

ESTUDO SOBRE COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA



 **inforpress**
G R U P O

MAIO DE 2007

APRESENTAÇÃO

O estudo “Comunicação e Liderança”, realizado pelo Grupo Inforpress durante o ano de 2006, tem como objectivo analisar a importância da comunicação nas 500 maiores empresas Portuguesas, segundo o volume de facturação, e diagnosticar o estado da liderança.

Se actualmente não existem dúvidas sobre o poder da comunicação como elemento fundamental da estratégia de negócio, consideramos importante conhecer a realidade destes departamentos, objectivos e formas de actuação.

As empresas necessitam de um líder, alguém que defina a estratégia, trace objectivos e a melhor forma de os atingir. A liderança é uma atitude contínua, que pauta os princípios de actuação, permite antecipar a mudança e concentrar esforços na obtenção de resultados, que só aparecem quando todos trabalham para o mesmo objectivo e com o mesmo empenho.

A comunicação assume nesta dinâmica uma função vital. Através dela conseguimos passar directrizes, comunicar valores e motivar os colaboradores.

O que define um líder e qual a real importância da liderança na condução das maiores empresas nacionais, é o que nos propomos analisar neste estudo.

Ana Margarida Ximenes
Directora Grupo Inforpress

OPINIÕES

“A comunicação é, sem dúvida nenhuma, uma das ferramentas mais importantes numa grande empresa. É fundamental trabalhá-la de forma eficaz, clara e esclarecedora tendo em vista o público-alvo a que se destina, evitando assim o aparecimento de informação incorrecta ou pouco verdadeira. Ter colaboradores bem informados, aumenta os níveis de motivação, fazendo-os sentir responsáveis pelos destinos e objectivos da empresa, prontos a “vibrarem” com os sucessos corporativos e disponíveis para defender a empresa em momentos menos favoráveis. Um meio ambiente bem informado facilita uma correcta divulgação dos valores da marca e contribui para um correcto posicionamento dos produtos e serviços da empresa.

A comunicação interna e externa, contribui para aproximar as pessoas à empresa, ajudando-as a entenderem as decisões e estratégias, aumentando assim a credibilidade.

O líder é determinante no alcançar dos objectivos. Deve demonstrar profundo conhecimento do negócio, sendo ao mesmo tempo criativo e proactivo, antecipando os problemas que podem afectar a empresa. É uma pessoa motivadora e desafiadora e, mobiliza todos os colaboradores na concretização dos desafios. Evidencia capacidades de gerir relações de trabalho e de equipa, contribui de forma decisiva para a solução dos problemas, conseguindo maior produtividade e empenho de todos. Contexto fundamental na conquista dos objectivos traçados.” **Vasco de Encarnação Jorge, Director de Comunicação e Relações Públicas da BP Portugal.**

“No mundo global em que vivemos, em que o acesso à informação está à distância de um *click*, a comunicação assume papel fundamental, sendo determinante para o sucesso ou insucesso das organizações.

É igualmente importante para a execução de estratégias e objectivos. De nada serve uma excelente estratégia se não for brilhantemente comunicada aos responsáveis pela implementação.

A liderança contribui cada vez mais para a concretização dos objectivos propostos. O líder deve definir metas, apontar caminhos e ser o grande catalizador de energias da organização.” **Luís Garcez, Director-Geral de Marketing e Comunicação da Somague.**

“Desde sempre, a gestão da comunicação tem sido um factor crítico para o sucesso das empresas. De forma genérica, as que melhor têm gerido a comunicação são as que historicamente têm conseguido melhores resultados. Recentemente, a estratégia de comunicação tem vindo a ser encarada de forma mais estruturada e profissional. Mas apesar da reconhecida importância, a gestão da comunicação era quase exclusiva das grandes empresas. De facto, a complexidade e abrangência da gestão da comunicação aumenta com a dimensão e dispersão das empresas, mas a importância é universal.

A abordagem à estratégia de comunicação, num contexto empresarial, mesmo existindo muitos outros elementos que devem ser tidos em consideração (nomeadamente a dimensão, estágio de desenvolvimento do mercado e posição concorrencial da empresa), poderá ser alicerçada nas respostas às cinco questões básicas: o quê?, a quem?, como?, Onde? e Com que investimento? Os meios podem variar, mas as necessidades de comunicação existem em todos os mercados e para as empresas de todas as dimensões.

A liderança assume papel estratégico fundamental na concretização dos objectivos de comunicação. Cabe ao líder estabelecer o rumo e validar as estratégias propostas para alcançar metas. Mas, os objectivos de comunicação também contribuem para os resultados do marketing ou para os resultados globais das empresas.

Quanto mais clara e decidida é a postura do líder, melhores são os resultados apresentados aos *stakeholders*. Normalmente, as grandes empresas são orientadas por líderes carismáticos e decididos, porque em contextos concorrenciais e complexos é necessário ter visão e conseguir tomar decisões. Jack Welch é um exemplo de um líder que dedicou grande parte da atenção à componente da gestão da comunicação.” **José Villa de Freitas, Professor Universitário de Gestão da Comunicação no GIEM/ISCTE e sócio-fundador da revista Marketeer.**

“A comunicação é uma ferramenta de liderança. É através dela que o líder se relaciona com a organização a que pertence e com as outras entidades. A sua clareza é fundamental para assegurar a compreensão da mensagem e torná-la eficaz. Problemas de comunicação geram, facilmente, dificuldades ao líder: a mensagem pode não ser de todo compreendida ou é compreendida deficientemente e a comunicação perde eficácia.

A credibilidade da liderança é um factor-chave essencial ao sucesso da comunicação. Comunicar significa impactar pessoas. A eficácia desse impacto é, em larga medida, assegurada pela credibilidade da mensagem. Não basta comunicar aquilo em que se acredita. É preciso praticar aquilo que se comunica. A mensagem é melhor apreendida, e posta em prática, se acompanhada do exemplo.

De forma sintética, diria que a credibilidade da liderança e a clareza da comunicação são dois factores que devem estar permanentemente presentes. A comunicação clara serve a liderança e a liderança credível potencia a comunicação.” **Gonçalo Maria Granado, Director de Relações Corporativas e Comunicação Interna da Nestlé Portugal.**

FICHA TÉCNICA

Universo

500 maiores empresas portuguesas, segundo volume de facturação.

Amostra

152 inquéritos

Metodologia

Questionário com 18 perguntas. 9 fechadas e 9 que admitem mais do que uma resposta.

Margem de erro

Para um nível de confiança de 95,5% na amostra, os resultados têm uma margem de erro de + ou - 2%.

Trabalho de campo

Ano de 2006

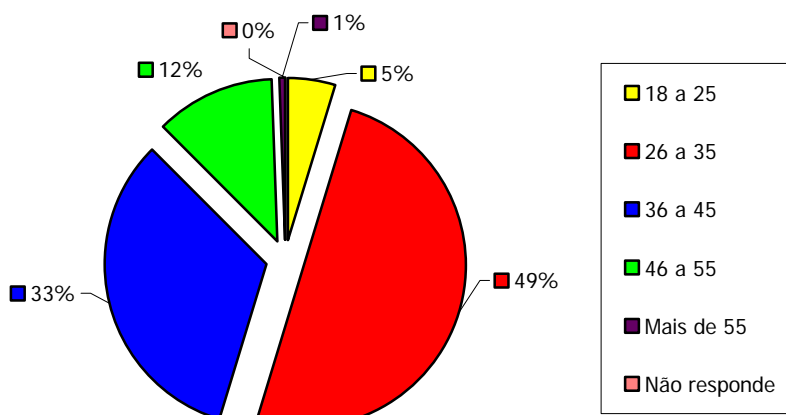
Investigação

Grupo Inforpress

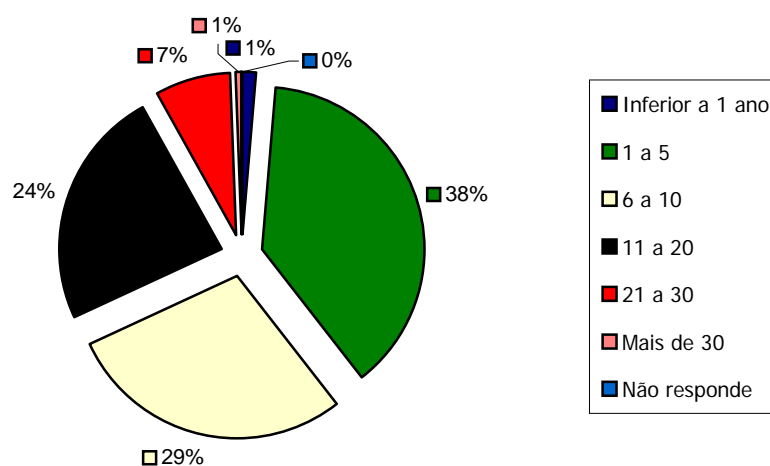
PERFIL DOS INQUIRIDOS

O questionário foi enviado a Directores de Marketing, Comunicação ou Directores Gerais das empresas. Os dados recolhidos permitem concluir que os profissionais à frente destes Departamentos são jovens adultos – 49% têm entre 26 e 35 anos, 33% têm 36 a 45 anos – e praticamente todos (92%) são licenciados. Dos inquiridos, 38% estão no cargo actual há relativamente pouco tempo (1-5 anos), enquanto 24% desempenham funções na empresa há 11 a 20 anos.

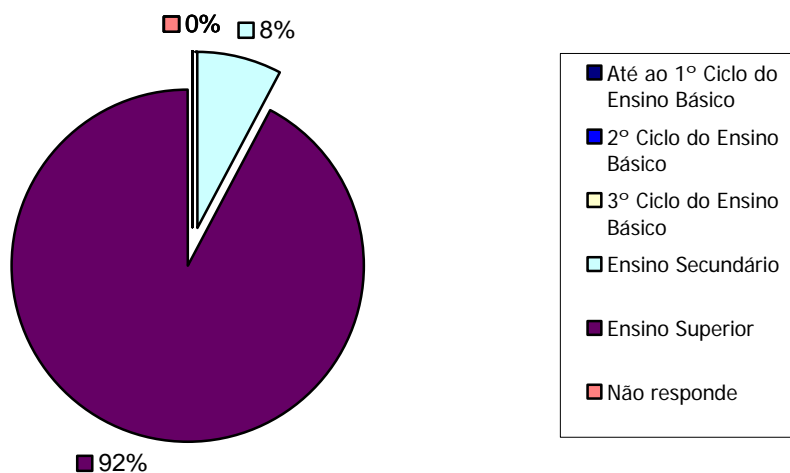
IDADE



ANTIGUIDADE NA EMPRESA



FORMAÇÃO ACADÉMICA

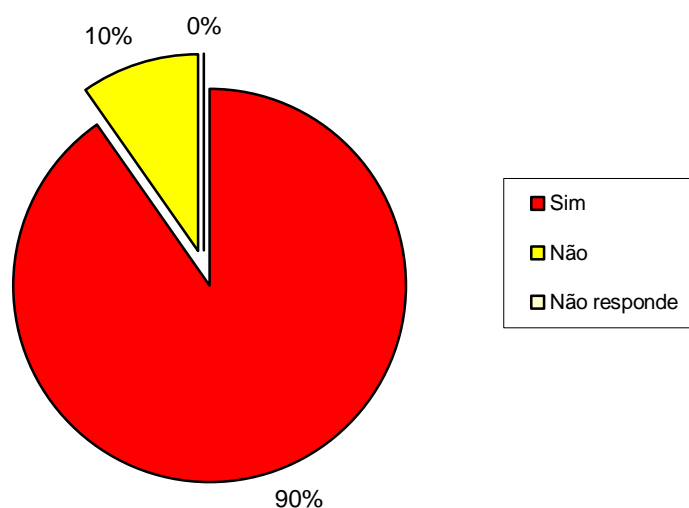


COMUNICAÇÃO

A empresa conta com um responsável de comunicação?

A comunicação assume função estratégica nas organizações Portuguesas. É o motor e a alma na relação com os diversos *stakeholders* e na definição do posicionamento de mercado.

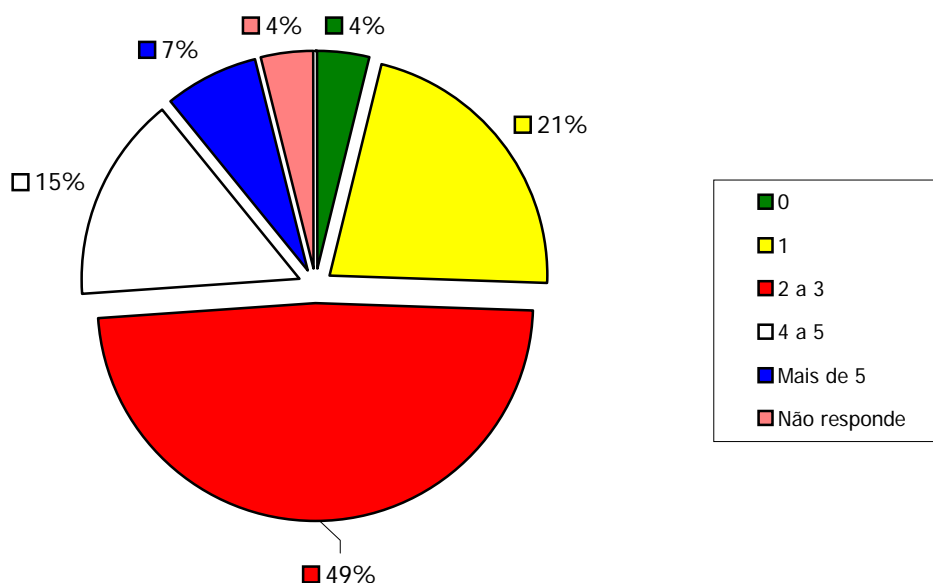
Das empresas inquiridas, 90% contam com um responsável pela comunicação, enquanto uma reduzida percentagem (10%) ainda não tem um profissional a coordenar esta área.



Quantos colaboradores se dedicam exclusivamente a esta área?

A comunicação engloba diferentes áreas e públicos e implica um compromisso e empenho que, na maior parte das vezes, envolve mais do que um profissional.

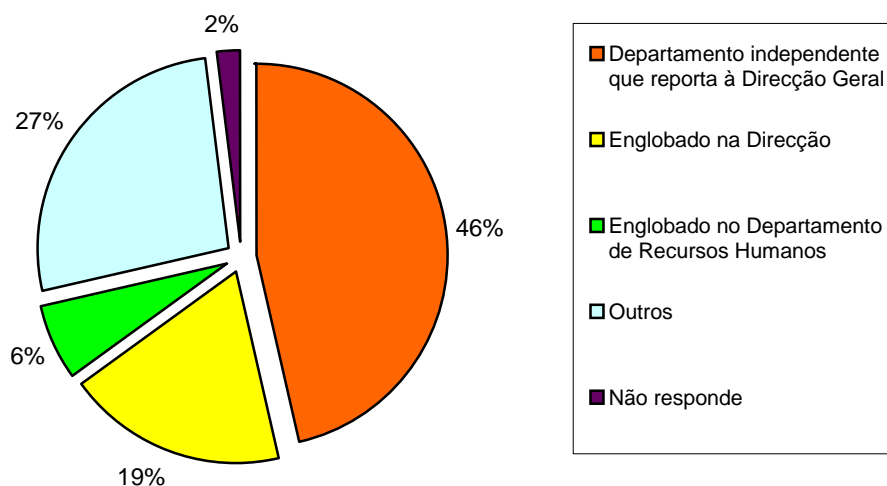
Cerca de 49% das empresas inquiridas têm entre 2 a 3 colaboradores a desempenhar funções ligadas à comunicação. Em 21% dos casos, há uma única pessoa a trabalhar esta área, enquanto 15% dos inquiridos têm 4 a 5 profissionais no Departamento.



Que lugar ocupa o Departamento de Comunicação no Organigrama da Empresa?

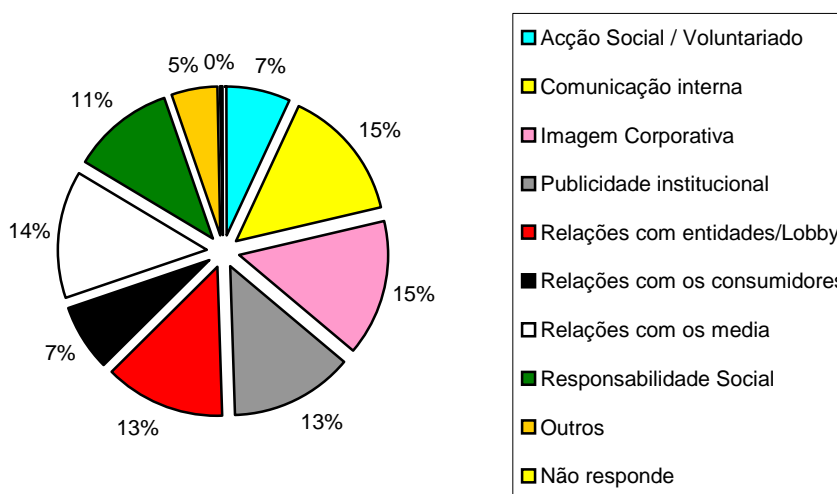
A definição da cultura de comunicação de uma empresa parte de cima para baixo. É o *Top Management* que estabelece os canais próprios para a informação fluir e orienta o posicionamento e conteúdo das mensagens-chave.

Na maioria das entidades inquiridas – 46% – o Departamento de Comunicação é um órgão independente que reporta à Direcção Geral. Em 19% dos casos está englobado na Direcção, enquanto uma pequena minoria, 7%, está inserido no Departamento de Recursos Humanos. 27% dos inquiridos afirmam que a comunicação está englobada noutros departamentos da empresa. Desta percentagem, o Gabinete de Marketing é o mais vezes apontado.



Quais as responsabilidades do Departamento de Comunicação?

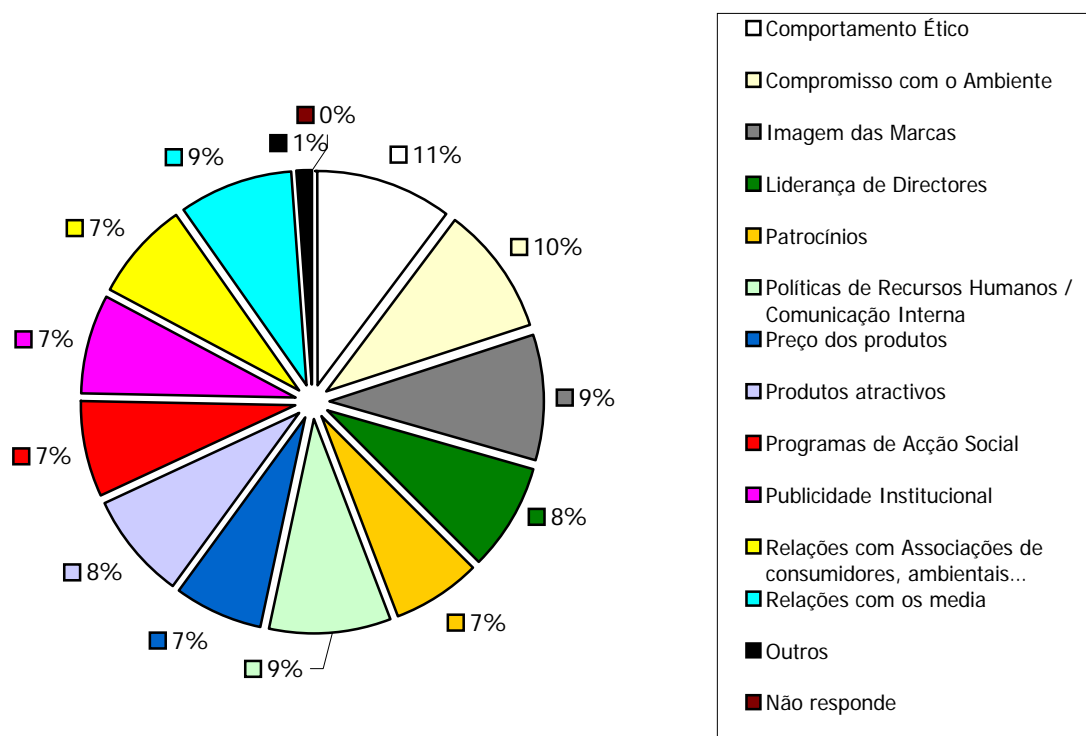
A comunicação é uma área multidisciplinar que engloba várias temáticas, reflectidas nas diversas responsabilidades dos Departamentos de Comunicação: no topo das funções encontramos a imagem corporativa (15%), comunicação interna (15%) e relações com os *media* (14%). Publicidade institucional (13%), relações com entidades ou *lobby*, (13%) e responsabilidade social (11%), são também actividades a cargo dos profissionais da comunicação.



Quais os elementos mais importantes na imagem corporativa da empresa?

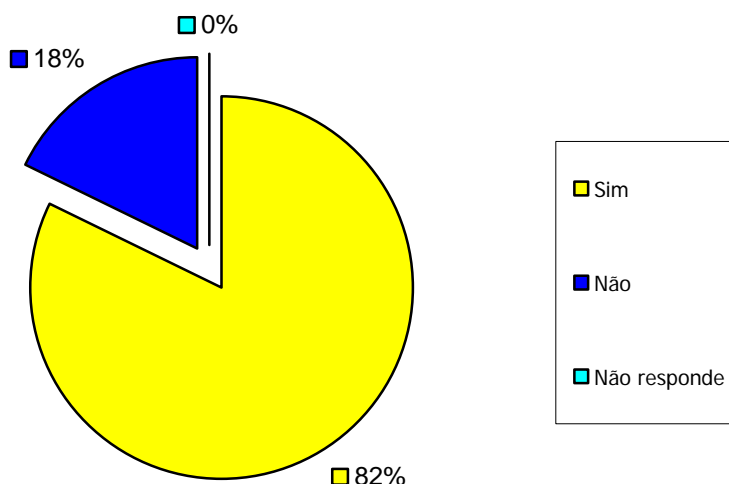
A definição da imagem corporativa é, provavelmente, o factor mais decisivo no sucesso ou insucesso de uma empresa. O conjunto de valores que uma marca defende e transmite, devem estar reflectidos nas acções que pratica. A forma como o mercado e os outros *players* percebem a organização, está intimamente ligada à imagem passada para o exterior.

Nas empresas inquiridas, são vários os princípios levados em consideração na construção da imagem institucional. Comportamento Ético (11%), Compromisso com Ambiente (10%), Relação com os *Media* (9%), Imagem das Marcas (9%) e Políticas de Recursos Humanos/Comunicação Interna (9%), são os elementos mais importantes.



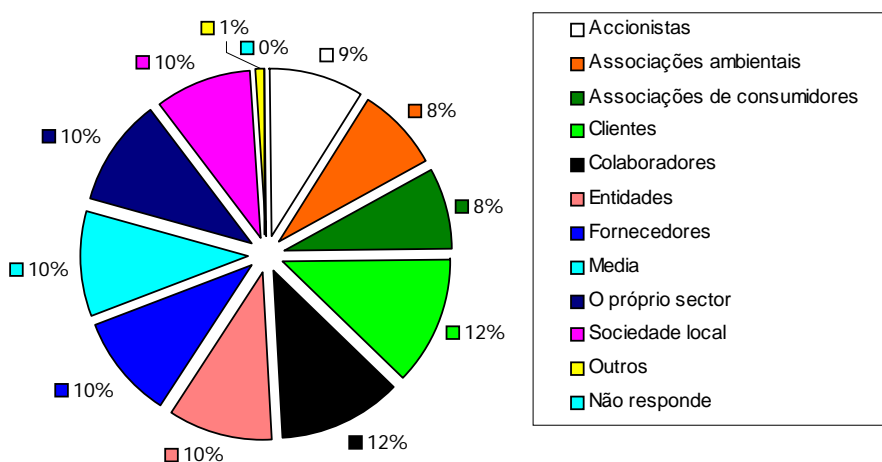
A empresa conta com um Plano para a Imagem Corporativa?

A percepção que a sociedade tem das empresas é uma das maiores preocupações dos inquiridos: 82% têm um Plano para a Imagem Corporativa, enquanto 18% afirma não planear de forma estratégica e sustentada a imagem institucional.



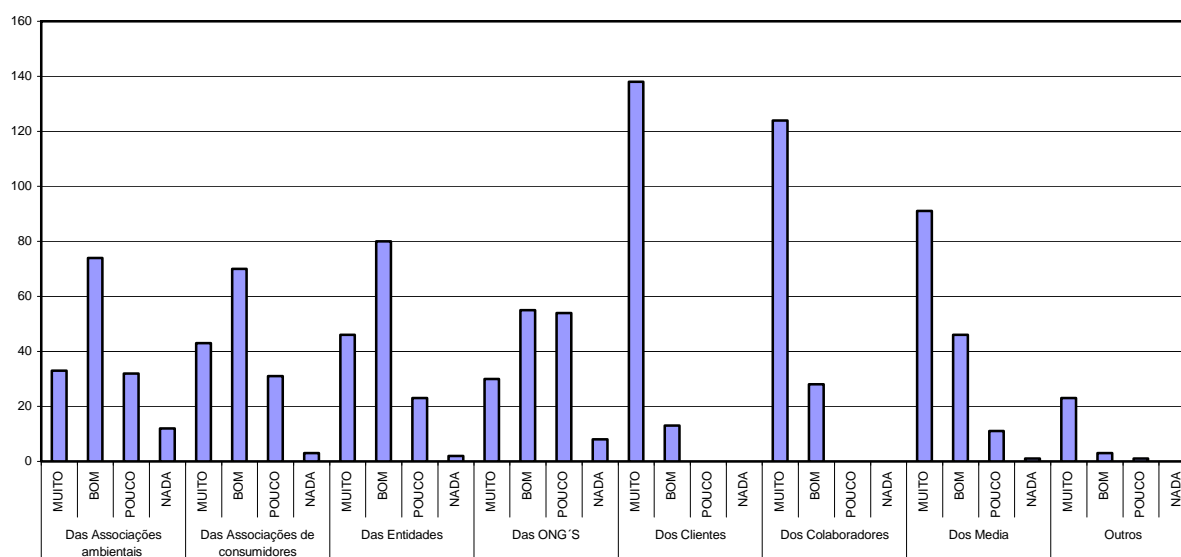
Quais os públicos mais importantes para a imagem da empresa?

Todos os *stakeholders* são importantes para a imagem das empresas, no entanto, Clientes e Colaboradores surgem em primeiro plano, com 12% das respostas. *Media*, Sociedade Local, Sector de Actuação, Fornecedores e Entidades, surgem de seguida (10%).



Que importância têm para a imagem corporativa da empresa, as opiniões dos vários públicos?

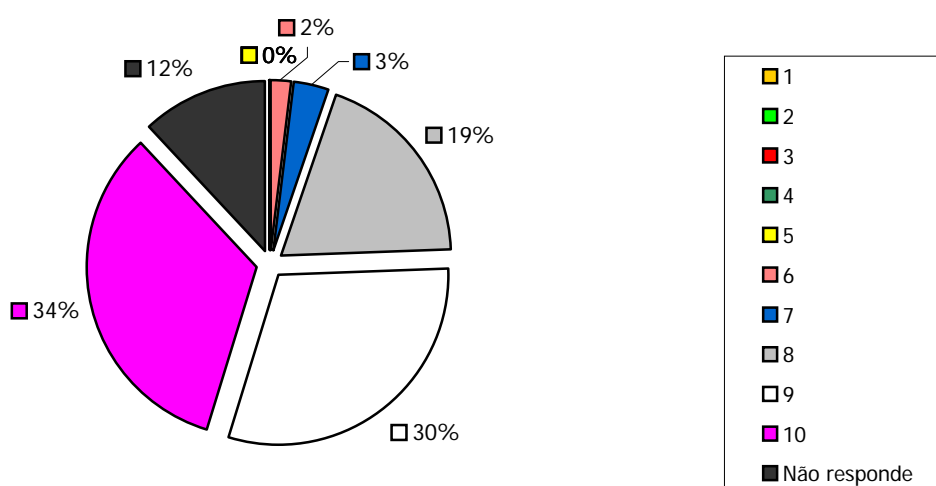
Clientes e Colaboradores são, mais uma vez, as peças fundamentais para a construção da imagem corporativa das empresas. A sua opinião, seguida da dos *Media*, são as mais importantes.



LIDERANÇA

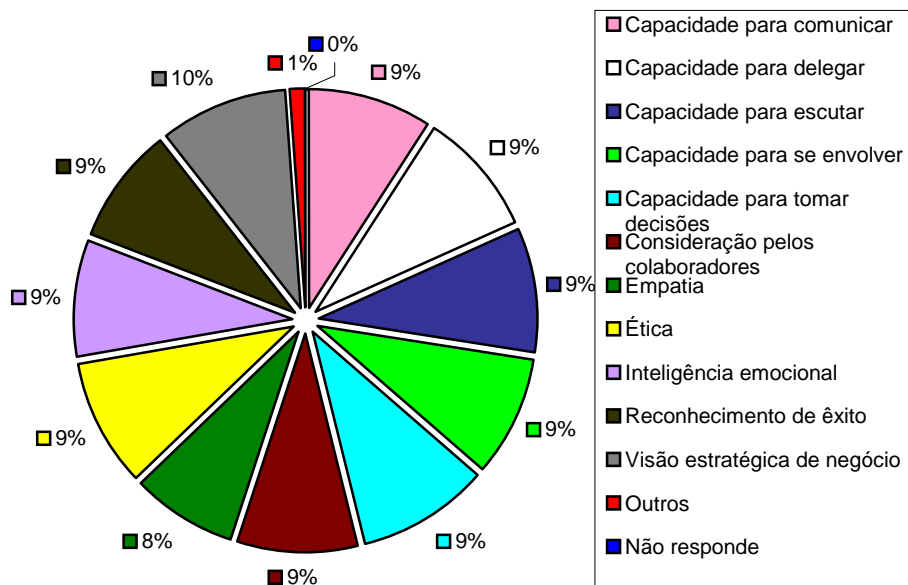
Que importância atribui à Liderança da Direcção, incluindo os quadros intermédios?

Numa escala crescente de importância de 1 a 10, 34% dos inquiridos dá nota máxima à questão da Liderança da Direcção Empresarial. Para 30%, esta temática é valorizada com 9, enquanto para 19% dos inquiridos, este atributo merece 8 valores.



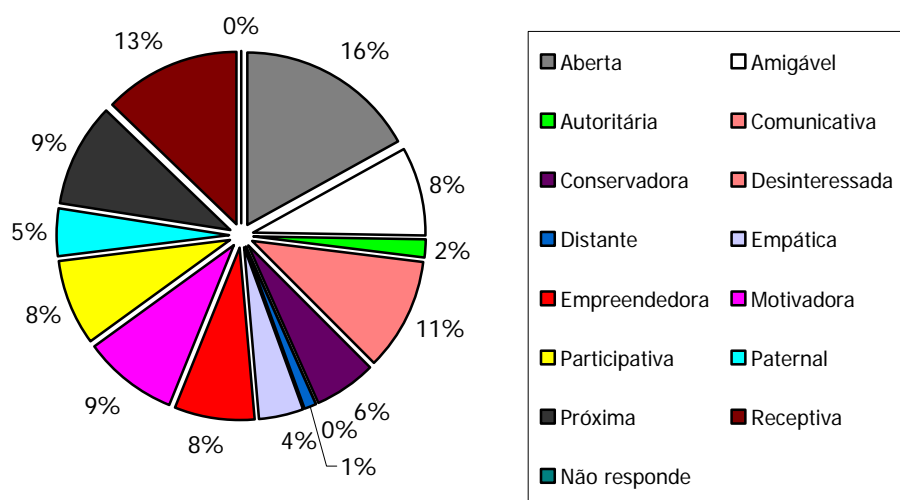
Quais as qualidades mais importantes para a Liderança? Entenda-se como qualidades, atitudes capazes de melhorar a estratégia e resultados de negócio da empresa.

As empresas inquiridas consideram que o Líder deve ter, principalmente, visão estratégica de negócio. Essa é a qualidade mais reconhecida, mencionada por 10%, para alavancar os resultados corporativos. Capacidade para se envolver (9%), tomar decisões (9%) e comunicar de forma eficaz (9%), são virtudes igualmente valorizadas.



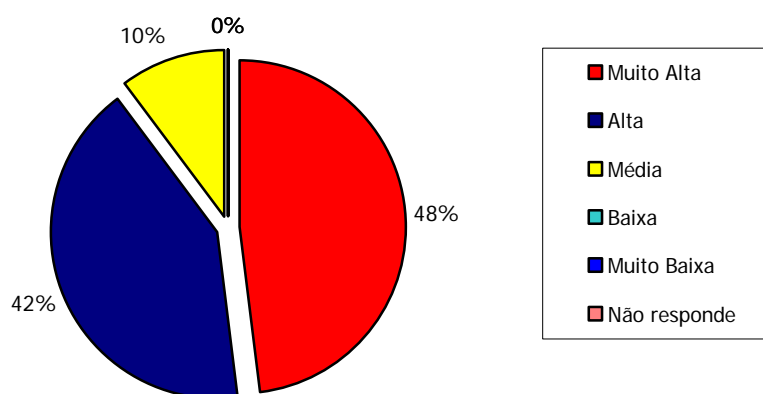
Como define a atitude da empresa em relação ao recursos humanos?

As empresas privilegiam uma postura sincera e de *goodwill* com os recursos humanos e defendem ter relação "receptiva" (16%), "aberta" (13%) e "comunicativa" (11%) com os colaboradores. De realçar que, apenas 2% dos inquiridos, afirmou ter atitude autoritária.



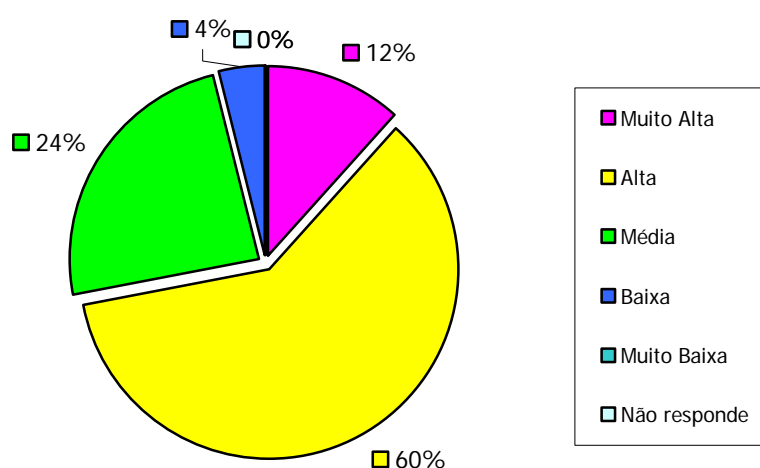
A capacidade de liderança da Direcção é?

O *Top Management* nacional tem uma capacidade de liderança muito acentuada, sendo para 48% "muita alta", e "alta", para 42%. Os dados recolhidos revelam que, 10% dos Directores, tem uma capacidade "média" de liderança.



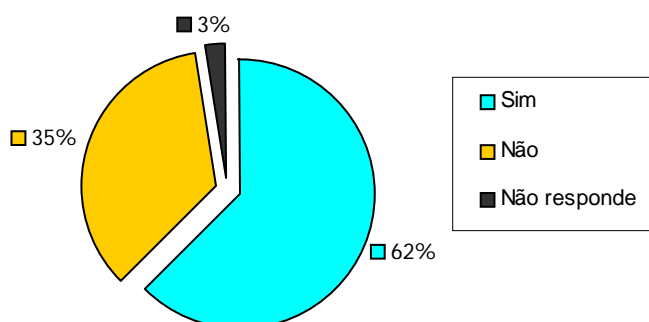
A capacidade de liderança dos quadros intermédios é?

Os bons Líderes não se encontram apenas no topo da pirâmide. Os quadros intermédios das empresas inquiridas possuem uma capacidade de Liderança "alta", segundo 60% das respostas, "muito alta", para 12%, e "média", para 24%. Nenhum dos questionados (0%) classificou a liderança dos quadro intermédios como "muito baixa".



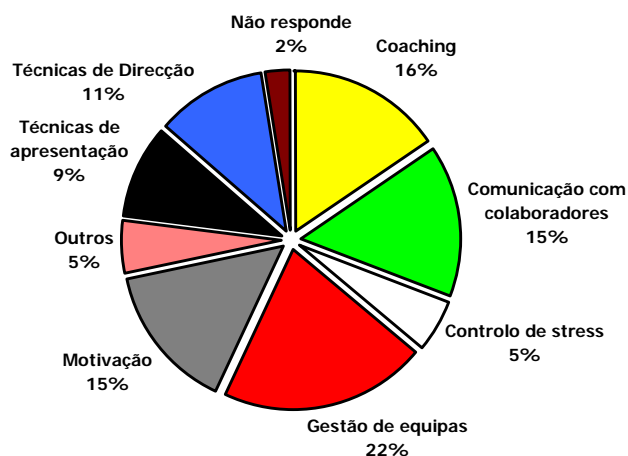
A empresa tem um plano de liderança definido?

Plano de liderança é um documento corporativo que contempla um conjunto de acções que visam fortalecer as aptidões de líderes e potenciais líderes. 62% das empresas questionadas têm um plano de liderança definido e 35% confessam não planear estrategicamente esta área.



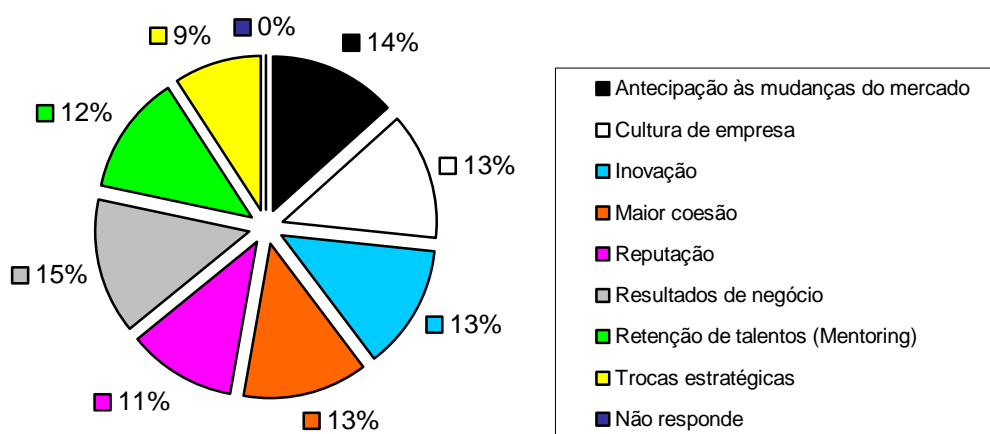
A empresa conta com um programa de formação em liderança para directores e quadros intermédios? Em que aspectos é baseada a formação?

Os directores e quadros intermédios das empresas inquiridas são, na maior parte (67%), alvo de formação específica em liderança. Gestão de equipas (22%), *Coaching* (16%), Comunicação com colaboradores (15%) e Motivação (15%), são as principais componentes da formação.



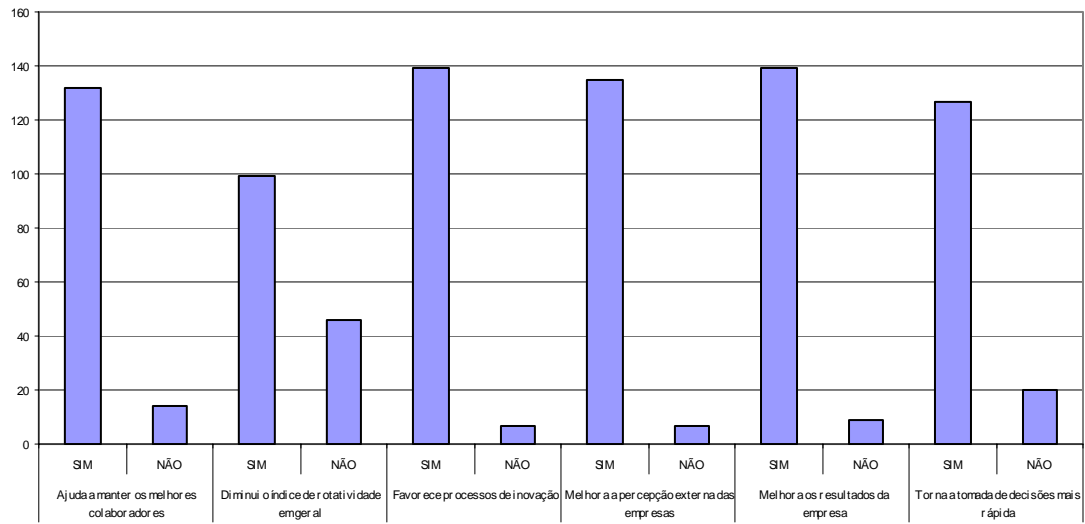
A liderança é estratégica para criar/melhorar?

As empresas estão, definitivamente, orientadas para resultados. A liderança é uma ferramenta estratégica no alcance dos objectivos de negócio (15%), sendo igualmente importante na antecipação das mudanças de mercado (14%), inovação (13%), cultura da empresa (13%) e aumento da coesão corporativa (13%). 11% dos inquiridos aponta ainda a liderança como ferramenta essencial para a reputação da empresa.



Um maior compromisso dos directores para com a comunicação...

Na opinião dos inquiridos, o compromisso das hierarquias superiores com a comunicação: fomenta os resultados da empresa, favorece processos de inovação, ajuda a manter os melhores colaboradores, melhora a percepção externa das instituições e agiliza a tomada de decisões.



CONCLUSÃO

Comunicar e liderar são duas actividades associadas. Um bom líder sabe comunicar com os diferentes públicos, de forma a passar a mensagem de forma eficaz. A comunicação é uma poderosa ferramenta no desempenho da liderança, no sentido que permite passar a estratégia delineada.

As 500 maiores empresas Portuguesas estão conscientes da importância actual da comunicação. Praticamente todas contam com departamento de comunicação, em quase 50% dos casos, de 2 a 3 colaboradores. As principais funções estão relacionadas com a assessoria de imprensa, comunicação interna, gestão da reputação e relações públicas. A preocupação com a imagem corporativa obriga, cerca de 82% das empresas inquiridas, a ter um plano específico para esta área.

A grandes organizações nacionais reconhecem a importância da liderança no contexto empresarial, o que faz com que 62% tenham um plano de liderança definido, assente principalmente na gestão de equipas, *coaching*, comunicação com os colaboradores e motivação.

O líder deve ter, acima de tudo, visão estratégica de negócio. É essa a ideia defendida por 10% das empresas inquiridas, que apontam essa qualidade como a mais importante para impulsionar o crescimento dos resultados financeiros. E um líder respeitado não é necessariamente temido: 16% das empresas inquiridas afirmam ter com os colaboradores uma relação "receptiva", "aberta" (13%) e "comunicativa" (11%).

Ana Margarida Ximenes

Directora Grupo Inforpress

EMPRESAS PARTICIPANTES

- 3M PORTUGAL
- RODRIGUES CORREIA LOPES
- ACCENTURE
- AKZO NOBEL
- ALBERPLAS
- ALICOOP
- ALISUPER
- ANTALIS PORTUGAL SA
- ANTÓNIO DE ALMEIDA E FILHOS
- APL-ADMINISTRAÇÃO DO PORTO DE LISBOA
- ASTRAZENECA
- BAYER GROPS SCIENCE PORTUGAL
- BAYER PORTUGAL
- BP GEST 24
- BP PORTUGAL SA
- BRIDGESTONE PORTUGAL
- BRISA
- CAETANO & MONTALVERNE
- CARGLASS
- CARMIM
- CENTROCAR
- CEP SA
- CIMPOMÓVEL
- CINCA
- CME
- CME CONST. MANUTENÇÃO ELECTROM.
- COINDU
- COMESPA
- CONSTANTINO FERNANDES OLIVEIRA
- CONSTRUTORA ABRANTINA
- COOPROFAR
- DATABOX
- DOMINGOS DA SILVA TEIXEIRA, SA
- EDIFER
- ELECTRIC CO
- ELECTRICIDADE DOS AÇORES
- ELECTROME CÂNICA PORTUGUESA PREH, LDA
- EMPREITEIROS CASAIS
- EMPRESA DE CONTRUÇÕES AMÂNDIO CARVALHO S.A.
- ENSUL
- ENTREPOSTO MÁQUINAS SA
- ERICSSON TELECOMUNICAÇÕES
- ESEGUR
- F. PORTUGUESA
- FAMALIPER
- FARBEIRA
- FAURECIA
- FDO
- FEIRA NOVA
- FICO CABLES
- FIMA/VG
- FINLOG
- GAMOBAR
- GESTIRETALHO
- GROHE PORTUGAL
- HUF PORTUGUESA
- IBM PORTUGAL
- IGLOOLÁ
- IMORETALHO
- INDUSTRIA TEXTIL DO AVE

-
- INTERAVES
 - J. GOMES
 - JERÓNIMO MARTINS SGPS
 - LEASEPLAN
 - LENA ENGENHARIA E
CONSTRUÇÕES, S.A.
 - LEVERELIDA
 - LISPETRÓLEOS
 - LOGISTA PORTUGAL
 - MAHLE, COMPONENTES DE
MOTORES
 - MALAQUIAS
 - MANUEL ROGRIGUES GOUVEIA, SA
 - MANUEL RUI AZINHAI NABEIRO
 - MARTIFER
 - MECI
 - MERCK GENÉRICOS
 - MERCK S.A.
 - PT SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
 - QUINTA AND VINEYARDS
BOTTLERS
 - RECHEIO
 - ROBERT BOSCH
 - RUI COSTA E SOUSA E IRMÃO
 - SAINT GOBAIN WEBER
 - SAINT-GOBAIN MONDEGO
 - SALVADOR CAETANO
 - SALVADOR CAETANO COMERCIO
AUTOMÓVEIS
 - SANITANA SA
 - SAP PORTUGAL
 - SATA AIR AÇORES
 - SATA INTERNACIONAL
 - SCA HYGIENE PRODUCTS
 - SCAGEL
 - SELECT RECURSOS HUMANOS
 - VEDIOR PSICOEMPREGO
 - SIVA
 - MONTE & MONTE, S.A
 - MOVICORTES
 - MULTIRENT
 - NASAMOTOR
 - NESTLÉ PORTUGAL
 - NOVADELTA
 - NOVIS TELECOM
 - OPCA
 - ORGANON PORTUGUESA
 - PETRIN
 - PINGO DOCE
 - PORTGÁS
 - PORTUCEL
 - PORTUCEL EMBALAGEM
 - PORTUCEL VIANA
 - PORTUGAL TELECOM INOVAÇÃO
 - PT COMUNICAÇÕES
 - PT PRIME
 - RENAULT CHELAS
 - RENAULT PORTUGUESA
 - RENAULT TRUCKS PORTUGAL
 - RENOVA
 - SOCIED. CONSTRUÇÕES H. HAGEN
 - SOMAGUE
 - SOMAGUE ENGENHARIA E
MADEIRA
 - SOMELOS TECIDOS
 - SONAE INDÚSTRIA, SGPS, SA
 - CONTACTO
 - INSCO
 - EURORESINAS
 - SONAE SIERRA
 - NORTSHOPPING
 - SOPOL
 - SPORTZONE
 - OPTIMUS
 - OPTIMUS TELECOMUNICAÇÕES
 - INFOFIELD

- MODALFA
- MODELO CONTINENTE
- MODELO DISTRIBUIÇÃO
- MODIS
- STET
- THYSSEN KRUPP ELEVADORES
- TNT WORLDWIDE
- TRIUMPH INTERNACIONAL
- TURBOGAS
- UNICER
- UNICER CERVEJAS
- UOM KYMMENE
- VALORSUL
- VODAFONE PORTUGAL
- VULCANO
- XEROX
- YAZAKI SALTANO DE PORTUGAL
- SCHINDLER
- ATLAS COPCO DE PORTUGAL
- AUTO SUECO
- AUTO SUECO COMIBRA
- PROLEITE

Para mais informações:

Grupo Inforpress

João Duarte jduarte@inforpress.com

Ana Marreiros amarreiros@inforpress.com

Tel.: 21 324 0227 - 96 346 1290

Travessa da Glória, Nr.º 6, 2.º andar 1250 - 118 Lisboa

www.inforpress.pt