



## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

**Marta Martins**, ESTG, Instituto Politécnico de Leiria, Portugal

<https://orcid.org/0000-0001-8312-3329>

**Rosa Sobreira**, Instituto Politécnico de Coimbra, ESEC/CEIS\_20, Portugal

<http://orcid.org/0000-0002-4265-9693>

**Neuza Ribeiro**, CARME, ESTG, Instituto Politécnico de Leiria, Portugal

<https://orcid.org/0000-0002-1228-2522>

### RESUMO

Este estudo procura analisar a perceção dos colaboradores sobre o *empowerment* e a comunicação interna, bem como a relação entre estas variáveis e a performance dos colaboradores. Trata-se de uma pesquisa quantitativa com recurso ao inquérito por questionário na recolha de dados, assumindo o formato de estudo de caso. Participaram nesta pesquisa o total de colaboradores de uma pequena empresa familiar da indústria metalomecânica, na região Oeste de Portugal. Recorreu-se ao método de dupla fonte diminuindo os riscos da variância do método comum, ou seja, foram usadas díades chefia-colaborador para a obtenção dos dados relativos às variáveis em estudo. Assim, os colaboradores reportaram as suas perceções de *empowerment* e da comunicação interna; a performance dos colaboradores foi avaliada pelas respetivas chefias. Os resultados mostraram que: (a) os colaboradores apresentam elevados níveis de *empowerment*; (b) a comunicação interna apresenta níveis moderados pelo que se sugerem melhorias a esse nível; (c) o *empowerment* apresenta uma relação positiva com a performance dos colaboradores; (d) a comunicação interna não apresenta relação significativa com a performance. Os resultados desta pesquisa, além de contribuírem para o conhecimento na área da gestão de pessoas, podem

Martins, M., Sobreira, R., Carne, N.R.; O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.6, N°3, p.98-124, Set/Dez. 2021. Artigo recebido em 01/11/2021. Última versão recebida em 18/12/2021. Aprovado em 25/12/2021.

## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

sustentar políticas de empoderamento dos colaboradores e de comunicação interna desta empresa em particular, bem como de outras PME`s familiares.

**Palavras-chave:** *Empowerment*; Comunicação interna; *Performance*; Empresa familiar.

### INTRODUÇÃO

Uma organização é um sistema vivo constituído por pessoas com características, necessidades, expectativas e motivações distintas. No âmbito da contribuição individual de cada um para o sistema organizacional, esta diversidade pode originar problemas que colocam em causa a sua eficácia. Por isso, esse contributo necessita de ser conduzido e orientado de forma apropriada (Daniel & Purwanti, 2007). Esta preocupação com a ação individual dos colaboradores na eficácia organizacional tem conduzido a múltiplas pesquisas em temáticas, como o *empowerment* (delegação de poder das chefias para com os funcionários), a comunicação interna (processos de comunicação estabelecidos dentro da organização) e a *performance* (competências e habilidades dos funcionários para realizar corretamente as tarefas que lhe foram atribuídas).

Este trabalho enquadra-se no âmbito dessas pesquisas e tem como meta perceber a perspetiva dos colaboradores sobre as variáveis *empowerment* e comunicação interna e qual o papel destas variáveis na sua *performance* de acordo com a avaliação por parte das chefias. Na persecução desse objetivo geral foram definidos dois objetivos específicos: a) identificar a perspetiva dos colaboradores sobre as variáveis de *empowerment* e comunicação interna; b) perceber se as variáveis de *empowerment* e de comunicação interna representam algum tipo de papel, positivo ou negativo, na *performance* do colaborador.

Metodologicamente, este trabalho caracteriza-se por ser uma pesquisa de natureza aplicada num tipo de organização que predomina no tecido empresarial português, uma pequena e média empresa (PME), que constitui um elemento diferenciador das habituais pesquisas das temáticas abordadas. A organização escolhida foi uma empresa da região do Oeste de Portugal que atua no sector da metalomecânica (ou indústria metalúrgica). É uma PME de cariz familiar que iniciou a sua atividade no ano de 1988.

A opção por um estudo de caso, neste tipo de organização, procura obter *inputs* para uma realidade muito específica da gestão de recursos humanos e comunicação das organizações, que são as PME`s de estrutura fortemente familiar. No presente estudo, a estratégia consistiu em REGMPE, Brasil-BR, V.6, Nº3, p. 98-124, Set./Dez.2021 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net) Página 99

## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

acolher diversas vozes, através de um questionário dirigido às chefias (que avaliaram a *performance* dos colaboradores) e os colaboradores da empresa (que reportaram a sua perceção de *empowerment* e comunicação interna), ou seja, recorrendo assim ao método de dupla fonte (i.e., foram usadas díades chefia-colaborador), reduzindo a possibilidade da ocorrência de erros da variância do método comum (Podsakoff et al., 2003).

Através desta abordagem de investigação aplicada numa PME familiar, que acreditamos ser um elemento de originalidade deste trabalho, procura-se contribuir de várias formas para a literatura das organizações, em particular a dos recursos humanos e da comunicação interna das organizações. Salienta-se, em primeiro lugar, novas evidências sobre o efeito do *empowerment* e processos comunicacionais na *performance* dos trabalhadores. Em segundo lugar, destaca-se as implicações práticas de compreender o que influencia a *performance* dos empregados, bem como ajudar a moldar melhores práticas de comunicação interna, numa PME.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 2.1 *Empowerment*

O *empowerment* descreve uma estratégia organizacional que tem por objetivo descentralizar o poder cedendo-o aos colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos, ou seja, implica “transferência de poder” (Kumar & Kumar, 2017). Já Pfeiffer e Dumlop (1990) tinham definido *empowerment* como a capacitação e a valorização do funcionário para que este contribua para a inovação e resolução de problemas no local de trabalho. O *empowerment* surge, assim, como uma forma de a gestão empresarial implementar autonomia entre os seus colaboradores (Wall, Wood, & Leach, 2005) e o aumento desta autonomia é fundamental para o desempenho organizacional eficaz (Rua & Rodrigues, 2018).

Os estudos sobre *empowerment* incorporam duas abordagens: a estrutural e a psicológica. A estrutural está relacionada com as políticas organizacionais, hierarquia flexível, práticas e estruturas que concedem aos colaboradores autonomia para tomarem decisões e exercerem influência sobre seu trabalho, onde se reflete a relação de partilha de poder (Sampaio, 2013). A

## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

abordagem psicológica está relacionada com os níveis de motivação intrínseca, os sentimentos dos colaboradores (Spreitzer, 1995).

O *empowerment* psicológico apresenta quatro dimensões cognitivas: (1) significado, (2) competência, (3) autodeterminação e (4) impacto (Matthews, Michelle Diaz, & Cole, 2003). A combinação destas quatro dimensões reflete uma orientação ativa sobre o papel do trabalho que indica como é que o indivíduo se deseja moldar ao contexto laboral (Choong, Wong, & Lau, 2011): (1) Significado é definido como o sentimento de compromisso com os objetivos do trabalho (Choong et al., 2011). Refere-se à concretização de um objetivo segundo uma avaliação intrínseca feita pelo indivíduo. A empresa tem de se certificar de que o objetivo das tarefas de trabalho é compatível com o sistema de valores dos seus subordinados de modo a que estes sintam que as suas tarefas são significativas o que os leva a manter a motivação e o comprometimento organizacional (Choong et al., 2011). Esta perspetiva é o do *empowerment* no sentido de dar energia ao capital humano de uma organização para trabalharem com objetivos comuns (Rua & Rodrigues, 2018); (2) A competência diz respeito à crença que o indivíduo tem em relação à sua capacidade para realizar as suas tarefas com habilidade e sucesso (Spreitzer, 1995). Estes indivíduos não devem apenas acreditar que têm as habilidades e capacidades necessárias para executar o seu trabalho, mas, devem também tentar executar o seu trabalho da melhor forma possível; (3) A autodeterminação refere-se à autonomia que um indivíduo tem para decidir a forma como vai realizar as suas tarefas (Rua & Rodrigues, 2018) e está relacionada com o sentimento de liberdade e autonomia na execução dos seus trabalhos. A autodeterminação existe quando o funcionário tem algum controlo sobre o que faz, quanto esforço tem de colocar no trabalho e o poder de começar ou parar a sua tarefa (Spector, 1986); (4) Por último, o impacto expõe a intensidade com que um indivíduo sente que pode influenciar o local onde está envolvido na vertente dos resultados estratégicos, administrativos ou operacionais das suas tarefas (Rua & Rodrigues, 2018). Nesta perspetiva, as chefias devem dar a oportunidade aos seus subordinados para apresentarem opiniões e/ou sugestões sobre o local de trabalho (Meng & Han, 2014).

Em conjunto, as referidas quatro dimensões fortalecem a relação e aumentam o comprometimento com a organização (Saleem, Bhutta, Nauman, & Zahra, 2019). O *empowerment* psicológico permite ao trabalhador ter uma maior responsabilidade na tomada de decisões que pode originar maiores níveis de motivação e melhor desempenho. No entanto, as práticas de *empowerment* por si só podem não ser suficientes para melhorar o desempenho do

## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

trabalhador, é preciso também que o mesmo se sinta capacitado para desenvolver as tarefas propostas (Wall et al., 2005).

O *empowerment* está assim relacionado com a descentralização de poder e tem subjacente a máxima de que os colaboradores são um recurso com conhecimento e experiência, capazes de diagnosticar, analisar e propor soluções para os problemas quotidianos (Oliveira & Rocha, 2008). Este envolvimento é benéfico tanto para os colaboradores, aumentando a sua motivação e satisfação laboral, como para a empresa, através do aumento da performance organizacional. Segundo Ganji e colegas (2021), a eficácia e eficiência de uma organização depende do *empowerment* dos seus recursos humanos.

Para ser eficaz, o *empowerment* deve desencadear situações “win-win”, ou seja, criar vantagens para os colaboradores e para a empresa (Sampaio, 2013). Bowen e Lawler (1992, cit in Sampaio, 2013) refletem que colaboradores empoderados sentem-se melhor com o seu trabalho e mais entusiasmados para servirem os clientes, o que resulta em respostas mais rápidas às necessidades do cliente e em maior satisfação do mesmo. Recentemente, um estudo realizado numa universidade iraniana demonstrou que o *empowerment* tem um impacto positivo na satisfação no trabalho (Ganji et al., 2021).

O *empowerment* tem sido visto como uma estratégia, e até uma filosofia, que permite que os funcionários tomem decisões sobre o seu trabalho e assumam responsabilidade sobre o mesmo (Nzuve & Bakari, 2012). Este conceito de participação ativa dos funcionários tem evoluído ao longo dos anos e continua a ser um tema de interesse e de contínua investigação para as organizações e suas chefias. Nzuve e Bakari (2012) acrescentam que as organizações valorizam cada vez mais o *empowerment* como ferramenta de melhoria da *performance* dos seus colaboradores e a vantagem competitiva da empresa.

Em suma, o *empowerment* enfatiza a partilha formal e informal de informações, a participação do funcionário na tomada de decisões, aumentando a autoconfiança, a autossuficiência e o bem-estar dos funcionários e, conseqüentemente, leva a resultados positivos, como um considerável grau de satisfação no trabalho, desempenho e produtividade (Idris et al., 2018; Yuliandi, 2019).

### 2.2 Comunicação interna

## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

A gestão da comunicação é essencial para a gestão das organizações devido à sua capacidade de influenciar o comportamento dos indivíduos (Prado-Roman, Diez-Martin, & Blanco-Gonzalez, 2020). No âmbito da implementação das estratégias de *empowerment*, a comunicação interna das organizações (CI), arriscamos dizer, é determinante. A literatura é consensual sobre o papel e a importância da comunicação no contexto organizacional, em particular a que ocorre dentro das organizações. De acordo com vasta literatura, investir em comunicação interna significa que os colaboradores são considerados um *stakeholder* estratégico para a organização (Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012; . Xifra, 2014; Karanges, Johnston, Beatson & Lings, 2015; Verčič, & Voki'c, 2017; Sebastião, Zulato & Trindade, 2017; Lee & Yue, 2020; Verčič, & Špoljarić, 2020; Lemon & Towery, 2021; Verčič, 2021).

Deste modo, as estratégias comunicacionais orientadas para os colaboradores visam não só facilitar o relacionamento das pessoas dentro da organização, como descreve Almeida (2010) e Balakrishnan e Masthan (2013), mas também articular e integrar os diferentes subsistemas que compõem uma organização, levando-os a cooperar em prol de um bom desempenho organizacional (Prado-Roman, Diez-Martin, & Blanco-Gonzalez, 2020). Taylor (1993) refere que, ao nível mais elementar, o propósito de uma organização é coordenar os esforços de pessoas que trabalham em tarefas coletivas, na medida que estão separadas em várias funções especializadas. Face a esta evidência, a investigação em comunicação interna tem aumentado exponencialmente desde 2011 e demonstra o esforço dos académicos em relacionar a ação comunicativa com os resultados organizacionais (Lee & Yue, 2020). As pesquisas têm procurado ilustrar como as políticas e as práticas de comunicação interna são relevantes para os resultados positivos dos trabalhadores e, conseqüentemente, da organização. A comunicação interna surge, assim, associada às múltiplas temáticas. Karanges, Johnston, Beatson e Lings (2015) demonstram que a comunicação interna é importante para o *engagement* dos funcionários, para os processos de construção de significado e valor. Do mesmo modo, Verčič, e Voki'c (2017) explicam que a satisfação com a comunicação interna tem um papel significativo num elevado *engagement* dos funcionários e que as organizações que comunicavam eficazmente com os seus empregados tinham quatro vezes mais probabilidades de terem níveis elevados de envolvimento dos empregados. Prado-Roman, Diez-Martin e Blanco-Gonzalez (2020) confirmaram a existência de um efeito positivo entre comunicação e desempenho organizacional. Verčič, e

## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

Špoljarić (2020) analisaram o impacto das novas tecnologias na satisfação da comunicação interna. Os resultados patentearam que, apesar de os nativos digitais serem já a força dominante de trabalho, estes preferem os meios “tradicionais” de comunicação (e-mails e reuniões) em comparação com os *social media*. Portanto, os meios de comunicação "tradicionais" são ainda relevantes e afectam mais a satisfação do que os "novos" meios de comunicação social. Verčič (2021) explorou a relação entre *engagement e employer branding* no apoio organizacional percebido e na satisfação da comunicação interna. Os resultados mostraram uma relação significativa e positiva entre todas as variáveis medidas. A análise de regressão sugeriu que as três variáveis independentes (*engagement dos colaboradores, employer branding, medidas através da atractividade do empregador e percepção do apoio organizacional*), previram e explicaram 78,9% da variação na satisfação da comunicação interna. Lemon e Towery (2021) evidenciaram a importância da comunicação nos processos de mudança, criação de confiança, atitudes positivas e identificação positiva dos colaboradores. No âmbito das temáticas deste trabalho – delegação de poder por parte da liderança e implicações na *performance* - importa refletir sobre a questão específica da liderança no âmbito da comunicação interna. De acordo com Van Riel e Fombrun (2007), tradicionalmente, os gestores tinham as funções de planejar, coordenar, organizar, comandar e controlar. Uma visão funcionalista, portanto. Todavia, hoje, enquadradas nas correntes de liderança transformacional, essas tarefas implicam também capacidade de persuasão junto dos indivíduos que integram a organização, não só para transmitir autoridade, mas também para obter cooperação. Os líderes, ao assumirem um papel mais ativo em termos comunicacionais, podem desenvolver uma visão partilhada da organização e imprimir confiança na sua liderança, assim como iniciar e gerir processos de mudança e fortalecer a confiança e comprometimento dos empregados com a organização (Men, 2014; Men, Chen, & Ji, 2018; Yue, Men & Ferguson, 2019).

Para além disso, acresce que a responsabilidade pelos trajetos de comunicação, através de todos os níveis da organização, é tanto da liderança de topo como dos gestores intermédios. Por isso, os CEO têm de ser capazes de comunicar a visão da organização para conseguirem o apoio e a cooperação. É nestes que recai a principal responsabilidade de transmitir consistência para os diferentes tipos de comunicação da organização (Fombrun & Van Riel, 2007). É aquilo a que Fombrun e Van Riel (2007) e Kalla, (2006) designam, especificamente, de “comunicação de gestão”. Esta especificidade da comunicação procura descrever a ação comunicativa das

## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

lideranças, de topo e intermédias, que desempenham, simultaneamente, um papel ativo e simbólico no âmbito das estratégias de *empowerment* da organização e, conseqüentemente, na valorização, na motivação, na satisfação, no *engagement* e na *performance* (Brandão, 2018; Meirinhos & Barreto, 2018; Neiva, 2018; Freitas, 2016).

Podemos então concluir que a comunicação interna, hoje, deve ser entendida não só como “um mecanismo de gestão das interações e relacionamentos entre os *stakeholders* internos, na medida que se assume que os colaboradores são um ativo poderoso de uma organização, como descreve Meirinhos e Barreto, (2018), mas, também, como afirmava Taylor (1993), a comunicação é a «cola» de uma organização. Uma «organização produtiva tem de ser, antes tudo, um bom sistema de comunicação» (Taylor, 1993, p. 34). Como defende Meirinhos e Barreto (2018), só uma estrutura comunicacional interna bem consolidada pode constituir-se como um diferencial que valoriza uma gestão voltada para o desenvolvimento, através de uma administração transparente, flexível e democrática, na qual a troca de informações torna possível melhores tomadas de decisão, facilita a mudança, gera confiança, para além de melhorar o relacionamento interpessoal dos seus colaboradores (Men, 2014; Meirinhos & Barreto, 2018; Men, Chen, & Ji, 2018; Yue, Men & Ferguson, 2019)

### 2.3 Performance

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

A *performance* de um colaborador pode ser entendida como as competências e habilidades do mesmo para realizar corretamente as tarefas que lhe foram atribuídas (Mohamedi, 2013). As organizações sentem constantemente a necessidade de avaliar a *performance* dos seus subordinados e de perceber como é que a podem melhorar. Sobre a *performance* do funcionário, Nwata, Philip, Umoh, e Amah (2016) referem que a atitude que as pessoas têm relativamente ao trabalho reflete-se na sua *performance*. Se o funcionário estiver motivado, otimista e de mente



## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

aberta ele será, conseqüentemente, mais produtivo, inovador e envolvido com a organização. No final do dia, eles conseguem terminar as suas tarefas e influenciar positivamente os colegas de trabalho. Para Daniel e Purwanti (2007), a *performance* de um funcionário é o nível de sucesso que este tem na execução das tarefas individuais e responsabilidades.

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

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

O *empowerment* apresenta-se como um fator determinante na satisfação laboral e no conseqüente desempenho do trabalhador ao contrário dos trabalhadores que não se sentem empoderados que acabam por abandonar as organizações fazendo estas passar pela experiência de rotatividade de pessoal que acaba por afetar a *performance* geral da organização (Jaffery & Farooq, 2015).

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

Deste modo, o funcionário deverá perceber que a sua tomada de decisão vai gerar um resultado e que o resultado dessas decisões tem um papel importante no desempenho da organização. Há uma pesquisa limitada sobre a relação entre o *empowerment* e a *performance*, a maioria da literatura e estudos disponíveis demonstram a forte ligação entre o *empowerment* e a

## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

satisfação laboral ou a *performance* e a satisfação laboral (Nzuve & Bakari, 2012). No entanto, é possível considerar que a satisfação laboral é um intermediário entre o *empowerment* e a *performance* encontrando, deste modo, a ligação entre estas duas últimas variáveis.

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

### 2.4 *Empowerment*, comunicação interna e *performance*

A literatura sobre a relação entre o *empowerment* e *performance* é limitada, no entanto, existem alguns estudos que encontraram uma relação positiva entre ambas as variáveis. Por exemplo, Hechonova (2006 cit in Nzuve & Bakari, 2012) no seu estudo sobre a relação entre o *empowerment* psicológico, satisfação laboral e *performance* detetou que o *empowerment* psicológico tem uma correlação positiva com a *performance*. Wood (2007) concluiu, num estudo com empresas de manufatura na Irlanda, que o *empowerment* dos colaboradores é a chave para aumentar o nível de *performance* e promover a inovação. O estudo demonstrou que o *empowerment* é a única prática que tem efeitos significativos na *performance* de todas as empresas inquiridas.

O *empowerment* é visto como um processo que melhora a autoeficácia dos membros da organização (Krishnan, 2012) e a autoeficácia, por sua vez, refere-se à convicção de uma pessoa de ser capaz de realizar uma tarefa específica e de alcançar os seus objetivos e desejos (Weierter, 1997). Se o colaborador sentir confiança e convicção na sua capacidade para executar as tarefas propostas ele conseguirá, mais rapidamente, tomar decisões sobre os problemas da empresa, sentir-se-á motivado para aceitar novos desafios e tarefas e, por último, continuará a melhorar a sua *performance* enquanto funcionário da empresa (Ravisha & Pakkerappa, 2017). A autoeficácia tem sido, deste modo, empiricamente vinculada à *performance* do colaborador (Krishnan, 2012). De acordo com a teoria da troca social (Blau, 1964), podemos esperar que um

## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

trabalhador quando se sente psicologicamente empoderado, tentará “compensar” a organização com melhores *performances*.

Delegar poder nos colaboradores faz com que estes se sintam mais interessados pelo trabalho. Segundo Ravisha e Pakkerappa (2017), o *empowerment* funciona como uma motivação intrínseca pois os colaboradores consideram-se livres, autónomos e confiantes em relação às suas capacidades e capazes de ter um impacto positivo na organização. O *empowerment* promove a satisfação no trabalho (Sandhya & Sulphey, 2019) e motiva os colaboradores a aceitar desafios criando uma relação saudável entre a gerência e os funcionários que vai resultar num progresso saudável e sustentável da organização (Ravisha & Pakkerappa, 2017).

Com base no exposto, é formulada a seguinte hipótese:

H1: O *empowerment* relaciona-se positivamente com a *performance* do colaborador.

A comunicação que ocorre internamente dentro de uma organização tem-se tornado cada vez mais complexa e variável, mas, acima de tudo, tem-se revelado um importante fator no sucesso da organização. Robbins e Judge (2017) definem a comunicação como “a transferência e a compreensão de um significado”. Alguns autores defenderam que a comunicação interna eficaz pode melhorar a *performance* do colaborador (Chen, 2008; Kulachai, Narkwatchara, Siripool, & Vilailert, 2018), enquanto outros mostraram a importância das relações entre a prática eficaz de comunicação interna e os níveis de *performance* de muitas organizações (Bakar & Mustafa, 2013; Du Preez e Bendixen, 2015; Mishra, Sharma, & Kamalanabhan, 2015).

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

Com base no exposto, é formulada a seguinte hipótese:

H2: A comunicação interna relaciona-se positivamente com a *performance* do colaborador.

### 3. O Estudo de Caso

#### 3.1 Instrumentos e procedimento de recolha de dados

Este trabalho constitui um “estudo de caso” realizado numa pequena empresa que atua na indústria metalomecânica (ou indústria metalúrgica), especificamente, um ramo da engenharia que se dedica à produção de metais ou ligas metálicas. A empresa, de cariz familiar, possui 41 colaboradores e todos eles foram inquiridos. Inicialmente foi realizada uma entrevista com membros da gestão da empresa onde, através da análise de conteúdo, foram encontradas as variáveis para análise. Seguidamente, foi usado um questionário para os colaboradores da empresa, para avaliar a sua perceção sobre o *empowerment* e a comunicação interna, e outro questionário junto das chefias diretas para avaliar a *performance* de cada colaborador individualmente. Assim, através do método de dupla fonte, foi possível evitar possíveis erros da variância do método comum (Podsakoff et al., 2003), ou seja, foram usadas díades chefia-colaborador para a obtenção dos dados relativos às variáveis em estudo.

Uma carta acompanhava cada questionário, explicando os objetivos da pesquisa e garantindo a máxima confidencialidade dos dados recolhidos e o anonimato dos entrevistados. As instruções afirmavam explicitamente que não havia respostas certas ou erradas, e os entrevistados foram convidados a responder às perguntas da maneira mais honesta possível. Também foram fornecidas algumas instruções sobre como preencher o questionário e, assim, reduzir possíveis erros. Para evitar constrangimentos, chefias e colaboradores preencheram os questionários em locais separados e, após a conclusão, colocaram os questionários no envelope fornecido. Os questionários estavam codificados de forma a fazer a correspondência entre os questionários das chefias e respetivo colaborador.

#### 3.2 Caracterização da população estudada

A organização é composta por 41 colaboradores, tendo-se conseguido 41 questionários válidos, ou seja, a população total. Destes, 87,8% são do sexo masculino e 12,2% do sexo

## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

feminino. Relativamente às idades 12 colaboradores têm menos de 25 anos (29,3%), 9 estão entre os 25 e os 35 anos (22%), outros 9 entre os 35 e os 45 anos (22%) e 11 colaboradores (26,8%) têm mais de 45 anos. A média de idades é de 35,78 o que corresponde, aproximadamente, a 36 anos. No que diz respeito às habilitações literárias, destacam-se o 3.º ciclo (53,7%), seguindo-se o 2.º ciclo (26,8%), o 1.º ciclo (21,4%), o nível de Licenciatura (14,6%) e, por último, o nível Mestrado/ Doutoramento com apenas um colaborador que representa 2,4%. A maioria dos colaboradores (53,7%) possui então habilitações referentes ao 3.º ciclo (ou ensino secundário). Em relação à antiguidade, a maioria dos colaboradores (21 indivíduos) estão na empresa entre 0 e 5 anos considerado recente. Entre 6 a 10 anos estão 6 pessoas, entre 11 a 15 anos estão 4 pessoas e entre 16 e 20 anos estão 3 pessoas. São 7 os indivíduos que trabalham na empresa há mais de 20 anos, pelo que se revela um número significativo.

### 3.3 Operacionalização das variáveis

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

#### 3.3.1 *Empowerment*

Para medir o *empowerment* foi adotada a escala de Meng e Han (2014) num estudo aplicado aos colaboradores do setor hoteleiro Asiático, a qual foi originalmente proposta por Spreitzer (1995) (e.g., “Eu posso decidir por mim mesmo o rumo a seguir na realização do meu trabalho”). O funcionário teve que avaliar o *empowerment* numa escala de Likert de 5 pontos, onde: 1 – “Nunca”, 2 – “Raramente”, 3 – “Por vezes”; 4 – “Com alguma frequência”, 5 – “Frequentemente, senão sempre”. A consistência interna da variável é considerada aceitável, sendo que o seu Alpha de Cronbach é de 0,623. De acordo com Hair et al. (1998), são indicativos de consistência interna

## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

aceitável valores iguais ou superiores a 0,55, enquanto que para Hill e Hill (2000), são inaceitáveis Alphas apenas inferiores a 0,60.

### 3.3.2 Comunicação interna

Para a medir a variável de comunicação interna foram utilizados itens das seguintes escalas: (1) Comunicação organizacional de Camplitt e Downs (1959) e adaptada por Colin (2009) (e.g., “Existe circulação interna da informação sobre a situação financeira da Organização”) e (2) Comunicação com a chefia direta de Karanges et al. (2014) (e.g., A minha chefia direta e eu comunicamos regularmente sobre as atividades diárias e as metas que devemos alcançar).

Aos funcionários da empresa foi-lhes pedido que avaliassem cada uma das afirmações numa escala de Likert de cinco pontos onde: 1 – “Discordo totalmente”, 2 – “Discordo Parcialmente”, 3 – “Não concordo nem discordo”, 4 – “Concordo parcialmente”, 5 – “Concordo totalmente”. A consistência interna da variável de comunicação interna é boa, sendo que o seu Alpha de Cronbach é de 0,788.

### 3.3.3 Performance

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

## 4. Resultados

## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

Ao correlacionar as variáveis em estudo verifica-se que não existe correlação entre todas as variáveis (Tabela 1). Existem algumas relações significativas entre variáveis sociodemográficas: a variável idade e antiguidade na empresa ( $,727^{**}$ ) o que significa que os indivíduos de mais idade são também os que estão há mais tempo na empresa, pelo que há um crescimento profissional do mesmo indivíduo dentro da empresa. Ainda relativamente à idade identifica-se uma relação negativa com as habilitações literárias ( $-,333^*$ ) o que significa que os indivíduos com mais idade são também os que têm menos estudos.

A idade dos colaboradores também apresenta uma relação negativa com a variável comunicação interna ( $-,324^*$ ), pelo que, os indivíduos mais velhos são os mais críticos sobre os processos de comunicação interna estabelecidos na empresa. A variável *performance* relaciona-se positiva e significativamente com a variável idade ( $,412^{**}$ ) logo os indivíduos mais velhos apresentam melhor desempenho. Também é significativa a relação da *performance* com a antiguidade da organização ( $,547^{**}$ ). Por último, é apenas possível identificar uma correlação significativa entre a *performance* e o *empowerment* ( $,443^{**}$ ). Por outro lado, ao contrário do que se esperaria, verifica-se que não existe correlação significativa entre a comunicação interna e a *performance*.

**Tabela 1 - Correlações entre as variáveis através de coeficientes de Spearman**

		Média	DP	1	2	3	4	5	6	7
1	Género	-	-	1,000						
2	Idade	-	-	-,291	1,000					
3	Habilitações literárias	-	-	-,264	-,333*	1,000				
4	Antiguidade	-	-	-,245	,727**	-,345*	1,000			
5	Comunicação Interna	3,300	,741	-,009	-,324*	-,108	-,253	1,000		
6	<i>Empowerment</i>	4,041	,568	-,051	,241	,084	,273	,135	1,000	
7	Performance	3,755	,830	-,401**	,412**	,016	,547**	-,105	,443**	1,000

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

## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

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

Na Tabela 2 são apresentados os resultados obtidos nas análises de regressão, onde se pode analisar as relações entre a variável *empowerment* e *performance*. A análise foi efetuada em duas etapas: numa primeira etapa foram inseridas variáveis de controlo como o a idade e a antiguidade; e numa segunda fase foi inserida a variável independente *empowerment* para se calcular a variância adicional por ela explicada e, desta forma, testar a Hipótese 1.

**Tabela 2 - Regressões Hierárquicas: Relação entre *Empowerment* e Performance**

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

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

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

Em relação à comunicação interna, esta variável não apresenta uma relação significativa com a performance, pelo que não é suportada a hipótese 2 (Tabela 3). Deste modo, apenas é possível suportar a hipótese 1.

**Tabela 3 - Regressões Hierárquicas: Relação entre Comunicação Interna e Performance**

		Performance
Etapa 1	Idade	,067



## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

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

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

### 5. Discussão dos resultados

Através da análise dos resultados sobre a variável *empowerment*, é possível concluir que a média é bastante positiva e que, de um modo geral, os colaboradores da empresa em estudo sentem, efetivamente, que lhe é delegado poder por parte dos seus superiores. Os colaboradores desta empresa sentem-se valorizados, responsáveis e confiantes para desempenhar as suas funções dentro da empresa. No entanto, nota-se que esta relação de *empowerment* é mais significativa juntos dos colaboradores mais antigos na empresa que são, por sua vez, os colaboradores com mais idade e com menos habilitações literárias. Este resultado merece ser salientado na medida que demonstra que a relação de *empowerment* é estabelecida através das tanto pelas tarefas realizadas pelos colaboradores como pela sua antiguidade na empresa, e não pelo nível de escolaridade dos colaboradores.

Relativamente à comunicação interna, os resultados permitem aferir uma avaliação média. No entanto, podemos argumentar que alguns colaboradores consideram a comunicação suficiente e outros não. O que indica haver grupos menos satisfeitos com a comunicação.

Por fim, através do questionário respondido pelos superiores hierárquicos, foi possível avaliar a *performance* dos colaboradores como boa. Na perspetiva das chefias, a maioria dos seus colaboradores está a ter um contributo significativo para a empresa, está a ir ao encontro das expectativas delineadas e, de um modo geral, estão a desempenhar um papel importante para os objetivos da organização.

## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

No sentido de validar as hipóteses em estudo e perceber o papel exercido pelo *empowerment* e pela comunicação interna na *performance* dos colaboradores, utilizou-se uma análise correlacional e o método de regressão linear entre as variáveis, como exposto no capítulo anterior. Deste modo, conclui-se que: (1) o *empowerment* tem uma relação significativa e positiva com a *performance* do colaborador; e, (2) a comunicação interna não apresenta relação significativa com a *performance* do colaborador. Sendo apenas suportada a hipótese 1.

A relação positiva entre o *empowerment* e a *performance* permite concluir que os colaboradores quando se sentem empoderados apresentam níveis de *performance* mais altos. Assim, é possível que esteja a ocorrer delegação das chefias para com os colaboradores e estes, por sua vez, estão a corresponder com melhores níveis de *performance* e um contributo significativo para a empresa. Os resultados deste estudo vão ao encontro das pesquisas que suportam a relação positiva entre o *empowerment* e *performance*, demonstrando que o *empowerment* se pode assumir como uma ferramenta estratégica e de elevado potencial para obter melhor desempenho dos funcionários (Ravisha & Pakkerappa, 2017).

O *empowerment* melhora a autoeficácia dos membros da organização (Krishnan, 2012) e se o colaborador sente confiança e convicção na sua capacidade para executar as tarefas, mais rapidamente, ele tomará decisões sobre os problemas da empresa. Por outro lado, sentir-se-á motivado para aceitar novos desafios e tarefas e continuará a melhorar a sua *performance* (Ravisha & Pakkerappa, 2017). Uma outra possível explicação é o facto de o *empowerment* melhorar a satisfação laboral que, por sua vez, contribui para uma melhor *performance* (Hechonova, 2006; Nzuve & Bakari, 2012).

Por outro lado, a comunicação interna não apresentou qualquer relação com a *performance* dos colaboradores. Ou seja, consideram que o *empowerment* contribui para a sua *performance*, mas, surpreendentemente, não associam essa *performance* às práticas de comunicação e informação da empresa, o que contraria os vários estudos que evidenciaram a crescente importância da comunicação interna, como Kulachai, Narkwatchara, Siripool, e Vilailert, (2018), Du Preez e Bendixen, (2015), Mishra, Sharma, e Kamalanabhan, (2015), Bakar e Mustafa, (2013) e Chen, (2008). Sendo um dos principais objetivos deste trabalho validar esta relação, este resultado merece alguma reflexão. O facto de os colaboradores não relacionarem a sua *performance* com as práticas de comunicação da organização, não deixa de ser um dado que

## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

suscita novas e pertinentes questões sobre os motivos desta diferença - ou indiferença - relativamente à comunicação interna da organização. Não ignorando as discrepâncias nos resultados – uns consideram a comunicação suficiente outros não - terão estas a ver com as expectativas do grupo estudado relativamente ao que deve ser a comunicação numa organização? Os colaboradores valorizarão mais formas de comunicação direcionais e instrumentais tradicionais e menos processos comunicacionais dialógicos e participativos como o descrito por Verčič, & Špoljarić (2020)? Bastar-lhes-á informação orientada para a tarefa? Terá o facto de ser uma PME de cariz familiar condicionado os resultados? Ou estaremos, simplesmente, perante um caso de “iliteracia” da população estudada, sobre o que deve constituir um bom sistema de comunicação interna de uma organização? Ou seja, desconhecimento sobre quais as motivações, funções e objetivos de uma política de comunicação direcionada para os colaboradores?

Apesar de não ter sido encontrado qualquer tipo de relação entre a comunicação interna e a performance, através da revisão de literatura, consideramos que a comunicação interna, trabalhada de forma contínua e organizada, pode resultar em níveis muito positivos de *performance* e que, embora não tenha sido encontrada nenhuma relação entre as variáveis, continua a ser uma dimensão de elevada importância na gestão de uma empresa e que não deve ser desvalorizada (Rajhans, 2012; Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012; Lee & Yue, 2020). Não só porque, como defende Meirinhos e Barreto (2018), a comunicação melhora a tomada de decisão, melhora o relacionamento interpessoal entre colaboradores, mas também porque, de acordo com Verčič e Vokić (2017), a satisfação com comunicação interna tem um papel significativo no elevado *engagement* dos funcionários, assim grandes potencialidades no domínio do *employer branding* (Verčič (2021).

### 6. Conclusões

Na introdução deste trabalho propusemo-nos dar resposta a um conjunto de questões. Fechamos este trabalho procurando responder a esses questionamentos iniciais que constituíram o desafio para este trabalho. É muito claro que os colaboradores da empresa sentem que lhes é delegado poder por parte dos seus superiores. Também a antiguidade do trabalhador na empresa é um fator importante para essa delegação/ empoderamento, uma vez que os colaboradores que estão há mais tempo na empresa sentem que têm mais poder de decisão do que os que estão há

## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

menos tempos. Sobre os processos de comunicação desenvolvidos dentro da organização, a pesquisa é inconclusiva. Estando esta relação descrita no título do trabalho, este é o resultado que suscita sobretudo novas questões, do ponto de vista da sua discussão face a literatura existente e, por isso, poderá merecer ser complementado com outras metodologias de análise que ajudem a explicar a não existência de correlações significativas entre a comunicação interna e a *performance* dos colaboradores. Por outro lado, é absolutamente clara a relação positiva entre a percepção dos colaboradores quanto ao seu *empowerment* e a *performance* destes. Por fim, do lado das chefias da organização, estas avaliam positivamente a *performance* dos colaboradores da empresa.

Um trabalho desta natureza confronta-se sempre com limitações diversas. Este não foge à regra. Uma das principais limitações prende-se com a escolha do objeto de estudo, uma pequena empresa de um determinado setor de atividade. Pesquisas futuras poderiam analisar as mesmas variáveis em amostras maiores, de diversos sectores, e incluir outras variáveis de natureza motivacional que podem ter efeitos mediadores nas referidas relações.

Apesar das limitações descritas, considera-se que este trabalho aporta contributos para o conhecimento das áreas científicas analisadas, nomeadamente reforçando os estudos prévios sobre a relação entre *empowerment* e *performance* neste tipo específico de organizações que são as PME's familiares. Independentemente da sua dimensão, as organizações e os gestores das mesmas devem estar atentos à consciência que os colaboradores têm do impacto da delegação de poder na sua *performance*. Consideramos também relevante, para a teoria e prática, a discrepância encontrada sobre a dimensão da comunicação interna. Face aos resultados encontrados em outros estudos e descritos na revisão de literatura, sobre a relação entre a comunicação e as outras variáveis, o não reconhecimento da importância da comunicação na (sua) *performance* por parte de um *stakeholder* tão importante como os colaboradores, deve preocupar e merecer a atenção dos gestores de recursos humanos, da comunicação e da liderança das organizações. A atenção que a comunicação interna das organizações tem merecido, nas décadas mais recentes, por parte de domínios de conhecimento como a gestão de recursos humanos, o comportamento e comunicação organizacional e as relações públicas demonstra não só o potencial da comunicação em mudar pensamentos, atitudes e comportamentos, como a necessidade desses domínios se articularem e se “contagiarem” em prol da concretização de ações que estimulem a dedicação do elemento humano das organizações aos objetivos comuns

## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

definidos pelas lideranças. Face a isso, é fundamental os gestores e decisores organizacionais compreenderem que independentemente do número de trabalhadores, tipo de organização ou do sector de atividade, todos podem ganhar se todos conhecerem e reconhecerem o poder de um sistema de comunicação nas organizações.

### AGRADECIMENTOS

Reference Funding: UIDB/04928/2020 - FCT – Portuguese Foundation for Science and Technology

### REFERÊNCIAS

Almeida, L. M. S., Souza, L. G. M. & Mello, C. H. P. (2010). A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. *Gestão & Produção*, 17(1), 19–34. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2010000100003>

Atambo, W., & Momanyi, D. (2016). Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 2(5), 328–340. <https://doi.org/10.1103/PhysRevLett.72.2125>

Bakar, H. A., & Mustaffa, C. S. (2013). Organizational communication in Malaysia organizations: Incorporating cultural values in communication scale. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(1), 87-109.

Balakrishnan, C., & Masthan, D. (2013). Impact of Internal Communication on Employee Engagement – A Study at Delhi International Airport. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(8), 2250–3153. <https://doi.org/ISSN 22503153>

Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York.

Brandão, G. N. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, [S.l.], 18(33), 75-

O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

90, nov. 2018. ISSN 2183-5462. Disponível em: <<https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/5238>>. Acesso em: 19 set. 2019.

Carpini, J. A. (2017). *Individual work performance: Dimensionality and consequences*. Doctoral dissertation, Australia: The University of Western Australia, 232 p.

Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. (2002). Loyalty to supervisor vs organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 339–356.

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

Daniel, F., & Purwanti, A. (2007). *The impact of Organizational Culture and Job Satisfaction to organizational commitment and employees Job Performance*. Empirical Study, University in Tangerang. Indonesia: University in Tangerang, 19 p.

Du Preez, R. & Bendixen, M.T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.

Freitas, C. (2016). *As Práticas de Comunicação Interna nas Organizações da Administração Pública em Portugal e a Valorização dos Seus Trabalhadores - estudo de caso*. Lisboa: Instituto Superior Novas Profissões, 171 p.

Ganji, S. F. G., Johnson, L. W., Sorkhan, V. B. & Banejad, B. (2021). The Effect of Employee Empowerment, Organizational Support, and Ethical Climate on Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 311-329.

Goulart Brandão, N. (2018). *A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações*. Lisboa: Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa, 12 p.

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

## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

Idris, A., See, D., & Coughlan, P., (2018). Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: Connecting the dots with context and organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 697-711.

Jaffery, H., & Farooq, H. (2015). The Impact of Structural Empowerment on Organizational Citizenship Behavior-Organization and Job Performance: A Mediating Role of Burnout. *Journal of Management Sciences*, 2(2), 273–288.

Kalla, H. (2006). *Integrated Internal Communications in the multinational corporation. Helsinki School of Economics*. Disponível em: <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a280.pdf>

Karanges, E., Johnston K., Beatson A. & Lings I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131.

Krishnan, V. (2012). Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 550-563. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01437731211253019>

Kulachai, W., Narkwatchara, P., Siripool, P., & Vilailert, K. (2018). Internal communication, employee participation, job satisfaction, and employee performance. In *Advances in Social, Education and Humanities Research (ASSEHR), 15th International Symposium on Management (INSYMA 2018)*. Disponível em: <https://doi.org/10.2991/insy-18.2018.31>

Kumar, P., & Kumar, A. (2017). Employee Empowerment–An Empirical Study. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 17(4). Disponível em: <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2217>

Lee, Y. & Yue, C.A. (2020). Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review*, 46 (3) <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101906>.

Lemon, L. L. & Towery, N.A. (2021), The case for internal communication: an investigation into consortia forming. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2019-0093>

Matthews, R. A., Michelle Diaz, W., & Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32(3), 297–318. <https://doi.org/10.1108/00483480310467624>

Meirinhos, R. C. & Barreto, A. M. (2018). A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos. *Media & Jornalismo*, [S.l.], v. 18, n. 33, p. 75-90, nov. 2018.

O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

ISSN 2183-5462. Disponível em: <https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/5238>. Acesso em: 19 set. 2019.

Men, R.T. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>

Men, L.T., Chen, Z. F. & Ji, Y.G. (2018). Walking the talk: An exploratory examination of executive leadership communication at startups in China. *Journal of Public Relations Research*, 30(1-2), 35-56: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1455147>

Meng, B., & Han, H. (2014). The Effects of Empowerment on Employee Psychological Outcomes in Upscale Hotels. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 23(2), 218–237. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19368623.2013.768189>

Mishra, N., Sharma, N. & Kamalanabhan, T.J. (2015). Is Internal Communication Important for Sport Commitment Survey of Indian Cricket Players. *Communication & Sport*, 4(2), 212-239.

Mohamedi, B. (2013). *Impact of Employee Motivation on Job Performance in Tanzania Banking Sector. A Case Study of Tanzania Postal Bank Head Office and Metropolitan Branch*. Tanzania: University of Tanzania, 90 p.

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

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

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

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*, Thousand Oaks, California, UA: Sage Publications.

Pfeiffer, I. & Dunlop, J. (1990). Increasing productivity through empowerment. *Supervisory Management*, 8-17.



## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Prado-Roman, C.; Diez-Martin, F. & Blanco-Gonzalez, A. (2020). The effect of communication on the legitimacy and performance of organizations. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22b(3), 565-581. ISSN 1806-4892

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

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

Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Higher Ed.

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

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

Sandhya, S., & Sulphey, M. M. (2019). An assessment of contribution of employee engagement, psychological contract and psychological empowerment towards turnover intentions of IT employees. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 5(1), 22-31.

Sampaio, A. (2013). *O impacto do empowerment do pessoal de contacto na satisfação do cliente*. Porto: Faculdade de Economia, Universidade do Porto 104 p.

Sebastião, S. P., Zulato G. & Trindade, A. (2017). Internal communication and organizational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review*, 43(4), 863-871, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.006>

## O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016. doi:10.1177/001872678603901104

Taylor, J. R & Every, E. V. (2000). *The Emergent Organization: Communication as it Site and Surface*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Taylor, J. (1993). *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization*. New Jersey: Ablex Publishing.

Xifra, J. (2014). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Editorial Tecnos

Van Riel, C. B. M. & Fombrun, J. (2007). *Essentials of Corporate Communications*. New York: Routledge.

Van Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. England: Prentice Hall.

Verčič A. T.; Verčič, D.; Sriramesh; K., (2012) Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.

Verčič, A. T, & Voki'c (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43, 885-893: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>

Verčič, A. T & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>

Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organizational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>

Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva*. Lisboa: Edições Silabo.

Wall, T. D., Wood, S. J. & Leach D. J. (2004). *Empowerment and performance*. In Cooper CL, Robertson IT (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Volume 19. London: Wiley.

Weierter, S.J.M. (1997). Who wants to play 'Follow the leader?' A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics. *Leadership Quarterly*, 8(2), 171-93.

Yue, C.A, Men, L. R & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3) <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>

O Papel Do Empowerment e da Comunicação Interna Na Performance dos Colaboradores: O Caso de uma Empresa Familiar Portuguesa

Yuliandi, R. T. (2019). Work discipline, competence, empowerment, job satisfaction, and employee performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 7209-7215.

**Title: THE ROLE OF EMPOWERMENT AND INTERNAL COMMUNICATION IN EMPLOYEE PERFORMANCE: THE CASE OF A PORTUGUESE FAMILY-OWNED COMPANY**

**ABSTRACT**

This study seeks to analyze employees' perceptions of empowerment and internal communication, as well as the relationship between these variables and employee performance. In this sense, two specific objectives were defined: (1) to identify the perception of employees about their empowerment and the company's internal communication; (2) to understand if empowerment and internal communication have any impact on employee performance. This is a quantitative research using a questionnaire survey for data collection, assuming the format of a case study. The total number of employees of a small family company in the metal-mechanic industry, in the western region of Portugal, participated in this research. The dual-source method was used to reduce the risks of variance of the common method, that is, manager-employee dyads were used to obtain data on the variables under study. Thus, employees reported their perceptions of empowerment and internal communication; the performance of employees was evaluated by their supervisors. The results showed that: (a) employees have high levels of empowerment; (b) internal communication has moderate levels so that improvements at this level are suggested; (c) empowerment has a positive relationship with employee performance; (d) internal communication has no significant relationship with performance. The results of this research, in addition to contributing to knowledge in the area of people management, may support policies of employee empowerment and internal communication in this particular company, as well as in other family-owned SMEs.