

A Comunicação Estratégica  
como Fator de Retenção de Recursos Humanos

The Contribution of Strategic Communication  
towards Retaining Human Resources

La Contribución de la Comunicación Estratégica  
en la Retención de Recursos Humanos

---

**ROSA MEIRINHOS**

Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas,  
1069-061 Lisboa, Portugal  
rosameirinhos@gmail.com

**ANA MARGARIDA BARRETO**

Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas,  
Instituto de Comunicação da NOVA NOVA - ICNOVA  
1069-061 Lisboa, Portugal  
ambarreto@fcsh.unl.pt

Recebido | Received | Recebido: 2018-02-19  
Aceite | Accepted | Aceptación: 2018-05-24

**RESUMO**

A capacidade para reter funcionários qualificados apresenta-se cada vez mais como problemática, não só pela maior exposição a empresas concorrentes internacionais, como também pelo novo paradigma na gestão de carreiras, passando-se de carreiras estáveis, lineares e estruturadas verticalmente, para carreiras transitórias, dinâmicas e multidirecionais. A capacidade de atrair e reter pessoas talentosas tem sido comumente associada a salários mais atrativos, contudo evidências empíricas sustentam que a retenção de pessoas talentosas depende em grande parte de fatores não-monetários, como a qualidade da liderança e a forma comunicacional utilizada para potenciar as habilidades, as competências, e os conhecimentos dos seus funcionários. A comunicação é hoje entendida como um mecanismo de gestão das interações e relacionamentos entre os *stakeholders* internos, assumindo-se que os colaboradores constituem o ativo mais poderoso de uma empresa, e os seus melhores embaixadores. É no contexto deste triângulo liderança→comunicação→motivação&satisfação que se torna evidente o contributo da comunicação estratégica na retenção de recursos humanos.

**PALAVRAS-CHAVE**

Comunicação estratégica; liderança; motivação; satisfação; compromisso

**ABSTRACT**

The capacity to retain qualified employees is an increasing problem, not only due to a larger exposure to international competing firms, but also due to the paradigm shift

in career management, from stable, linear and vertically structured careers to transient, dynamic and multidirectional careers. The capacity to attract and retain talented people has been commonly associated with more attractive salaries. However, empiric evidence proves that retaining talents depends largely on non-monetary factors, such as leadership and the communication forms that organizations use to enhance their employees' capabilities and competences. Communication is now understood as a mechanism that manages interactions and relationships between internal stakeholders, based on the premise that employees are a company's most valuable asset and its best ambassadors. This leadership→communication→motivation&satisfaction model evidences the contribution of strategic communication towards retaining human resources.

#### KEYWORDS

Strategic communication; leadership; motivation; satisfaction; commitment

#### RESUMEN

La capacidad de retener empleados calificados se presenta cada vez más como problemática, no sólo por la más grande exposición a empresas concurrentes internacionales, sino también por el nuevo paradigma en la gestión de carreras, pasando de carreras estables, lineales y estructuradas verticalmente, para carreras transitorias, dinámicas y multidireccionales. La capacidad de atraer y retener talentos ha sido comúnmente asociada a salarios más atractivos, sin embargo evidencia empírica sustenta que la retención de talentos depende en gran parte de factores no-monetarios, como la calidad de liderazgo y la forma comunicacional utilizada para potenciar las competencias y los conocimientos de sus empleados. La comunicación es hoy entendida como un mecanismo de gestión de las interacciones y relacionamientos entre los *stakeholders* internos, asumiéndose que los colaboradores constituyen el activo más poderoso de una empresa, y sus mejores embajadores. El contexto de este triángulo liderazgo→comunicación→motivación&satisfacción hace evidente la contribución de la comunicación estratégica en la retención de recursos humanos.

#### PALABRAS-CLAVE

Comunicación estratégica; liderazgo; motivación; satisfacción; compromiso

## Introdução

Num cenário atual de mudanças, por força das novas tecnologias, aliadas, entre outros fatores, aos desafios da globalização, da responsabilidade ética e social, das crises organizacionais, e das flutuações dos mercados internos e externos, é fundamental que as empresas estejam preparadas para dar respostas ágeis e eficazes a tais ambientes mutáveis.

Neste contexto, atrair e reter profissionais talentosos pode apresentar-se como um diferencial competitivo (Argenti *et al*, 2005 *apud* Carrillo, 2014; Villafane, 2005). Primeiro, porque reter talentos pressupõe manter os melhores e os mais produtivos. Segundo, porque um profissional que sai da empresa leva consigo toda a sua experiência e conhecimento. Terceiro, porque os gastos associados à sua substituição são

elevados (existe todo um processo de recrutamento, negociação, formação e adaptação que não pode ser ignorado).

É por conseguinte importante que as empresas adotem estratégias de retenção que passam por (a) uma liderança capaz de motivar o seu capital humano e fomentar ações que permitam a sua valorização, o seu crescimento, e o seu desenvolvimento dentro da empresa; (b) uma comunicação transparente, consistente interna e externamente, que viabilize as aspirações dos colaboradores, facilitando a criação de mecanismos capazes de avaliar a sua satisfação e de fomentar a sua motivação; (c) uma comunicação constitutiva da organização (Oliveira&Henninger, 2016), percecionada como mecanismo de ação privilegiado para tornar comuns os objetivos organizacionais, através do alinhamento do pensamento dos colaboradores com as diversas estratégias e diretrizes da empresa.

Pretende-se com esta comunicação evidenciar o papel da Comunicação Estratégica como instrumento privilegiado para a concretização das metas e dos objetivos organizacionais, designadamente a gestão estratégica dos recursos humanos tendo em vista a sua retenção, pela liderança e sua motivação.

## A comunicação estratégica e a sua relação com os *stakeholders* internos

“People work better when they know what the goal is and why. It is important that people look forward to coming to work in the morning and enjoy working.”

Elon Musk

Nos últimos anos tem-se assistido a um crescente interesse pela Comunicação Estratégica, muito mais no sentido da sua integração nas estratégias globais da empresa, e sob alçada direta da gestão de topo, do que incorporada nos tradicionais departamentos de marketing ou como forma alternativa e parcial de comunicação (Carrillo, 2014). Trata-se de uma área que representa um novo paradigma de comunicação, de carácter estratégico, e que passou a ocupar um lugar cimeiro no organograma organizacional, estando direcionada para a concretização das metas e dos objetivos da empresa. É neste contexto que Hallahan *et al.* (2007) definem a Comunicação Estratégica como a comunicação feita deliberadamente por uma organização para cumprir a sua missão.

A noção – errada e de certo modo generalizada - que durante muitos anos associou comunicação empresarial à publicidade foi contestada pela academia no final dos anos 80, e em particular por Shultz *et al.* (1994), ao alertar para a necessidade de recorrer a novas competências de gestão e de comunicação para alcançar as metas e os objetivos das organizações. Segundo Carrillo (2014:73),

*“(...) A comunicação estratégica deve ser articulada de forma inteligente recorrendo a ações de gestão holística e, como o seu nome indica, colocada em prática através da aplicação de uma lógica eminentemente estratégica a partir da única área da empresa que permite fazê-lo: a gestão sénior”.*

Para que a Comunicação Estratégica cumpra com eficácia o seu papel é fundamental que exista uma boa relação entre a empresa e os seus *stakeholders*, através de diferenciados canais e meios de transmissão de informação, tal como destaca Ibarra (2010):

*“É há muito um dado adquirido que fazer negócios não é apenas uma questão de produção e de vendas. Atualmente, os stakeholders de uma empresa dão a conhecer as suas exigências, e tem o poder de responsabilizar a empresa pela satisfação das mesmas”.* (Carrillo, 2014).

Entende-se por *stakeholders* todos os atores – individuais ou coletivos – que mantêm uma relação com a organização, que partilham algum significado com ela, e que em qualquer momento podem influenciar, positiva ou negativamente, as ações corporativas e determinar o seu grau de sucesso no ato da implementação (Carrillo, 2014).

Deverá haver consciência corporativa de que não existem públicos cativos. Cada “*público*” deve ser estudado e tratado de forma individualizada, sendo necessário quantificar o nível de participação exigido a cada grupo de *stakeholders*, e estimar a possibilidade real de o conquistar (Carrillo, 2014). Só então poderão os objetivos ser estabelecidos, tendo em consideração o maior ou menor grau de envolvimento dos *stakeholders* no ambiente interno da organização, a partir do qual será iniciado o processo de Comunicação Estratégica. Neste sentido, cabe à Comunicação Estratégica a gestão eficaz dos seus *stakeholders* (internos e externos), tendo em mente os que importa manter satisfeitos, os que convém manter informados, os que interessa gerir, e os que exigem apenas monitorização.

## **A importância da motivação e da satisfação dos colaboradores**

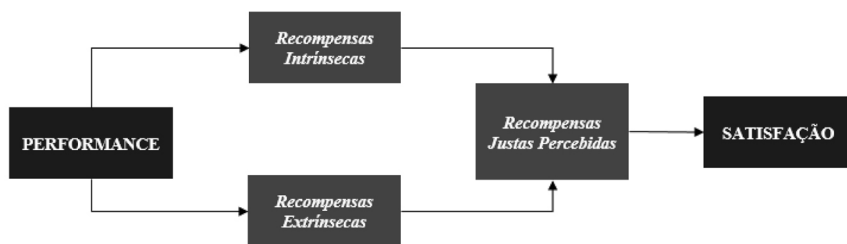
Sobre o sucesso da estratégia de comunicação Argenti (2006:69) diz que: “o sucesso da estratégia de comunicação de uma empresa depende em grande parte do elo entre a estratégia de comunicação e a estratégia geral da empresa. É preciso ter um sólido desempenho da comunicação empresarial para apoiar tais missões e visão”.

É notória a importância da motivação para o bom funcionamento das organizações (Alves&Souza, 2015). Por essa razão, a motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna, onde várias teorias tentam explicar o sentido desta força que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos (*idem*). Se anteriormente era tema discutido apenas na área de Recursos Humanos, hoje é temática transversal às diversas disciplinas que integram as Ciências Sociais, nomeadamente a Comunicação, a Psicologia, a Sociologia e a Antropologia, estando já plenamente enraizada no alinhamento estratégico de qualquer empresa ou organização.

Importa separar os conceitos de satisfação e de motivação, pois embora relacionados, medem diferentes indicadores. A satisfação organizacional funciona como uma medida da qualidade de vida no trabalho (Lawler, 1973, *cit. in* Neves, 1998), sendo uma resposta afetiva que resulta das experiências dos indivíduos em relação ao trabalho; por sua vez, a motivação é um processo que tem em conta fatores de

ordem cognitiva. Ainda segundo Neves (1998), não existe uma relação causal entre satisfação e motivação. Estudos recentes efetuados no âmbito da gestão demonstram a inexistência de correlação consistente entre as variáveis satisfação e produtividade. Existe sim uma complementaridade caracterizada pelo investimento emocional e interação social entre colaboradores e o ambiente (contexto de trabalho).

Figura 1 – Modelo da Relação entre Performance e Satisfação, segundo Lawler & Porter



Fonte: Neves, 1998 apud Lopes, 2012 (adaptado).

Definir “satisfação” afigura-se um exercício complexo, pois trata-se de um estado afetivo e subjetivo, variável consoante diferentes feitos e personalidades. Tem sido conceptualizada como uma emoção (Locke, 1976, *cit. in* Lima *et al.*, 1995), ou como uma atitude (Schneider, 1975, *cit. in* Lima *et al.*, 1995), e em qualquer dos casos atesta um estado emocional positivo, uma atitude positiva perante o trabalho e as experiências em contexto de trabalho.

Para Hackman e Oldham (1980, *cit. in* Alcobia, 2001) a satisfação no trabalho é o resultado das características do trabalho executado pelo indivíduo, enquanto para Locke (1969, *cit. in* Paraguay e Martínez, 2003) “A satisfação no trabalho é considerada como um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho e resulta da percepção da pessoa sobre como este satisfaz ou permite satisfação de seus valores importantes no trabalho”.

Destas múltiplas afirmações conclui-se que a satisfação no trabalho comporta duas componentes: a componente cognitiva - que se refere ao que o trabalhador pensa - e as suas opiniões sobre o trabalho - e a componente afetivo-emocional, que diz respeito à forma como o trabalhador se sente em relação a um trabalho, sugerindo que a satisfação no trabalho é resultado conjunto do que o indivíduo pensa e do que o indivíduo sente (Wright e Cropanzano, 2000, *apud* Paraguay e Martínez, 2003).

Alcobia (2001) advoga que a satisfação dos colaboradores influencia o funcionamento das organizações e contribui para o aumento dos índices de produtividade, tal como também pode ser responsável por graves problemas de instabilidade no seio da organização e na sua capacidade de sobrevivência, uma vez que influencia uma série de comportamentos como o absentismo, a falta de envolvimento psicológico e a fraca tolerância face a processos de mudança interna.

Quer a motivação quer a satisfação são influenciados por variáveis internas e externas que importa ter em consideração. Segundo Chiavenato (1998), os fato-

res externos decorrem do ambiente, que envolve as características organizacionais, como: sistemas de recompensas e punições, os fatores sociais, as políticas organizacionais, etc. e fatores intrínsecos e motivadores que geram satisfação como, autonomia, significância, *feedback* e identidade (Lopes, 2012). A própria natureza do indivíduo – a sua postura perante o trabalho, grau de proatividade, a sua energia interna, entre outros – fomenta a associação entre os fatores intrínsecos e os fatores externos que influenciam o comportamento do mesmo na organização.

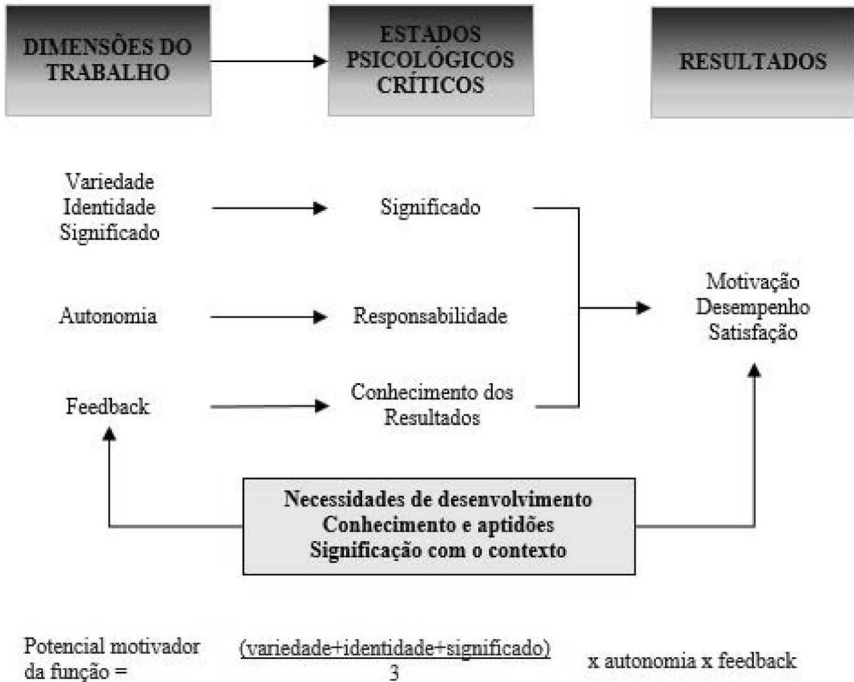
Muita da investigação que incide sobre o trabalho tem procurado estabelecer uma relação entre as características do trabalho e o nível de satisfação percebido pelos trabalhadores. As variáveis mais frequentemente analisadas prendem-se com a análise das tarefas que cada trabalhador desempenha, às quais correspondem as dimensões da organização do trabalho, i.e., a variedade, a identidade, a autonomia, o significado e o *feedback* que, caso se verifiquem, resultam num sentimento de satisfação por parte do colaborador.

Com o objetivo de avaliar o conteúdo do trabalho e o seu potencial motivador, Hackman e Oldham (1980) desenvolveram um modelo teórico baseado nas características das funções, conforme ilustrado na figura 2 (Lopes, 2012).

Entende-se que existe variedade de competências quando um determinado trabalho exige uma diversidade de tarefas as quais, por sua vez, implicam a colocação em prática de diferentes competências por parte do trabalhador. Uma outra característica prevista no mesmo modelo está relacionada com a identidade da tarefa, conceito que remete para o desenvolvimento de um trabalho por um mesmo trabalhador, desde o início até à sua conclusão, pressupondo a existência de um resultado concreto (Hackman & Oldham, 1980 *apud* Lopes, 2012).

Relativamente à característica “significado da tarefa”, refere-se ao impacto do resultado do trabalho na atividade ou na vida de terceiros, enquanto a autonomia é comumente definida como o grau de independência de que o trabalhador dispõe para o planeamento do seu trabalho, com vista à realização de um determinado projeto ou tarefa. A existência desta característica implica o desenvolvimento de esforços individuais relativamente à tomada de decisões que, por sua vez, fomentam um sentimento de responsabilidade perante o resultado do trabalho. Por último, o *feedback* (retorno) poderá ser definido como a informação transmitida ao colaborador relativamente aos resultados do seu trabalho (Hackman, 1983 *apud* Lopes 2012).

Figura 2 – Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham



Fonte: Hackman e Oldham, 1980, *apud* Lopes, 2012 (adaptado).

Segundo Alcobia (2001), os muitos estudos realizados permitem retirar as seguintes conclusões no que diz respeito aos fatores influenciadores da satisfação no trabalho.

#### Variáveis situacionais

– *Características da função*: há muito que se defende que trabalhadores com maior variedade de funções, autonomia na função, identidade das tarefas e *feedback* tendem a apresentar índices de satisfação mais elevados;

– *Sistemas de recompensas e salários*: existe baixa correlação entre o efeito das recompensas e níveis salariais na satisfação no trabalho (Spector, 1997 *apud* Lopes 2012);

– *Características organizacionais*: a investigação comprova uma efetiva associação entre a satisfação no trabalho e certas características organizacionais, como a comunicação organizacional e a distribuição de poder (Alcobia, 2001). Estudos efetuados por Snizek y Bullard (1983), citados por Lopes, 2012, referem que a divisão do trabalho e a centralização de poder diminuem a satisfação no trabalho enquanto a uniformização a aumenta.

– *Conflito trabalho-família*: existe evidência empírica da existência de correlações significativas do impacto do clima familiar sobre o grau de satisfação no trabalho (Alcobia, 2001);

– *Liderança*: encontram-se correlações positivas e significativas entre a forma de liderança e a satisfação no trabalho (Peiró, 1996 *apud* Lopes, 2012).

– *A participação na tomada de decisão*: segundo diversos acadêmicos, a participação do colaborador no processo de tomada de decisão está positivamente relacionada com a satisfação, variando o grau de satisfação em função com o nível de participação. Conclui-se que a participação nas tomadas de decisões de trabalho e a participação informal têm um efeito positivo sobre o desempenho, enquanto a posição do trabalhador na participação informal tem efeito na sua satisfação no trabalho (Peiró, 1996 *apud* Lopes, 2012).

**Desempenho profissional/produktividade**: apesar dos muitos estudos realizados nesta área, estes não são conclusivos quanto à relação entre satisfação e desempenho (Alcobia, 2001).

A motivação tem sido vista como um meio para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores (Casado, 2002). Desta forma, os líderes que desejam melhorar os resultados de uma organização devem ter em devida conta os níveis de satisfação dos seus subordinados, canalizando os seus esforços para o alcance dos objetivos e metas organizacionais. Bekin (2004) afirma sobre este assunto que para obter melhores resultados organizacionais o público interno precisa de estar motivado e mobilizado.

Chiavenato (2007:296) considera que o comportamento humano é o resultado das motivações “(...) não é causal nem aleatório, é antes orientado e dirigido para algum objetivo”, considerando ainda que o “motivo é a força ou impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, que dá origem a um comportamento específico”.

Para Neves (1998:11) é fundamental compreender o comportamento humano e procurar entender as razões que levam às suas ações individuais, pois “a motivação não se observa diretamente. Os motivos não podem ser vistos, apenas *inferidos*; para ele o que se pode observar é uma multiplicidade de comportamentos e o resultado desses comportamentos”.

De salientar a natureza mutável do ser humano, pelo que as suas prioridades, desejos, vontades e necessidades também mudam. A motivação encerra duas variáveis complementares: automotivação e estímulo. A primeira é intrínseca a cada indivíduo, enquanto a segunda deve ser proporcionada pela empresa (Brum, 2010).

Neste contexto é importante que fique claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas, até porque já acima se afirmou ser um processo intrínseco. No entanto, esta evidência não significa que a motivação deva ser desconsiderada. Muito pelo contrário, os gestores precisam de estar atentos à motivação interna dos seus colaboradores e de estar aptos para identificar as condições necessárias (como o seu ambiente de trabalho) para que as tarefas a estes atribuídas sejam capazes de os satisfazer. Um colaborador altamente motivado irá trabalhar de forma mais intensa para alcançar as metas pessoais e organizacionais, melhorar o seu desempenho e, conseqüentemente ser mais produtivo (Alves&Souza, 2015).



Cabe assim aos gestores a criação de condições para que essa motivação aumente e sirva de diretriz às ações dos liderados, fazendo-os crescer mostrando que o trabalho de cada um é fundamental para o sucesso de todos. Quando o colaborador associa significado e resultado ao seu esforço, aumenta proporcionalmente o seu sentimento de importância dentro do projeto organizacional (Maçães, 2017).

Segundo Boneau et Henriet (1990), a comunicação interna tem evoluído no contexto organizacional, passando de um papel operacional e ferramenta de controlo para um papel crescentemente estratégico. É com base nestas premissas que as empresas utilizam a comunicação interna como instrumento para criar um compromisso (*commitment*) por parte dos colaboradores, já que estes estarão mais envolvidos com as ocorrências no seu ambiente de trabalho.

No entendimento de Brum (2010:100), uma comunicação interna credível e confiável gera envolvimento, que por sua vez gera comprometimento e consequentemente motivação:

*“No momento que uma empresa decide democratizar a informação internamente permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, mercados, produtos, serviços, metas e desafios, faz que se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição de importância.”*

Segundo esse raciocínio, Chiavenato (2007:126) defende que “um ambiente que encoraja a comunicação aberta, tende a melhorar a satisfação no trabalho e eficácia da organização”. Brum (2010:26) esclarece essa questão ao destacar que “(...) um programa de comunicação interna bem feito é capaz de encorajar ideias, diálogos, parcerias e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho”.

Assim, e seguindo esta orientação, a comunicação interna “(...) é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (Rhodia *cit. in* Kunsch 2003:154).

## **O papel da liderança na gestão de pessoas**

O conceito de liderança tem sido amplamente estudado no contexto organizacional, muito por força do seu caráter influenciador através do processo de comunicação, com vista à transmissão de determinados objetivos e à regulação de comportamentos de um grupo de pessoas em direção a determinados objetivos (de referir os importantes contributos de Schein – Cultura Organizacional; Chiavenato e Stogdill – Teoria dos Traços; White & Lippitt – Teoria dos Estilos Comportamentais; Fiedler – Teoria da Contingência; Yukl – Modelo das Ligações Múltiplas; e as Novas Teorias de Liderança de House, Bass, Burns, Bennis e Nanus). Sendo a liderança um processo de influência, é necessário que o líder modifique intencionalmente o comportamento de outras pessoas, o que só é possível através do modo como usa o seu poder ou autoridade.

Apesar da proliferação de definições do conceito de liderança, não existe consenso nem uma aceção definitiva em torno da sua conceptualização. Será, contudo, seguro afirmar que a liderança é um

*“conjunto de processos e atitudes usados por alguém para motivar, inspirar e influenciar comportamentos de outras pessoas com vista a alcançar os objetivos da organização... (...) Quando a liderança é forte, os subordinados estão altamente motivados nos objetivos da organização, são comprometidos e obtêm bons resultados.”* (Mações, 2017:36).

No início da década de 80 do século xx assistiu-se ao desenvolvimento de novos paradigmas de liderança, centralizados sobretudo na compreensão do impacto das características pessoais e comportamentos dos líderes eficazes e do seu papel na implementação de ações que conduzem ao sucesso de uma organização.

Foi já nesta perspetiva que surgiu o movimento vulgarmente conhecido como *Nova Liderança*, no qual se destaca a liderança carismática de House (1977), a liderança transformacional de Bass (1985) e Burns (1978) e as teorias da liderança visionária (Bennis e Nanus (1985).

As produções científicas de Schein (1988, 1990) são representativas da relação dual entre a cultura e liderança, segundo o qual os líderes fazem a cultura e são altamente influenciados pela mesma. Efetivamente, os líderes enquanto criadores da cultura carecem de capacidades e competências muito específicas como a persistência, a paciência ou a confiança emocional. Os líderes, detentores de uma visão, deverão não só ter a capacidade de a transmitir aos seus colaboradores mas também de a fazer cumprir (Caixeiro, 2014).

Esta alteração de paradigma funda-se na perspetiva cultural das organizações que faz depender o sucesso das organizações de uma cultura organizacional forte e de valores partilhados entre todos os colaboradores. A função basilar da liderança reside, então, ao nível da manipulação da cultura (Schein, 1990 *apud* Caixeiro, 2014).

O processo de influência através do qual o líder produz mudanças profundas nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, levando-os a um profundo compromisso para com os objetivos e missão da organização é aplicável quer à liderança carismática quer à liderança transformacional.

Os efeitos carismáticos do líder levam os seus subordinados a confiar nas suas crenças e valores, e a manifestar sentimentos idênticos, aceitando-o sem reservas, nutrindo por ele valores de estima e de obediência (Caixeiro, 2014). A estes efeitos acrescem objetivos e ambições comuns e um significativo envolvimento emocional na missão organizacional que o líder materializa (Caixeiro, 2014).

Efetivamente, a identificação pessoal (os colaboradores veneram o líder, almejam imitá-lo e agradecer-lhe) e a internalização (os colaboradores interiorizam as atitudes e valores veiculados pelo líder que fomenta neles a motivação para alcançar a missão organizacional) (Caixeiro, 2014) explicam o processo de influência, repercutido num compromisso excecional dos colaboradores na visão/missão organizacional. Os muitos estudos dedicados ao comportamento organizacional apontam para uma maior probabilidade de ocorrência de carisma em contextos de descontentamento

sentido pelos colaboradores, ou na perspectiva de uma crise organizacional, mesmo que tal não ocorra.

Com efeito, variáveis como os comportamentos de liderança, as características específicas dos colaboradores e os atributos da própria situação determinam a atribuição de carisma aos líderes. Rego e Cunha (2003) consideram que a atribuição do carisma ocorre, sobretudo, quando os colaboradores com características específicas reconhecem traços e comportamentos específicos nos líderes em condições específicas.

Neste modelo, o carisma é concebido como uma dimensão observável da consideração individual, da valorização da tarefa e dos comportamentos autocráticos e democráticos.

A criação da expressão *liderança transformacional* é atribuída a Burns (1978) e traduz-se na capacidade de realização de inovações e mudanças no contexto organizacional, por norma profundas e duradouras. Estimula o crescimento e sentimento de responsabilização (*empowerment*) dos colaboradores, fomenta o seu sentimento de importância e de relevância no seio da organização e conseqüente aumento do nível de autorrealização, levando-o a empenhar-se de forma mais intensa no cumprimento dos objetivos organizacionais (Lindebaum&Cartwright, 2010).

O líder transformacional inspira os seus colaboradores a ultrapassarem os seus interesses pessoais em prol dos objetivos da organização. Este tipo de líder incentiva a mudança através do desenvolvimento da consciência dos liderados, focando-se não apenas nos incentivos ou recompensas materiais para motivar os seus colaboradores, mas apelando a outras dimensões, como a justiça, a igualdades, o humanismo, a liberdade ou a paz para desenvolver um relacionamento mais profundo com os seus colaboradores.

A “liderança autenticamente transformacional, impregnada de preocupações de natureza ética, é considerada enquanto padrão de liderança motivando desempenhos elevados dos atores organizacionais e grandes transformações nas organizações.” (Cunha e Rego, 2005, citado por Caixeiro, 2014).

Burns (1978) considera que a liderança transformacional difere da liderança transacional na medida em que esta última estimula os colaboradores em benefício próprio, o poder do líder é alicerçado na autoridade proporcionada pela posição hierárquica, respeito pelas regras e pela tradição. Pelo contrário, a liderança transformacional confere relevância a valores como a responsabilidade, a honestidade e outros similares, transmitidos pelo líder através de apelos de caráter inspiracional.

Segundo a perspectiva de Bass (1985), a diferença entre líderes transformacionais e líderes carismáticos reside no facto de a liderança transformacional depender em grande parte do carisma do líder, embora esta qualidade não baste para desencadear um processo transformacional. Assim, “um líder carismático pode não ser um líder transformacional mas um líder transformacional terá sempre uma componente carismática muito forte”. (Caixeiro, 2014).

Posteriormente, Bennis (1989) definiu um conjunto de componentes essenciais para uma liderança eficaz e que passam por uma visão orientadora, paixão, integridade, confiança e curiosidade. Acresce, ainda, que os líderes devem desenvolver não só o conhecimento de si próprios mas também o conhecimento da realidade exterior.

Para Senge (2002), o que efetivamente distingue líderes de não líderes é a clareza e a capacidade de persuasão, a profundidade do compromisso e a abertura à aprendizagem contínua (Caixeiro, 2014).

As teorias atuais definem liderança como uma “espécie de energia, cujos efeitos só se produzem porque existem dois polos e material condutor” (Rego, 1998 *apud* Caixeiro, 2014), sendo a *qualidade total* de um produto ou de um serviço o resultado da conjugação destes três fatores.

Para que a qualidade total possa ser alcançada não é possível descartar o compromisso organizacional, entendido como o vínculo psicológico que descreve a ligação do colaborador à organização e que minimiza a probabilidade de abandono. Cunha e Rego (2005), citados por Caixeiro, 2014 referem três componentes do compromisso organizacional: afetivo, normativo e instrumental, com as características apresentadas no quadro seguinte.

Quadro 1 – As três componentes do empenhamento organizacional (Cunha e Rego, 2005)

CATEGORIAS	CARACTERIZAÇÃO	A PESSOA PERMANECE NA ORGANIZAÇÃO PORQUE...
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.

Fonte: Caixeiro, 2014:183 (adaptado).

Na base do desempenho organizacional dos colaboradores estão, frequentemente, aspetos dependentes da ação dos líderes. A atuação pelo exemplo, o apoio manifestado aos seus colaboradores fornecendo-lhes *feedback* construtivo sobre a forma como eles estão a efetuar a trabalho, proporcionando-lhes tarefas motivadoras e desafiantes, tratando-os com dignidade e respeito constituem alguns exemplos da ação que os líderes podem desenvolver.

Quadro 2 – Fatores mais conducentes ao empenhamento afetivo e normativo dos colaboradores (Cunha e Rego, 2005)

Fatores mais conducentes ao empenhamento afetivo e normativo dos colaboradores
Os líderes atuam de modo transformacional (i.e. atuam pelo exemplo; denotam consideração individualizada e estimulam intelectualmente os colaboradores).
Os colaboradores sentem que a organização os apoia (ou seja, que se preocupa com os seu bem-estar).
Os líderes são recetivos às sugestões dos colaboradores.
Os colaboradores sentem que o líder e os colegas os apoiam.
Os colaboradores recebem feedback relativo ao seu desempenho.
As funções executadas pelas pessoas são desafiantes.
As pessoas percecionam que os valores organizacionais têm orientação humanizada e visionária.
Os colaboradores sentem que a sua organização é socialmente responsável.
As pessoas sentem que são tratadas com justiça, dignidade e respeito.

Fonte: Caixeiro, 2014:184.

A partir do momento em que os colaboradores percecionam a forma justa e digna como são tratados pelos líderes, emerge uma espécie de sentido do dever de reciprocidade e evidencia-se, ainda, uma disponibilidade crescente para executar tarefas que, embora não integrando o rol das suas obrigações formais, são benéficas para o trabalho dos líderes e para o melhor funcionamento do grupo e da organização (Caixeiro, 2014).

Deste modo, a liderança é “o elemento chave para o sucesso organizacional” (Mações, 2017:35) O líder corporiza as normas e valores que unem os seguidores e dá continuidade ao grupo. A liderança surge como um elemento capital para garantir a sobrevivência e funcionamento das organizações, seja em momentos de constituição ou de consolidação, espalhando visão, energia e significado à ação coletiva.

A literatura evidencia ainda que a liderança é um aspeto aglutinador dos grupos e em

*“tudo o que os líderes fazem – seja criar estratégias ou mobilizar equipas para a ação – o sucesso depende da forma como o fazem e em tudo o que os líderes fazem. Mesmo que façam corretamente todas as outras coisas, se os líderes falharem na tarefa fundamental de encaminhar as emoções na direção certa, nada do que fizerem funcionará bem, ou, pelo menos, não funcionaria tão bem como podia ou devia” (Goleman et al, 2003:24).*

Torna-se claro que o êxito do projeto organizacional passa por uma Liderança cuja estratégia de intervenção privilegie o capital humano da empresa / instituição que lidera. Tal pressupõe um forte investimento na comunicação interna; um investimento que fomente melhores relações entre colaboradores, que incentive trabalho em equipa sem descuidar as necessidades pessoais e motivações, e uma diversidade de tarefas que permita o desenvolvimento de capacidades e talentos individuais.

Uma tese interessante é a de Nanus (1992), segundo o qual a melhor estratégia para alcançar com eficácia os objetivos da organização pressupõe uma série de etapas que o líder deve implementar: (a) avaliar o ambiente interno e identificar a sua estratégia, valores, forças e fraquezas; (b) avaliar o ambiente externo e as variáveis passível de influenciar as suas ações; (c) desenhar a sua visão organizacional.

Todo este processo exige uma capacidade de avaliação flexível e inovadora e um registo que se quer credível, realista e atraente para todas as partes envolvidas. Pressupõe de igual modo uma comunicação permanente com os colaboradores, que permita a eficaz operacionalização das estratégias desenhadas e o cabal cumprimento dos propósitos previamente traçados na ótica da sua visão organizacional (Caixeiro, 2014). Em suma, implica a existência de Comunicação Estratégica como “comunicação alinhada com a estratégia global da empresa, por forma a alcançar o seu posicionamento estratégico”(Argenti *et al.* (2005) *apud* Ruão&Kunsh, 2014).

## Considerações finais

Produzir bons resultados é o objetivo de qualquer empresa, e estes só são alcançáveis através de um capital humano motivado e satisfeito, cujos interesses pessoais – nomeadamente de desenvolvimento pessoal, progressão de carreira e valorização – estejam alinhados com os objetivos da organização. Um profissional altamente qualificado que não percecione o devido reconhecimento pelo seu trabalho irá certamente procurá-lo noutra empresa.

Neste processo de retenção de recursos humanos a Comunicação Estratégica pode constituir-se como um diferencial, enfatizando a relevância de uma gestão voltada para o desenvolvimento, através de uma administração flexível e democrática, na qual a troca de informações torna possível melhores tomadas de decisão, para além de melhorar o relacionamento interpessoal dos seus colaboradores. A este respeito Chiavenato (2010) afirma que os diretores devem dar maior importância à comunicação com os demais membros da organização, não só porque este é o meio primário de alcançar as metas e o objetivos traçados *a priori*, mas porque esta é a ferramenta básica para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores.

Independentemente do nível hierárquico ocupado na organização, todos os funcionários são comunicadores e interagem dentro do processo organizativo, mesmo através da comunicação informal, facilitando a integração e a participação de todos os envolvidos na empresa.

Uma participação otimizada depende do ambiente que lhe é proporcionado. Assim, oferecer um ambiente de trabalho no qual as pessoas se mantenham motivadas, um ambiente que encoraja a comunicação aberta traduz-se num primeiro passo para gerar a satisfação dos colaboradores, motivá-los para desempenhar as suas

tarefas e funções, e conseqüentemente para reter o capital humano determinante para o sucesso do projeto organizacional.

A retenção de recursos humanos – por sua vez refletida nos recursos intangíveis – pressupõe assim um projeto a longo prazo, uma forte liderança consciente dos objetivos organizacionais que pretende atingir e uma gestão de recursos que passa invariavelmente por um processo comunicacional bem gerido, transparente e com um propósito claramente entendido por todos os colaboradores. Não são estas as premissas subjacentes à Comunicação Estratégica?

Poder-se-á afirmar que o objetivo principal da Comunicação Estratégica consiste na diferenciação de uma organização através da gestão dos seus recursos, sendo esta já reconhecida como a melhor ferramenta para o efeito (Villafane, 2005). Contudo, a gestão eficaz destes recursos comporta as devidas exigências; requer uma mudança de pensamentos e de comportamentos no seio da própria organização, e o apoio de uma estrutura comunicacional bem consolidada, percecionada como o canal privilegiado de ligação com o ambiente interno e como tal, com os recursos humanos que importa reter.

A Comunicação Estratégica é ainda temática pouco desenvolvida em Portugal, como já acima foi referido. Importa, pois, dar continuidade à investigação académica neste campo, nomeadamente através do desenvolvimento de projetos que visem a validação – ou não – das teorias existentes aos contextos organizações atuais, e a conseqüente formulação de propostas que permitam os devidos ajustes e adaptações. É igualmente importante que haja uma maior aproximação entre a academia e as organizações, principais fontes e beneficiários dos *outcomes* académicos.

## Referências bibliográficas

- Oliveira, E. S., & Henninger, I. (2016). O princípio CCO – Comunicação Constituí a Organização: Abordagens dedutiva, indutiva e combinada na questão constitucional. *Actas do VIII congresso da SOPCOM*, Escola Superior de Comunicação Social. Lisboa, 1039-1049.
- Alcobia, P. (2001). *Atitudes e satisfação no trabalho*. In Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill, 281-306.
- Alves, L., & Souza, C. (2015). A Comunicação Interna como Fator Motivacional. *Anais, XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Área Temática: Gestão Estratégica e Organizacional, 13 e 14 de Agosto de 2015, Rio de Janeiro, Brasil.
- Bueno, W.C. (2009). *Comunicação empresarial: Políticas e Estratégias*. Editora Saraiva, São Paulo, Brasil.
- Caixeiro, C. (2014). *Liderança e Cultura Organizacional: O Impacto da Liderança do Diretora(s) Cultura(s) Organizacional(ais) Escolar(es)*. Capítulo III – Liderança (Dissertação de Doutoramento) Universidade de Évora. Portugal.
- Carrillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no Ambiente Comunicativo das Organizações Atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, 71-80. doi: 10.17231/comsoc.26(2014).2025.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração: Teoria, processo e prática* (4ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.

- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3 - 35. doi: 10.1080/15531180701285244
- Hiltrop, J.-M. (1999). The quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430. doi:10.1016/S0263-2373(99)00022-5
- Lopes, C. (2012). *Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local*. (Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Portugal).
- Mações, M. (2017). *Liderança, Motivação e Comunicação*. (5º Vol.). Lisboa: Actual Editora.
- Neves, A. L. (1998). *Motivação para o trabalho: Dos conceitos às aplicações* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Oliveira, I. (2015). *Novo Paradigma da Gestão de Carreiras na COBA. Estudo de Caso*. (Dissertação de Mestrado Executive MBA, ISCTE-IUL Business School. Lisboa, Portugal).
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: Abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2), 127-140. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&tlng=pt).
- Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial – Motivação e Liderança (Psicologia das Organizações)* (1.ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória. *Comunicação e Sociedade*, 26, 7-13. doi:10.17231/comsoc.26(2014).2021

## Notas biográficas

Rosa Cristina S. Meirinhos é mestre em Comunicação Estratégica na FCSH da Universidade Nova de Lisboa. Licenciada em Sociologia, Variante Políticas Públicas pelo ISCTE IUL, frequentou ainda a licenciatura em Comunicação e Cultura na Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. É Assessora para a Comunicação da COBA Holdings, S.A., empresa de consultoria de engenharia e ambiente. *Research interests*: Comunicação estratégica, psicologia social e comportamental e sociologia da comunicação.

Ana Margarida Barreto é Professora Auxiliar na Universidade NOVA de Lisboa, onde fez o seu doutoramento em Comunicação Estratégica. Previamente completou estudos de pós-doutoramento na Universidade de Tel Aviv sobre percepção, atenção e memória, e foi *visiting scholar* na Universidade do Texas em Austin, na Universidade de Westminster, no King's College de Londres e na Universidade de Columbia. Os seus *research interests* incluem marketing, comportamento do consumidor e comunicação estratégica. A autora trabalhou ainda durante vários anos em departamentos e agências de comunicação, tanto em Portugal, como em Espanha.