos fracos)

O que pensa e sente?
Sobre os princípios We Lead Bosch

O que ouve?
Em qual me inspiro?
Minha chefia segue os princípios?
Como me influencia a seguir?
Quando penso em um exemplo de liderança, em quem me inspiro na secção/ empresa?



O que vê?
Como vê a aplicação desses princípios?
Condiz com o ambiente em que está inserido?

Quais são suas necessidades? (Pontos fortes)

O que fala e faz? A
empresa/secção segue o que fala? Age de acordo com os princípios? Como contribuo?

2) Questões AS 17

Será apresentado uma tabela com algumas questões do AS17 estrategicamente selecionadas com base no resultado do questionário.

Os parâmetros usados para a seleção foram: questões com avaliação abaixo de 30% positiva e pontos estratégicos para a melhoria da relação entre equipas.

Modelo de análise dos grupos de foco			
Estudo AS 17	O que a empresa pode fazer por mim?	Fornecer Direção	Direção estratégica
			Transformação da empresa
			Missão e Clientes
		Liderar Mudança	Excelência e Melhoria
			Mudança
	O que posso eu / podemos nós fazer pela empresa	Gestão de pessoas	Tarefas e objetivos
		Gestão de sistemas	Condição de trabalho
			Inquérito aos colaboradores
			Colaboração
	Comunicação e desenvolvimento		
	O nosso compromisso	Tópicos atuais	
Desafios apresentados aos grupos: afirmações retiradas do questionário (AS17)			

Este exercício se subdividirá em duas partes. Na primeira, será entregue uma folha com as afirmações do desafio divididas em “O que a empresa pode fazer por mim?”, “o que eu posso/podemos nós fazer pela empresa?” e “Vejo-me trabalhando na Bosch daqui a cinco anos?”. Será pedido para cada participante escrever um breve comentário sobre cada um dos pontos. O Objetivo é identificar a origem do problema,

encontrando as barreiras que impedem a satisfação no posto de trabalho e o que acham que está errado. Para, em seguida, questioná-los sobre o que fariam para mudar essa situação. Em seguida, será feito pedido para cada um ler sua resposta e iniciaremos o debate.

MODELO // Desafios – We Lead Bosch											
	Princípios	Categorias	SC	PM4	PM1	PM2	PM3	COS	COSE	COSP	COSM
<p>G3 - "We lead Bosch" encoraja-me a impulsionar alterações na liderança e na colaboração na minha área de trabalho.</p> <p>Provocação - No I1 (Missão), a declaração da missão - "We are Bosch" torna mais claro o que defendemos, o que nos une como colaboradores e o que pretendemos alcançar</p>	We live by our VALUES.	Pontos fracos									
	We make the PURPOSE of our business clear, and work PASSIONATELY to make it a success.										
	We prioritize keep things SIMPLE, make decisions QUICKLY and execute them RIGOROUSLY										
	We communicate OPENLY, FREQUENTLY and ACROSS ALL LEVELS.	Pontos fortes									
	We achieve EXCELLENCE										
	We spark enthusiasm for NEW THINGS and embrace change as an OPPORTUNITY										

como Grupo Bosch. (está positiva. O que difere?)	We learn from mistakes, and see them as part of our INNOVATION CULTURE.	Com quais identifico-me										
	We collaborate ACROSS FUNCTIONS, units, and hierarchies - always focusing on RESULTS.											
	We seek and give FEEDBACK, and lead with TRUST, RESPECT, and EMPATHY.											

Anexos

- Exercício a ser aplicado em sala com os grupos.

Nesta etapa do trabalho, queremos recolher vossas impressões a respeito de algumas afirmações retiradas do AS17. Por favor, abaixo escolha 4 afirmações que, em sua opinião, sejam mais críticas e escreva um breve comentário, respeitando as seguintes divisões: “O que a empresa pode fazer por nós?” e o que posso eu/podemos nós fazer pela empresa?”. Em seguida, iremos debatê-las em grupo.

Índice	Questões individuais – AS 17	O que a empresa pode fazer por nós?
Fornecer Direção	F4 - Confio na administração da minha unidade de negócios.	
	I4 - Consigo aceder a informação atualizada sobre o nível de satisfação dos clientes da minha unidade de negócio.	

Liderar Mudança	E2 - Na minha equipa, melhoramos continuamente	
	H2 - Na minha equipa, os objetivos e as razões das mudanças são explicados de forma clara.	
	H5 - Na minha equipa, todos trabalham em conjunto para implementar as decisões tomadas de forma rigorosa e consequente.	
Gestão de pessoas	B3 - Sou informado sobre o progresso do trabalho da minha equipa (resultados, qualidade, tempo, custos).	
	B4 - Recebo feedback útil sobre o meu desempenho (claro, atempado, compreensível).	
	B6 - Se fizer um bom trabalho, tenho mais hipóteses de receber tarefas mais interessantes no Grupo Bosch.	
Gestão de sistemas	A5 - Na minha equipa, todos os processos estão bem organizados.	
	C6 - Na minha equipa, o trabalho entre departamentos e funções é esperado e encorajado.	
	C7 - Na minha área de trabalho, comunicamos abertamente para além dos níveis hierárquicos e das fronteiras entre departamentos.	

	C8 - O uso da plataforma colaborativa da empresa, Bosch Connect, reforça a colaboração entre departamentos e funções.	
	D3 - Consigo aceder facilmente a informação sobre desenvolvimentos e decisões importantes da minha unidade de negócios.	
	J2 - As medidas implementadas levaram a melhorias visíveis na minha equipa.	
O nosso compromisso	L3 - Consigo facilmente desligar-me do meu trabalho durante a minha vida privada.	

Agora, chegou a vez de analisar o que faria pela empresa. Vamos lá?

Índices	Questões individuais do AS17	O que posso eu / podemos nós fazer pela empresa?
Gestão de sistemas	D4 - Mantenho-me constantemente atualizado e procuro aumentar as minhas qualificações.	
	C4 - A colaboração com outras equipas, na minha empresa, funciona bem.	
	C2 - Na minha equipa, procuramos e damos feedback regular sobre a nossa colaboração e os nossos resultados.	

O nosso compromisso	K4 - Eu consigo cumprir com os requisitos e a quantidade do meu trabalho.	
	K2 - Empenho-me para além do âmbito das minhas tarefas, de modo a contribuir para o sucesso da minha unidade de negócio.	
	L2 - Na maioria dos casos, consigo decidir autonomamente quando e como trabalhar em cada uma das tarefas.	
Liderar a mudança	E3 - Na minha equipa, todos estão preparados para questionar criticamente o estado atual das coisas (status quo), quebrar rotinas e procurar novas soluções.	
	E6 - Na minha equipa, encaramos os erros como uma oportunidade para aprender em conjunto e para melhorarmos continuamente.	
Valores	I2 - Identifico-me com a declaração da missão "We are Bosch".	

E, por último, rapidamente responda:

Desafio	Resposta Positiva	Resposta Negativa
---------	-------------------	-------------------

Vejo-me trabalhando na Bosch daqui a 5 anos?	Se sim, de que forma? Almejo algum cargo de chefia ?	Se não, o que lhe motivaria a sair?

Anexos – Textos

- Texto convocatória (Email)

Caro colaborador,

Bom dia/ Boa tarde!

Iniciaremos os grupos de foco por secção na próxima semana, a partir do dia 10/12. A vossa participação é fundamental para identificarmos ainda mais pontos, a partir dos resultados do AS17, que precisamos melhorar. Com vosso contributo, iremos desenvolver estratégias direccionadas às necessidades das equipas, oferecendo-lhes um ambiente de trabalho com os quais se identifiquem.

Sendo assim, vosso grupo de foco está agendado para o dia XXXXX, às XXX horas, na sala XXXX. (aguardando até terça – 04/12 – a resposta dos chefes de equipa)

Queremos crescer juntos, ouvindo-os e envolvendo-os nesse processo de melhoria constante.

Obrigada mais uma vez pela contribuição e dedicação,

Somos Um, Somos CM

=====

Texto de Introdução Grupos de Foco

Olá a todos! Bom dia/ Boa tarde!

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a participação e dedicação a este projeto. Estar aqui, nesta sala, significa que estão em busca de melhorias para vossos postos de trabalho e reconhecem que Líderes de MFE1 querem melhorar e envolvê-los ainda mais no processo. Não é fácil. Sabemos. Mas isso é crescer!

E crescer também envolve participação, opinião, feedback e até conflito e sofrimento, muitas vezes. Hoje, vamos apresentar algumas questões que foram selecionadas a partir do resultado do AS 17 e que demonstram pontos a melhorar em vossas equipas.

A **necessidade** de uma análise aprofundada do questionário surgiu dos líderes da MFE1, que entenderam ser importante o apoio científico da Universidade do Minho para elaborar soluções para melhorar a satisfação das equipas do MFE1 quanto ao ambiente de trabalho na Bosch. Espero poder ajudar a todos a identificar essas questões e, claro, melhorá-las.

O objetivo dessas sessões é muito simples: ouvi-los, garantindo a confidencialidade de vossas respostas. O que disserem aqui servirá como base para o meu trabalho acadêmico e será transformado em estratégias de comunicação. Ou seja, não identificaremos ninguém por setor ou equipa. Buscamos respostas para criar soluções.

Assim sendo, nosso trabalho em cada sessão será dividido da seguinte forma: A primeira parte, apresentaremos os princípios que compõem o 'We Lead Bosch' para identificarmos pontos fortes, fracos e com os quais nos identificamos. Em seguida, faremos um exercício com os resultados do AS17 e debateremos as respostas.

Obrigada mais uma vez pela vossa participação.

Obrigada!

ANEXO 5

Estratégia de Comunicação MFE1

Plano Estratégico de Comunicação



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais



- ▶ O Grupo Bosch iniciou seu percurso em Braga, em 1990, quando assumiu a produção e comercialização dos aparelhos Grundig. Surge a Blaupunkt, joint-venture fabricante de autorrádios.
- ▶ A mudança para Bosch Car Multimédia Portugal aconteceu em 2008, seguindo a reorientação estratégica da divisão Car Multimédia (CM). Assim sendo, a fábrica dá início à produção de equipamentos para indústria automobilística ao mesmo tempo em que alarga seu portefólio de produtos.
- ▶ Atualmente, a Bosch em Braga produz sistemas de instrumentação, sistemas profissionais, manufatura e navegação e info-entretenimento. O processo tem início na construção dos protótipos (amostras) até a produção em série.
- ▶ Ao todo, a Bosch Braga ultrapassa os 4 mil colaboradores, divididos em diversas secções. Em termos de crescimento e facturamento, a empresa alcançou, em 2018, 1,13 mil milhões de euros em vendas e prestação de serviços.

2 | By MPEL | DESIGNER
© Bosch, Bosch, Bosch, 2018. All rights reserved. All trademarks are the property of their respective owners.



Diagnóstico de comunicação Análise do ambiente corporativo - MFE1

- ▶ A pedido das lideranças do MFE1, a equipa do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho realizou estudo empírico com o objetivo de compreender a perceção de satisfação dos colaboradores da secção e analisou de que forma as ferramentas da Comunicação Interna poderiam ajudar na melhoria dessa questão.
- ▶ As lideranças entenderam ser preciso auxílio técnico do departamento de comunicação da Universidade para identificar o que gerava insatisfação na equipa e, assim, melhorar o ambiente de trabalho com um plano elaborado sob medida para o setor.



3 | By MPEL | DESIGNER
© Bosch, Bosch, Bosch, 2018. All rights reserved. All trademarks are the property of their respective owners.



Diagnóstico de comunicação Universidade do Minho – olhar para dentro

- ▶ Durante seis meses, a equipa da Universidade do Minho esteve imersa no MFE1 para detetar os problemas e apresentar soluções no âmbito da comunicação.
- ▶ A primeira etapa, consistiu de análise documental para compreensão dos resultados obtidos pela secção no inquérito aplicado aos colaboradores.
- ▶ Em seguida, realizou-se Grupos de Foco com os mais de 100 colaboradores do MFE1. As sessões foram divididas por área, tendo sido feitas 12 no total. Participaram 82 profissionais entre homens e mulheres.
- ▶ Foram aplicados dois exercícios em todos os grupos. Um relativo aos pontos mais negativos retirados do inquérito bianual respondido pela secção; e o segundo propunha uma análise aprofundada da liderança da empresa. Nesse caso, foi adaptado um Mapa da Empatia do Colaborador.
- ▶ Para depurar o resultado, recorreu-se à técnica da análise de conteúdo, por considerarmos ser a mais adequada na interpretação do material recolhido e no auxílio à compreensão do problema.
- ▶ Por último, foi feita a auscultação da chefia para apresentação dos resultados dos grupos de foco dos colaboradores e das categorias a serem trabalhadas.



4 By MFE1 | 2024-03
© Bosch. Bosch, Bosch Logo, 2024. All rights reserved. also regarding any third-party trademarks, registrations, selling, distribution, as well as in the event of any patents for industrial property rights. 

Diagnóstico de Comunicação

Apuração feita nos grupos de foco para a análise de conteúdo – Frequência de palavras



5 By MFE1 | 2024-03
© Bosch. Bosch, Bosch Logo, 2024. All rights reserved. also regarding any third-party trademarks, registrations, selling, distribution, as well as in the event of any patents for industrial property rights. 

Diagnóstico de comunicação

Peças que a serem encaixadas para melhoria da satisfação dos colaboradores – Categorias identificadas



6 By MFE1 | 2024-03
© Bosch. Bosch, Bosch Logo, 2024. All rights reserved. also regarding any third-party trademarks, registrations, selling, distribution, as well as in the event of any patents for industrial property rights. 

Etapas do estudo científico

Passo a passo da imersão na fábrica



7

BrgP/FRE | 2019/20

All rights reserved, also regarding any dissemination, reproduction, posting, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.

Bosch



CANAIS INTERNOS DE COMUNICAÇÃO



Canais de Comunicação Interna

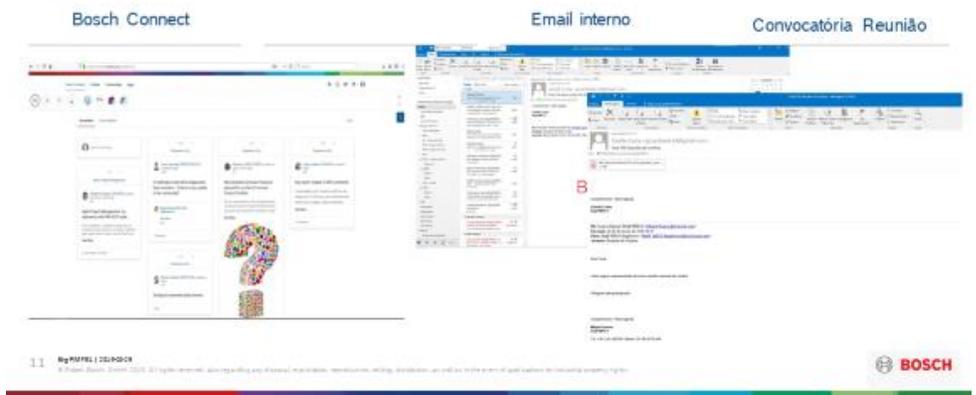
As redes internas de comunicação da Bosch BrgP

The image displays two screenshots of internal communication channels. On the left is a 'Newsletter impressa' (print newsletter) titled 'Infor+' with a 'Revisão salarial 2019' (2019 salary review) section. On the right is an 'Intranet' interface showing a 'My Workspace' area with a 'BOSCHZUNDER' banner for 'Factory Of the Future', a calendar, and various news items. Both screenshots include the Bosch logo in the bottom right corner.

Canais de Comunicação Interna As redes internas de comunicação da Bosch BrgP



Canais de Comunicação Interna As redes internas de comunicação da Bosch BrgP



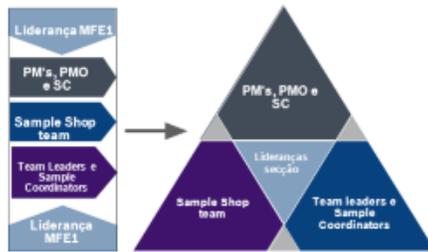
PÚBLICO-ALVO

"Hoje, a busca pela felicidade passa, não só pelo tempo dedicado às férias, família e amigos, mas também pelas oito horas diárias que passamos a trabalhar. Quevamos que o nosso trabalho seja, ele mesmo, uma experiência, em que nos possamos desenvolver e crescer; participar e contribuir; reconhecer e sermos reconhecidos", Margarita Tunho, coach de Relações Laborais, de HR Portugal.



Público-alvo MFE1

A quem se destina este plano de comunicação



► Este plano direcciona-se a específicas audiências internas. De acordo com o ambiente estudado, foi feita uma adaptação à divisão proposta comumente pela teoria da comunicação organizacional.

► Sendo assim, optamos por dividir o público em dois grupos:

- Primário: O universo de todos os colaboradores do MFE1: PM's, PMO's, Sample Coordinators, Team Leaders e Sample Shop team.

- Secundário: as lideranças do departamento (PGM's e Head of Department)

* Neste caso, não se faz necessário trabalhar a categoria dos públicos marginais por não se tratar de uma divulgação externa.

13 Fig MFE1 | ZENGOOR

© Robert Bosch GmbH 2019. All rights reserved. Also regarding any third-party trademarks, registrations, selling, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.



O que os colaboradores esperam do estudo

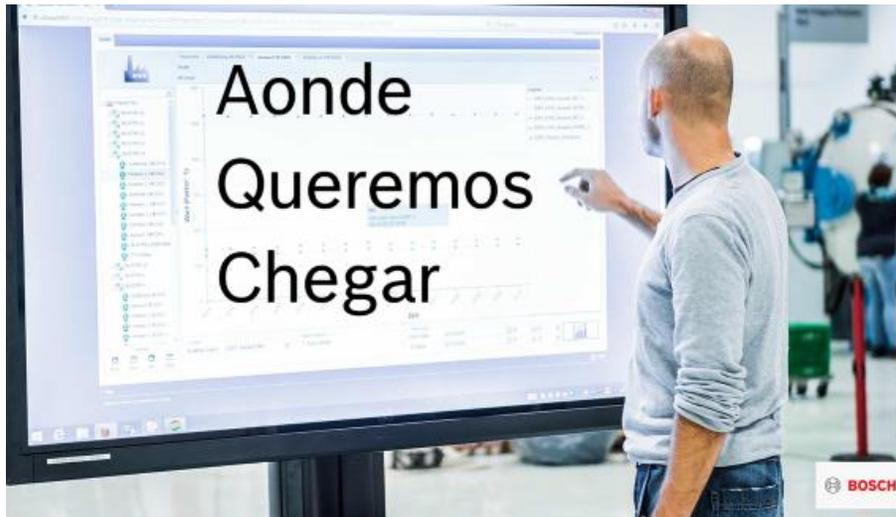
- Empresa transparente
- União entre equipas
- Liderança próxima, inspiradora e que oriente
- Treinamento e conhecimento de funções
- Ser ouvido na mudança e fazer parte da decisão (valorização)
- Oportunidade de crescer na empresa
- Acreditar e seguir os princípios Bosch
- Feedback construtivo e atempado; reuniões eficientes

14 Fig MFE1 | ZENGOOR

© Robert Bosch GmbH 2019. All rights reserved. Also regarding any third-party trademarks, registrations, selling, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.



OBJETIVOS E POSICIONAMENTO



Desafios de Comunicação (Nossos objetivos)

O estudo identificou um conjunto de desafios para melhorar a satisfação dos colaboradores do MFE1

- Fortalecer os princípios de Liderança e o We Are Bosch
- Aproximar a administração dos colaboradores e construir laços de confiança
- Estimular a sinergia entre as áreas, promovendo a comunicação entre equipas de forma eficiente e ágil
- Promover o feedback construtivo e atempado entre chefias e equipas
- Dar protagonismo às lideranças, elaborando ações que fortaleçam suas imagens na secção
- Promover o sentido de pertença e a valorização de funções entre equipas

17 By MFE1 | 2019-2021

© Bosch. Todos os direitos reservados. Não é permitido a reprodução, distribuição, ou qualquer outra forma de aplicação sem a autorização prévia da Bosch.



A nossa essência

Os pilares da comunicação da secção MFE1

<p>Comunicar</p>	<p>Ser Transparente</p>	<p>Valorizar</p>	<p>Inspirar</p>
<p><i>Queremos comunicar abertamente, permitindo ao nosso colaborador fazer parte das decisões. Promover nossos canais de comunicação e nossos social médias. Preparar nossos talentos para o futuro, dando-lhes conhecimento e orientando-os.</i></p>	<p><i>Ser transparente, informar de forma clara e concisa. Promover o diálogo entre equipas, administração e lideranças.</i></p>	<p><i>Promover nossos talentos, dando-lhes condições de trabalho e valorizando suas opiniões e sugestões. Estimular a troca de conhecimento entre as diversas equipas da secção e da fábrica; incentivar o respeito mútuo e a consideração.</i></p>	<p><i>Gerir nossos projetos de forma a promover autonomia de nossa equipa, facilitando a comunicação entre as partes. Incentivar o feedback construtivo e atempado entre todos os níveis.</i></p>

18 By MFE1 | 2019-2021

© Bosch. Todos os direitos reservados. Não é permitido a reprodução, distribuição, ou qualquer outra forma de aplicação sem a autorização prévia da Bosch.





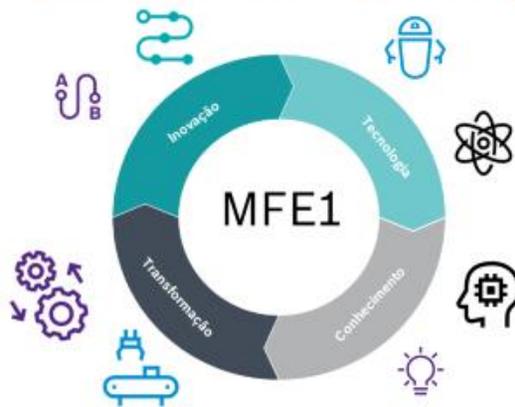
Nosso Posicionamento

Ser reconhecido como um departamento que prima pela qualidade técnica no desenvolvimento de novas tecnologias; valoriza e inspira seus colaboradores; promove talentos; acredita na comunicação aberta; e na transparência da informação.

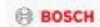
19 MyMFE1 | ZEPHORA

Quem somos

De que forma queremos ser lembrados pelo nosso público



20 MyMFE1 | ZEPHORA



Nossa mensagem-chave

"Transformamos conhecimento em tecnologia"

21 MyMFE1 | ZEPHORA





Plano de Ação – MFE1 Como Comunicar melhor

We are MFE1

- Newsletter exclusiva colaboradores MFE1
- Publicação digital / mensal
- Editorias: assuntos segmentados, pertinentes ao grupo;
- 'Participa': divulgação de email para recebimento de sugestões
- 'Está na rede': falará sobre a funcionalidade de alguma ferramenta e dos medias sociais da Bosch.
- Criar a editoria #BoschTransparency para divulgar os resultados, relatórios gerais, ter uma palavra da direção.

Proposta: mensal, por email. Reunir assuntos pertinentes ao MFE1. Ajuda do DBE para criar identidade visual e adequar à linguagem Bosch.

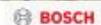
Operação: Propomos uso da base usada pelo DBE. Será preciso um profissional para reunir as informações, determinar a pauta mensal, escrever os textos e fazer as fotos.



► | **Objetivo de comunicação:** Tornar a comunicação entre equipas mais eficiente e ágil



23 | Big MFE1 | 2019/2020



Plano de Ação – MFE1 Como Comunicar melhor

Podcast - We Are MFE1

Objetivo: Difundir informações relevantes a todos os colaboradores da secção;

Buscamos: Ser um meio para discussão e debates sobre os assuntos pertinentes ao MFE1, fortalecendo os princípios de Liderança e o We Are Bosch;

Periodicidade: mensal / entrevistas com profissionais relevantes, divulgar um novo produto, comentar as descobertas em tecnologia e inovação. O programa também pode ter editorias: dicas de lazer, eventos, livros, palestras, música e concertos.

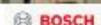
Divulgação: A princípio, distribuído no link do informativo do MFE1 e também nos canais internos. Auxílio do DBE para produção e criação da identidade visual.



► | **Objetivo de comunicação:** Fortalecer os princípios de Liderança e o We Are Bosch



24 | Big MFE1 | 2019/2020



Plano de Ação – MFE1 Como Comunicar melhor



Com o **Painel Informativo – MFE1 News** queremos criar uma fonte de informação **rápida**. Poderão estar neste mural assuntos de importância semanal como, por exemplo, visita de um cliente, ou algum evento a ser realizado na fábrica ou pela secção. Pode conter editoriais e englobar os informativos permanentes da Bosch.

Proposta: manutenção quinzenal/mensal. Usar os quadros no corredor de passagem da produção para o bar, as salas de refeição e de pausa.

Operação: Auxílio do DBE para criar identidade visual e adequar à linguagem Bosch. Será preciso um profissional para reunir as informações e escrever os textos.

► | **Objetivo de comunicação:** Tornar a comunicação entre equipas mais eficiente e ágil



25 **Obj MFE1 | 25-00029**

© Bosch Power Tools (Brasil) Ltda. 2019. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em sistema de recuperação de informação, ou qualquer outra forma de comunicação sem autorização escrita.



Plano de Ação – MFE1 Como Comunicar melhor

Have a break!

Estimular o uso deste espaço. Podemos usar mensagens do tipo: Use-me! Quero servir para o seu descanso e conforto / Quero servir a sua criatividade.

Reflexão, pense, descanse, crie, contribua, transforme, socialize.

Proposta: estimular o uso deste 'cantinho' de forma permanente. Colocar almofadas, fones para ouvir música, jogos como cubo mágico, palavra cruzada e puzzle.

Operação: Auxílio do DBE para criar identidade visual e adequar à linguagem Bosch.

Ponto contra: próximo às chefes.



► | **Objetivo de comunicação:** Tornar a comunicação entre equipas mais eficiente e ágil



26 **Obj MFE1 | 26-00028**

© Bosch Power Tools (Brasil) Ltda. 2019. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em sistema de recuperação de informação, ou qualquer outra forma de comunicação sem autorização escrita.



Plano de Ação – MFE1 Como Comunicar melhor

Vídeo institucional MFE1

'**Juntos transformamos conhecimento em Tecnologia**': temos uma tv no meio da sala. A ideia é produzir um vídeo institucional curto, com no máximo 1 minuto, com um apanhado geral sobre a secção. Usar como suporte em reuniões com clientes.

Proposta: Ser uma ferramenta interativa feita apenas com imagens, sem mostrar colaboradores em destaque. Queremos unir as peças que compõem o MFE1. Mostrar que o trabalho de cada uma das equipas é o que forma o MFE1.

Operação: Auxílio do DBE para produção do vídeo e adequar à linguagem Bosch.



► | **Objetivo de comunicação:** Tornar a comunicação entre equipas mais eficiente e ágil



27 **Obj MFE1 | 27-00028**

© Bosch Power Tools (Brasil) Ltda. 2019. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em sistema de recuperação de informação, ou qualquer outra forma de comunicação sem autorização escrita.



Plano de Ação – MFE1 Valorizamos nosso colaborador

The Best of Bosch (#BB)

- 2º: premiar as melhores ideias
- Objetivo: estimular a participação dos colaboradores na melhoria dos processos internos. O que queremos é ouvir o colaborador.
- O "The Best of Bosch" premiará quem tiver sua sugestão implementada pela liderança. Formas de divulgação: painel interno, revista Bosch, Informativo MFE1 e intranet da empresa.
- **Proposta:** Anual. O informativo MFE1 servirá para anunciar e recolher as sugestões dos colaboradores, que serão votadas por todos. Criar programa de recompensa.
- **Operação:** Será preciso um profissional encarregado em organizar e determinar o prazo de início e fim das inscrições.



► | Objetivo de comunicação: Promover o sentido de pertença e a valorização de funções entre equipes



31 | Big MFE1 | 2014-2015

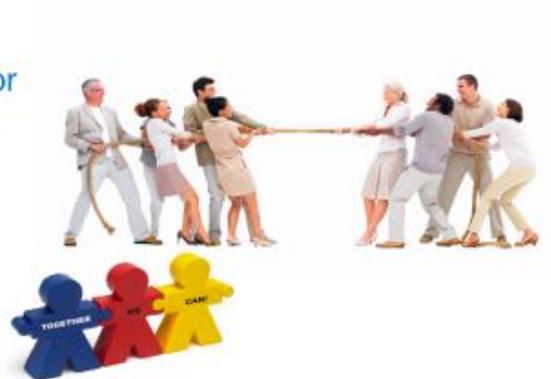
© 2014 Bosch. Todos os direitos reservados. Não se permite a reprodução, distribuição ou uso sem a autorização da Bosch Power Tools.



Plano de Ação – MFE1 Valorizamos nosso colaborador

Yes, we can! (proposta: integrar a ação 'Com a palavra, o MFE1')

- Uma sessão de esclarecimentos sobre o papel de cada um na gestão de projetos e a importância das amostras.
- Unir líderes, produção, logística, PMs, chefes de linha para explicar o papel do MFE1 na fábrica.
- Objetivo: mostrar que a amostra é o primeiro passo para o sucesso da produção.
- **Proposta:** duas sessões anuais. Durante uma semana, levar os grupos (ver quantas pessoas envolver) à uma linha de amostra.
- **Operação:** Profissional para coordenar, organizar e executar a ação.



► | Objetivo de comunicação: Estimular a sinergia entre as áreas, promovendo a comunicação entre equipes de forma eficiente e ágil



32 | Big MFE1 | 2014-2015

© 2014 Bosch. Todos os direitos reservados. Não se permite a reprodução, distribuição ou uso sem a autorização da Bosch Power Tools.



Plano de Ação – MFE1 Valorizamos nosso colaborador

Vamos comemorar!

- Todas as datas importantes para nós: aniversariantes, dia das bruxas (halloween), dia da mulher, dia da mãe, dia do homem, dia do pai, dia da criança, dia do engenheiro, páscoa, natal, etc.
- Criar o "Seja bem-vindo": quem chega tem que ser bem recebido. Um cartão, um rebusado, um abraço, um projeto de integração. Para os aniversariantes, propomos repetir a iniciativa do "Seja Bem-Vindo".
- **Proposta:** criação de um calendário com as principais datas que transmitam emoção à equipe.
- **Operação:** profissional para montar o calendário e organizar a execução junto ao DBE e HRL. É preciso organizar com antecedência as ações.
- **Exemplo de ações:** Crianças (animações, balões, palhaços), dia da mulher: massagem, spa para unhas), dia do homem (prova de vinhos), etc.



► | Objetivo de comunicação: Fortalecer os princípios de Liderança e o We Are Bosch



33 | Big MFE1 | 2014-2015

© 2014 Bosch. Todos os direitos reservados. Não se permite a reprodução, distribuição ou uso sem a autorização da Bosch Power Tools.



Plano de Ação – MFE1

Valorizamos nosso colaborador



MFE1 Experience

- Criar eventos e concursos internos
- Já existem alguns eventos feitos pelo DBE, mas propomos ampliar e criar alguns pertinentes ao MFE1
- **Proposta:** Queremos descobrir talentos e estimulá-los (#LikeABand – banda dos colaboradores MFE é um exemplo). Podemos criar *jam session*, saraus culturais, concurso de música, stand-up comedy, mágica, gastronomia ou escrita criativa. Pode haver sessão de ginástica laboral e o “dia de gente grande”, em que os filhos visitam o trabalho dos pais.
- **Operação:** Profissional para criar o calendário, divulgar e trabalhar a execução em conjunto com o DBE e HRL.



► | Objetivo de comunicação: Fortalecer os princípios de Liderança e o We Are Bosch



34 #MFE1 | 2019-2020

© Bosch Group. Todos os direitos reservados. Não se pode reproduzir ou transmitir esta publicação sem a autorização expressa da Bosch Group.



Plano de Ação – MFE1

Liderança que Inspira

#YouCanBosch - For more Knowledge

- O **#YouCanBosch** é um programa de atualização, treinamento e capacitação, que engloba workshops sobre temas da atualidade. Será anual.
- **Objetivo:** propor 4 temas no informativo MFE1 para serem escolhidos pela equipa. Os assuntos envolvem atualidade e tecnologia (ex.: Indústria 4.0, IoT, Bit Coin, Block Share, Agilidade, entre outros).
- **Operação:** responsáveis do MFE1, em conjunto com o DBE, selecionam os temas e convidam os palestrantes. No caso do DBE, o auxílio é para enquadramento às estratégias de comunicação Bosch.



► | Objetivo de comunicação: Fortalecer os princípios de Liderança e o We Are Bosch



35 #MFE1 | 2019-2020

© Bosch Group. Todos os direitos reservados. Não se pode reproduzir ou transmitir esta publicação sem a autorização expressa da Bosch Group.



Plano de Ação – MFE1

Liderança que Inspira

Bosch, we care!

- **Objetivo:** Integrar as equipas e ter iniciativas que ajudem e promovam a consciencialização ambiental. Queremos integrar equipas e familiares.
- **Proposta:** Uma vez por ano, em datas simbólicas, as equipas reúnem-se para uma integração consciente. O programa também incentiva o cuidado com a saúde. Por isso, propomos caminhadas, trail, corridas solidárias.
- **Exemplo:** Limpeza do Rio Este no dia mundial do meio ambiente (05/06); ajudar uma instituição infantil no dia da criança; Dádiva de sangue, limpar matas em época dos fogos (em parceria com a proteção civil).
- **Operação:** responsáveis do MFE1, em conjunto com o DBE, criam a comunicação e envolvimento das equipas.



► | Objetivo de comunicação: Fortalecer os princípios de Liderança e o We Are Bosch



36 #MFE1 | 2019-2020

© Bosch Group. Todos os direitos reservados. Não se pode reproduzir ou transmitir esta publicação sem a autorização expressa da Bosch Group.



Plano de Ação – MFE1 Liderança que **Inspira** - Reunião Mensal

- ▶ **Problemas identificados:** são longas e desgastantes; contém muita informação; não atraem a atenção dos colaboradores.
- ▶ **Sugestão:** Adotar os 7P's de gestão => Planejamento, propósito, produto, participantes, processo, perigo e preocupações. E ainda planejar os próximos passos.
- ▶ **Proposta:**
 - Resumir a quantidade de slides. Como são repetitivas, podem ser resumidos.
 - Definir 3 propósitos para a reunião de cantina: resultados(?); novas aquisições(?); estratégia - caminho a seguir (?)
 - Ter alguma atividade para estimular a participação de todos. Antes de começar, por exemplo, pode-se fazer um exercício de grupo para descontrair. Espreguicar-se ou cantar uma música.

▶ | **Objetivo de comunicação:** Promover o feedback construtivo e atempado entre chefias e equipas



37 MFE1 | 2019

© Bosch. Todos os direitos reservados. Não se permite a reprodução, a distribuição ou a utilização de qualquer parte do conteúdo sem o consentimento escrito da Bosch Power Tools (Brasil) Ltda.



Plano de Ação – MFE1 Liderança que **Inspira** - Reuniões de Equipa

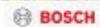
- ▶ **Problemas identificados:** são meramente informativas, não se debatem os problemas da semana; nem os erros e acertos da equipa; sempre fica assunto pendente a debater; e não há follow up.
- ▶ **Sugestão:** Adotar os 7P's de gestão => Planejamento, propósito, produto, participantes, processo, perigo e preocupações. E ainda planejar os próximos passos.
- ▶ **Proposta:**
 - Defina 3 propósitos para a reunião e comece pelo mais importante. Eleja o que deve ser prioridade.
 - Estimule a participação, pedindo que os participantes tragam sugestões de melhoria e temas para as reuniões.
 - Faça uma lista do que ficou faltando debater e volte a esses assuntos na reunião seguinte.

▶ | **Objetivo de comunicação:** Promover o feedback construtivo e atempado entre chefias e equipas



38 MFE1 | 2019

© Bosch. Todos os direitos reservados. Não se permite a reprodução, a distribuição ou a utilização de qualquer parte do conteúdo sem o consentimento escrito da Bosch Power Tools (Brasil) Ltda.



Ações realizadas no MFE1 **Valorizamos** nossos Colaboradores



Apresentação #LikeBand



Cartão Boas-vindas novo edifício



Cartão de Natal

▶ | **Objetivo de comunicação:** Promover o sentido de pertença e a valorização de funções entre equipas



39 MFE1 | 2019

© Bosch. Todos os direitos reservados. Não se permite a reprodução, a distribuição ou a utilização de qualquer parte do conteúdo sem o consentimento escrito da Bosch Power Tools (Brasil) Ltda.





Calendário de ações

Quando implementar as ações de comunicação - MFE1

	2019		
	Outubro	Novembro	Dezembro
We are MFE1	◆ Produção do material	◆ 2ª quinzena / 1ª edição (piloto)	10/12 – pista Janeiro
MFE1 News	◆ Produção do material / piloto	◆ 2ª quinzena / execução piloto	
#BoschTransparency	◆ Produção do material com DBE	◆ Publicação 1ª edição / piloto	Definir se haverá edição em 2019
Com a palavra, o MFE1!	◆ Definir a execução do programa	◆ 1º grupo: Sample Shop	
The Best of Bosch – 'Conferências suas histórias'	◆ Produção do Material	◆ Quebra à publicação do informativo mensal	

41 By MFE1 | 2019-09-09
 © Robert Bosch GmbH 2019. All rights reserved. Also regarding any design, illustrations, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.



Calendarização das ações

Quando implementar as ações de comunicação - MFE1

	2019		
	Outubro	Novembro	Dezembro
Vamos comemorar!	◆ Definir calendário e execução	◆ Natal: cartão de natal (?), Seja Bem-Vindo (?)	
MFE1 Experience	◆ Definir calendário e execução		
Take a rest	◆ Definir design do espaço com o DBE		
Video institucional	◆ Levantamento, edição e preparação do vídeo		
Podcast We are MFE1	◆ Definir calendário e execução	◆ Piloto do primeiro programa	

42 By MFE1 | 2019-09-09
 © Robert Bosch GmbH 2019. All rights reserved. Also regarding any design, illustrations, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.



Calendário de ações Quando implementar as ações de comunicação - MFE1

	2020					
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
We are MFE1	◆ Produção de pauta: dia 16 de cada mês					
	15/01 - publicação	15/02 - publicação	15/03 - publicação	15/04 - publicação	15/05 - publicação	15/06 - publicação
	◆ 10/01 - Fechamento	◆ 10/02 - Fechamento	◆ 10/03 - Fechamento	◆ 10/04 - Fechamento	◆ 10/05 - Fechamento	◆ 10/06 - Fechamento
MFE1 News	◆ Atualizar a cada 15 dias ou quando houver info importantes					
*BoschTransparency	◆ Publicação bimestral / definir com liderança e DBE					
Com a palavra, o MFE1!	◆ 2º grupo: PMs			◆ Sample Shop		
The Best of Bosch – Conte Conosco	◆ Obedece à publicação do informativo mensal					

43 Reg MFE1 | 2019-02-09

© Bosch Power Tools GmbH 2019. All rights reserved, also regarding any drawings, modifications, reproduction, selling, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.



Calendário de ações Quando implementar as ações de comunicação - MFE1

	2020					
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
We are MFE1	◆ Produção de pauta: dia 16 de cada mês					
	15/07 - publicação	15/08 - publicação	15/09 - publicação	15/10 - publicação	15/11 - publicação	15/12 - publicação
	10/07 - Fechamento	10/08 - Fechamento	10/09 - Fechamento	10/10 - Fechamento	10/11 - Fechamento	10/12 - Fechamento
MFE1 News	◆ Atualizar a cada 15 dias ou quando houver info importantes					
*BoschTransparency	◆ Publicação bimestral / definir com liderança e DBE			◆ Publicação bimestral / definir com liderança e DBE		
Com a palavra, o MFE1!	◆ 2º grupo: PM			◆ Sample Shop		
The Best of Bosch – Conte Conosco	◆ Obedece à publicação do informativo mensal					

44 Reg MFE1 | 2019-02-09

© Bosch Power Tools GmbH 2019. All rights reserved, also regarding any drawings, modifications, reproduction, selling, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.



Calendarização das ações Quando implementar as ações de comunicação - MFE1

	2020					
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
The Best of Bosch (#DB)	◆ Definir 1ª edição do prêmio	◆ Divulgar a inscrição	◆ Estimular participação (informativo)			
Yes, we can!	◆ Definir ação	◆ Divulgar ação	◆ Semana de esclarecimentos MFE1			
Vamos Celebrar!	◆ Definir calendário	◆ Executar ações, seguindo calendário estabelecido				
MFE1 Experience	◆ Definir agenda	◆ Executar ações mediante ao estabelecido na agenda				
You can Bosch!	◆ Definir temas e agenda de capacitação		◆ Divulgar votação dos temas		◆ Executar os workshops	
Bosch, we care!	◆ Definir ação	◆ Executar a ação				
Podcast We are MFE1	◆ Definir ação					

45 Reg MFE1 | 2019-02-09

© Bosch Power Tools GmbH 2019. All rights reserved, also regarding any drawings, modifications, reproduction, selling, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.



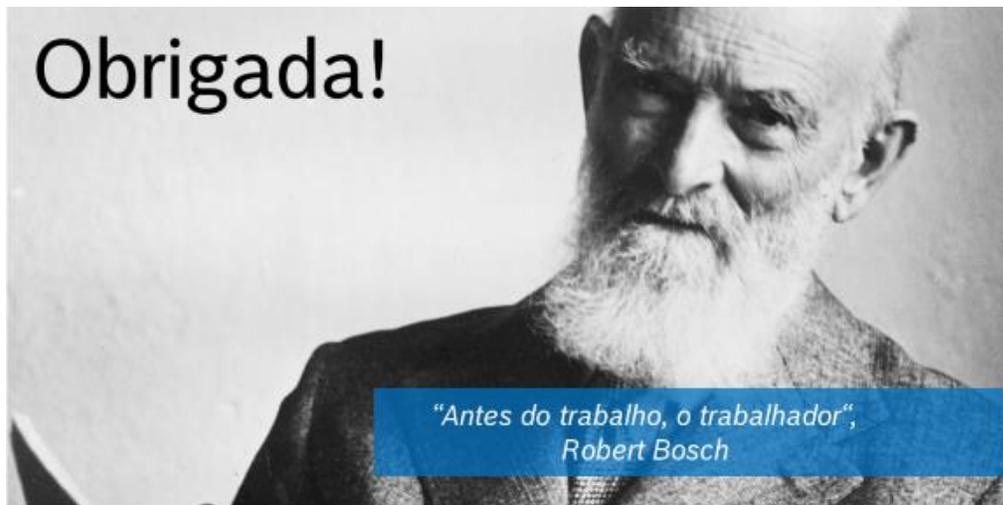
Calendarização das ações

Quando implementar as ações de comunicação - MFE1

	2020					
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
The Best of Bosch (TBB)			◆ Colocar em votação no informativo MFE1			◆ Divulgar resultado
Yes, we can!			◆ Divulgar ação	◆ Semana de esclarecimentos MFE1		
Vamos Celebrar!	◆ Definição		◆ Executar ações, seguindo calendário estabelecido			
MFE1 Experience			◆ Executar ações mediante ao estabelecido na agenda			
You can Bosch!	◆ Definir temas e agenda de capacitação		◆ Divulgar votação dos temas		◆ Executar os workshops	
Bosch, we care!	◆ Definição				◆ Executar a ação	
Podcast We are Bosch	◆ Definição		◆ Executar ações, seguindo calendário estabelecido			

46 By MFE1 | 2020-02-08

© Robert Bosch GmbH 2020. All rights reserved, also regarding any dissemination, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of any further use of said content for industrial property rights.



47 By MFE1 | 2020-02-08

© Robert Bosch GmbH 2020. All rights reserved, also regarding any dissemination, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of any further use of said content for industrial property rights.

