

## A Intranet como veículo dinamizador de comunicação interna e participação activa dos colaboradores nas organizações. Estudo de Caso: A Intranet da Danone Portugal

Nuno Goulart Brandão  
Instituto Superior de Novas Profissões  
nunogbrandao@inp.pt  
Sofia Estrela Duarte  
Instituto Superior de Novas Profissões  
sofiaestreladuarte@gmail.com

### Resumo

As tecnologias de informação e comunicação aplicadas à comunicação interna das organizações conferem originalidade e rapidez no acto de comunicação, proporcionando novos métodos e práticas indutoras de participação activa e interacção de comunicação em rede entre os seus diferentes colaboradores.

O desenvolvimento da Intranet é um exemplo claro para a dinâmica interna que se espera mais participativa nas organizações, como um decisivo factor para a geração de inovação, conhecimento e espírito de pertença dos seus colaboradores, potenciando e reforçando um clima organizacional positivo e propício ao cumprimento dos objectivos empresariais e seu crescimento sustentado e para a sua cultura e identidade organizacional (Elias e Mascaray, 2003; Aloy et al., 2005; Mauricio, 2006; Pinho, 2003; Nestares, 2002; Almeida, 2003; Riel, 1995). O presente estudo centra-se, precisamente, na avaliação dos processos de comunicação interna e monitorização da Intranet da Danone Portugal, empresa que faz parte da multinacional Grupo Danone que tem como conceito central na sua actividade, o saber aliar “o negócio com as pessoas”, sendo considerada desde 2004, pela Revista Exame, como a melhor empresa em Portugal no sector Agro-industrial e classificada como a 16ª melhor empresa para trabalhar em Portugal segundo o Great Place to Work Institute. Pretendeu-se, deste modo, realizar um estudo onde se apurasse o contributo da sua comunicação interna em rede, Intranet, como veículo de participação e envolvimento dos seus colaboradores.

Como principais conclusões a que se chegou nesta investigação podemos destacar que se validou a 1ª hipótese em estudo. No entanto, quanto à 2ª hipótese, esta só se pode considerar como parcialmente validada, em virtude dos inquiridos entenderem que a Intranet, ainda não lhes permite um nível elevado de participação e interacção, solicitando uma nova fase de aprofundamento das suas potencialidades.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional; Relações Públicas; Comunicação Interna; Cultura; Identidade Organizacional; Intranet.

### Introdução

O estudo das relações públicas contemporâneas baliza-se na devida compreensão de processos comunicativos que permitam aferir a conciliação de interesses entre organizações e seus públicos. Estas são cada vez mais assentes na expressividade que estes processos adquirem junto dos seus stakeholders, bem como na necessidade imperiosa de estarem vinculados e serem apreendidos com ética, sentido de responsabilidade social e boas práticas.

A validação da actividade das relações públicas numa perspectiva social evoluiu sempre paralelamente a contextos históricos (Bernays, 1952; Cutlip et al., 2001). E foi sempre induzida de uma visão sistémica e procura de um modelo bidireccional de comunicação (Grunig, 2001; Grunig e Hunt, 2003), proporcionador de uma melhoria contínua para a sociedade, que realça a ética e comprometendo as organizações para o favorecimento de boas práticas, bem como, para a criação de uma plataforma de debate público que legitime e consolide a própria democracia (Ruler e Vercic, 2002: 4).

As relações públicas contemporâneas assumem-se como um argumento positivo das sociedades democráticas vinculadas ao interesse público (Grunig, 1992; 2001), cujo valor acrescido para as organizações que representam reside, sobretudo, na perenidade, sinergias, concepção e implementação de programas contingenciais ou estratégias de relacionamentos que mantêm com os seus stakeholders.

São, deste modo, baseados no princípio orientador do estabelecimento da profissão de relações públicas assentes no diálogo e na procura da gestão de conflitos, o que pressupõe a total disponibilidade para modificações de comportamentos por parte das organizações e não apenas na influência ou persuasão dos seus modos e posturas junto das suas diferentes partes interessadas, sejam elas internas ou externas às organizações que representam (Edwards, 2006: 150), contribuindo assim, para a «excelência em relações públicas», contextualizada em organizações excelentes que são, seguramente, as que se tornam mais flexíveis e que enfatizam a sua coesão interna (Gonçalves, 2010: 42). Mais precisamente, as que dão primazia ao seu desenvolvimento social interno e apoiam os problemas sociais da sociedade, potenciando programas de comunicação simétrica bidireccional (Grunig e Repper, 1992) que visem e assegurem o equilíbrio de interesses e o desenvolvimento de relações a longo prazo entre as suas organizações e seus stakeholders (Austin e Pinkleton, 2008: 5-6).

As organizações no século XXI têm de ser caracterizadas e reconhecidas por modelos de gestão participada, baseados no permanente estímulo das suas relações interpessoais e nos fluxos de comunicação proactiva, mobilizando a sua inteligência colectiva, capacidade de trabalho e decisões de modo criativo e eficiente, proporcionando elevados índices motivacionais e rapidez de resposta no cumprimento dos seus objectivos, por via da consulta, participação e envolvimento dos seus colaboradores (Elias e Mascaray, 2003; Kovács, 2006: 42).

As relações públicas são então consideradas como o mecanismo de equilíbrio entre os interesses da organização e as pessoas que fazem parte e são afectadas pela organização (Grunig e Hunt, 2003: 58). Neste sentido, reflectir sobre a comunicação interna nas organizações é indispensável para o sucesso dos processos e das práticas da gestão, para que se possam estabelecer os objectivos de cada organização com os seus colaboradores, de modo, a ser possível se estabelecer e reforçar os valores de cada organização, sua transparência e coerência, numa base crescente de «socialização organizacional» (Rego, 1986: 34), através de um verdadeiro clima de «confiança», «credibilidade», «sentimento de pertença» (Villafañe, 1998: 258-263) e «conhecimento» (Riel, 1995: 114).

#### 1 – O papel da comunicação interna como fundamento de participação nas organizações

A comunicação interna é então decisiva para o real «envolvimento dos colaboradores» e sua inerente «eficiência organizacional» que passa, sobretudo, pela satisfação das suas «necessidades de comunicar»; pela informação específica que os ajude a realizar as suas tarefas; pela clareza nas regras internas; pela visão da organização; pela informação sobre as práticas do local de trabalho; pela oportunidade de estar, ser envolvido e consultado na vida da organização; por ter feedback do seu desempenho; de ter acesso a formação; e de ter acesso a todos os canais, instrumentos de comunicação na empresa (Tench e Yeomans, 2006: 337-342).

A comunicação interna assume-se, deste modo, como um dos principais agentes criadores e geradores de valor nas organizações, pelo qual se «cria, desenvolve e evolui uma identidade empresarial» (Almeida, 2003: 21) que possa contribuir para a afirmação de organizações de excelência que consigam «exceder as expectativas» de um seu amplo conjunto de «vozes e culturas» (Heath, 2001: 625) e através de «relações mutuamente benéficas» (Wilcox et al., 2001: 283).

Pensar em organizações é pensar em pessoas como o seu bem mais valioso e seu principal capital diferenciador. Logo, a comunicação interna tem um papel preponderante de intervenção e agregação dos colaboradores de cada organização, sua forma de estar e sentir a empresa, bem

como assume-se como um elemento estratégico face ao tipo de gestão vigente e suas práticas (Corredoura, 2009: 3969).

Neste contexto, tem de se ter em conta o grau de eficiência e participação no processo estabelecido de comunicação organizacional e que deve segundo Redford (1985) seguir sete principais princípios orientadores: i) – Clareza – relaciona-se com o bom uso da linguagem ao serviço de dada organização, de modo a tornar a mensagem mais acessível; ii) – Coerência – em total sincronia entre a mensagem e a actividade realizada na empresa; iii) – Adequação – uso da linguagem conforme o público-alvo e objectivos da mensagem a transmitir; iv) – Oportunidade e actualidade – determinação do melhor momento para executar o processo de comunicação interna; v) – Distribuição – processo de disseminação da mensagem para que chegue de modo adequado ao receptor; vi) – Adaptação e uniformidade – para possibilitar maior controlo sobre o que é divulgado; e vii) – Aceitação e interesse – grau de receptividade baseado na confiança e respeito entre os diferentes elementos que participam no processo de comunicação.

Deste modo, falar-se de políticas de comunicação interna é, sobretudo, falar-se em se assumir efectivas pontes e fontes concordantes na organização que possibilitem a construção e o desenvolvimento de relações internas pró-activas, de modo esclarecido e de base bi-direccional entre os diferentes colaboradores e a gestão da empresa, o que permite o devido desenvolvimento e participação no seio da organização.

A comunicação interna consiste na comunicação realizada entre todas as pessoas que fazem parte de uma organização. É um processo contínuo, fundamental para o seu funcionamento, e muito útil para uma compreensão da própria organização e do que se relaciona com ela.

A comunicação interna tem uma “dupla vertente, como modo de relação entre as pessoas, bem como instrumento estratégico na empresa” (Almeida, 2003: 36-37). Na realidade, ao assumir a comunicação na sua vertente estratégica, a organização deixa de desenvolver acções isoladas e desgarradas da restante comunicação para assumir, cada vez mais, um cariz fundamentalmente estratégico. Esta vertente leva a uma verdadeira política de comunicação interna que, a par das políticas financeira e comercial, vai contribuir para a solução de muitos dos problemas da organização. Por outro lado, a comunicação operacional consiste na transmissão de instruções que têm a ver com a execução do trabalho e cujo fluxo respeita a hierarquia. Esta função da comunicação interna é de extrema importância para o funcionamento da empresa.

Numa empresa em rede, menos burocrática e hierarquizada, a comunicação interna acaba por ser feita por todos e que todos são ouvidos, já que, “o tratamento profissional da comunicação interna exige conceder o protagonismo real às pessoas que atuam entre si e que, com a partilha de informação e de pontos de vista, tornam possível a comunicação”, fomentando a sua devida integração face aos processos de informação e de decisão na empresa (Eliás e Mascaray, 2003:83)

A comunicação interna não dispensa, a par da comunicação externa, da escolha dos melhores meios e suportes, ou seja, aqueles que de uma forma sinérgica permitem atingir os objetivos traçados na estratégia, colocando em prática as ações delineadas em conformidade. Para a escolha dos meios e suportes de comunicação interna, as preferências dos colaboradores devem ter um peso decisivo, até porque são estes que recebem essa comunicação e, cada vez mais, podem responder ou mesmo ser criadores dessa comunicação. Obviamente, também está condicionado ao fluxo informativo de cada organização, dos conteúdos das mensagens a transmitir, da periodicidade da comunicação, da capacidade e disponibilidade de recursos humanos e, obviamente, do orçamento estipulado para este fim. Certo é que os meios e suportes da comunicação interna devem ser escolhidos em conformidade com as especificidades da cultura empresarial, a sua identidade e contribuir para a obtenção de uma imagem interna favorável que contribui para a satisfação no trabalho e respetivo sucesso da empresa.

Segundo uma classificação considerada tradicional temos os modos de comunicação escrita, oral e audiovisual, a gestão de acontecimentos, o espaço arquitetónico e as novas tecnologias de informação e comunicação (Almeida, 2003:65-98)

Em relação à Intranet, podemos ainda apresentar as várias características próprias deste novo e poderoso instrumento de comunicação interna, destacando a segurança, a funcionalidade, velocidade, capacidade de armazenamento e distribuição, actualização da informação, interactividade, fiabilidade, usabilidade, organização, transversalidade, personalização, redução de custos, liberdade, capacidade de armazenamento, liberdade e evolução.

Para além destas características mais concretas da Intranet, enquanto veículo de comunicação interna, podemos analisar o efeito da introdução desta na gestão, para a satisfação e motivação para o trabalho e, em última instância, para a eficácia e eficiência da empresa.

A Intranet veio reforçar as vantagens da gestão

participativa nas empresas que, até à data do seu aparecimento, eram profundamente burocráticas e caracterizadas pela comunicação essencialmente descendente e formal. A Intranet veio favorecer a comunicação formal e informal em várias direcções já que se processa em rede. Assim, a comunicação é realmente feita em todas as direcções. Em termos descendentes, por exemplo, os gestores de topo que veiculam notícias corporativas; ascendente quando os departamentos publicam informações sobre o desenvolvimento de produtos; e na horizontal quando colaboradores individuais ou equipas colaboram em projectos. A Intranet oferece, ainda, a oportunidade de comunicação entre colaboradores quando enviam feedback aos autores das notícias ou artigos via e-mail (Lehmuskallio, 2006:292).

Numa gestão participativa faz sentido o incentivo à criação e publicação na Intranet por parte de todos os colaboradores. Holtz (1996:57) refere-se a esta realidade como “democratic everyone’s-a-publisher” e considera que esta é a grande força, mas também, a grande fraqueza da Intranet e que, por isso, exige uma boa gestão da Intranet.

Perante todas estas características, a Intranet apresenta-se como “o melhor sistema de comunicação interna” (Nestares;2002:253). Ainda assim, apresenta tantas vantagens que organizações em todo o mundo parecem depender fortemente dela como canal de comunicação e colaboração interna, até mesmo como principal instrumento, para potenciar a referida gestão participativa nas organizações.

## 2 - Metodologia

A presente investigação incidiu, deste modo, sobre o círculo relacional «colaboradores», «comunicação» e «organização» tendo como objectivo central analisar se a Intranet da Danone Portugal, enquanto instrumento de comunicação interna, responde às necessidades e expectativas dos seus colaboradores e se propicia, através dos seus conteúdos, a sua participação e envolvimento na organização objecto de estudo.

Deste modo, este estudo visou apurar se a Intranet da organização Danone Portugal está moldada à dinâmica e estrutura da organização e, neste sentido, se tem em conta face a esta realidade, as necessidades e expectativas de informação e comunicação dos seus colaboradores, contribuindo para o seu sentimento de pertença à organização. Ou seja, se as necessidades e expectativas dos seus colaboradores estão expressas nos conteúdos da sua Intranet e se, em função disso, existe uma adequada política de comunicação interna com envolvimento e

participação dos seus colaboradores.

A presente investigação teve como objectivo aferir as seguintes hipóteses: 1<sup>a</sup> – A Intranet vai ao encontro das necessidades de informação dos colaboradores da Danone; 2<sup>a</sup> – As temáticas dos conteúdos disponibilizados pela Intranet são incentivadoras de participação activa dos seus colaboradores.

Para apuramento das hipóteses em estudo, utilizou-se o instrumento metodológico de avaliação em termos exploratórios (dados secundários da investigação) a análise da Intranet e entrevistas a responsáveis da empresa. E, em termos de avaliação metodológica de dados primários, realizou-se um inquérito por questionário que ficou disponível para todos os colaboradores da empresa durante três semanas, obtendo-se um total de 61 respostas válidas, o que correspondeu a cerca de 25% do total de colaboradores da Danone. Considerou-se o tipo de amostragem não probabilística, uma vez que se teve em conta que todos os colaboradores tiveram acesso ao questionário e com garantia de disponibilidade para responderem durante três semanas. Face ao questionário produzido, as perguntas 1 a 22 visaram apurar a validação, ou não, da hipótese 1, enquanto através das perguntas 23 a 40 pretendeu-se a possível validação da hipótese 2. Note-se que este inquérito por questionário além de pretender avaliar a actual Intranet da Danone, pretendeu ainda, apurar quais são as principais propostas de melhoramento da Intranet da empresa com vista ao incentivo da participação dos seus colaboradores.

A estratégia metodológica desta investigação incidiu sobre a construção de um conjunto de variáveis que tiveram os seguintes objectivos de avaliação: «segurança e fiabilidade» (pergunta 5); «funcionalidade» (pergunta 13); «velocidade» (pergunta 4); «capacidade de armazenamento e distribuição» (perguntas 7 e 11); «actualização da informação» (pergunta 12 e 21); «interactividade» (perguntas 15, 17 e 18); «usabilidade» (perguntas 1 a 3 e 6); «transversalidade» (pergunta 19); «personalização» (pergunta 14); «redução de custos» (pergunta 8); «liberdade» (pergunta 16); «evolução» (perguntas 9, 10, 20 e 22); «gestão participativa» (perguntas 24 a 34). E que foram sustentados nos seguintes autores: Pinho (2003); Bilhim (2008); Dernovsek (2002); Holtz (1996); Aloy et al. (2005); Maurício (2006); Almeida (2003); Rego (1986); Nestares (2002); DeLarge (2003); Lehmuskallio (2006); e Weerakkody (2004).

Dos 61 colaboradores que responderam ao inquérito por questionário, cerca de 55,7% são do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 31 e 39 anos (41,0%) e entre os 40 e 49 anos (31,1%). Quanto ao grau de escolaridade mais representativo foram os licenciados (55,7%), seguidos dos que têm o ensino secundário

(26,2%). Quanto à antiguidade na empresa, os com maior representatividade são os colaboradores que estão na organização entre 4 e 10 anos (23%), seguidos dos que têm 1 a 3 anos (18%) e 21 anos ou mais (18%). Cerca de 57,4% dos respondentes trabalham na empresa em Lisboa e os restantes na unidade industrial de Castelo Branco. Destaca-se ainda que cerca de 41% dos respondentes utilizam a Intranet mais do que uma vez por dia e cerca de 26,2%, pelo menos, uma vez por dia, o que nos permite sustentar que estamos perante uma organização onde os seus colaboradores utilizam activamente a Intranet da empresa, pois 67,2% dos respondentes utilizam, em termos de frequência, uma ou mais vezes a Intranet por dia.

### 3 - Estudo de Caso

Quanto aos resultados obtidos através da aplicação do inquérito por questionário, face ao apuramento da 1<sup>a</sup> hipótese em investigação (perguntas 1 a 22), podemos destacar algumas respostas a determinadas perguntas. Assim, responderam “concordo totalmente” e “concordo”, na pergunta “Considero que a Intranet está bem organizada e é fácil aceder aos seus conteúdos” 54%; na pergunta “Penso que a página inicial está bem estruturada e facilita o acesso a outros níveis da Intranet” 61%; na pergunta “Penso que as ligações apresentam uma boa organização, facilitando a navegação na Intranet” 51%; e na pergunta “Considero que a Intranet é rápida, facilitando o seu uso” 72%. No que se refere à afirmação “Sei que a utilização da Intranet é segura e fiável” responderam desta forma 74%. A questão que apresentou os melhores resultados com 75% dos inquiridos a responder “concordo” e “concordo totalmente” é “Agradeço o facto de reduzir o gasto de papel ao não imprimir tantos documentos quando utilizo a Intranet”. De facto, a Intranet da Danone Portugal é percebida pelos seus colaboradores como uma ferramenta útil e bem organizada, permitindo o acesso a informação útil. Também contribui para um comportamento de cidadania pelo facto de reduzir a utilização de papel.

Existe ainda, uma percepção de que a Intranet é uma ferramenta eficaz mas, em relação às suas potencialidades não está ser totalmente explorada pela Danone Portugal e as ferramentas colocadas ao dispor dos colaboradores não estão a ser aproveitadas pelos colaboradores, exceptuando a que permite a personalização da Intranet. Assim, quanto à facilidade em utilizar a Intranet 72% responderam “concordo” e “concordo totalmente” à questão “Sinto que tenho facilidade em utilizar a Intranet.” Também em relação aos outros meios de comunicação interna, 69% responderam “concordo” e “concordo totalmente” à questão “Considero que a Intranet é um meio de comunicação interna mais eficaz



face aos meios impressos”.

Em relação à pergunta “Agrada-me poder personalizar as ferramentas “Danutils” 76% responderam “concordo” e “concordo totalmente” mas em relação à ferramenta que permite avaliar outros colaboradores referida na pergunta “Utilizo sempre que conveniente a ferramenta “welldan” em relação aos outros colaboradores” 39% responderam “não concordo nem discordo”; 38% “discordo” e “discordo totalmente” e apenas 23% “concordo” e “concordo totalmente”. As ferramentas “Dunutils” permitem ao colaborador personalizar vários tópicos, ou seja, escolher os que mais lhe interessam e colocar na homepage da Intranet a que tem acesso através da sua senha de acesso e a ferramenta “weldan” permite o reconhecimento de esforço adicional de qualquer colaborado em relação a outro colaborador. Também em relação à desburocratização e trabalho em equipa os resultados não são muito favoráveis, ou seja, em relação à questão “Considero que a Intranet facilita a realização de trabalho mais burocrático, libertando-me para tarefas mais aliciantes” 43% responderam “ discordo” e “discordo totalmente”; 34% responderam “não concordo nem discordo”; e apenas 23% responderam “concordo” e “concordo totalmente. Em relação à questão “Considero que a Intranet favorece o trabalho em equipa com outros colaboradores” 41% responderam “discordo” e “discordo totalmente”; 33% “concordo” e “concordo totalmente”; e 26% “não concordo nem discordo”. Quando a questão se refere a colaboradores geograficamente mais afastados os resultados alteram-se, apresentando 46% de respostas “concordo” e “concordo totalmente”; 28% não concordo nem discordo”; e 26% “discordo” e “discordo totalmente” quanto à questão “Considero que a Intranet favorece a relação com os colaboradores geograficamente mais afastados”. Este último resultado é de especial importância dado que a Danone Portugal faz parte de uma multinacional e em Portugal tem os seus escritórios centrais em Lisboa e uma unidade fabril em Castelo Branco.

Quanto aos resultados obtidos face ao apuramento da 2ª hipótese em investigação (perguntas 23 a 40), podemos, desde já, referir que em relação à questão “Entendo melhor a visão, missão, estratégia e objectivos da organização através da Intranet” 38% responderam “discordo totalmente” e “discordo”; 34% “não concordo nem discordo”; e 28% “concordo” ou “concordo totalmente”. Em relação à questão “A Intranet contribui para a imagem que tenho da Danone” 46% responderam “concordo” e “concordo totalmente”. Verificamos assim que a Intranet contribui de uma forma satisfatória mas não consensual para o conhecimento da empresa por parte dos colaboradores, destacando-se pela positiva o contributo para a formação da imagem que têm da

empresa.

Perante a questão “Considero que a Danone coloca ferramentas na Intranet para que eu possa participar no processo de gestão com ideias, sugestões e opiniões” apenas 8% responderam “Concordo” e “Concordo totalmente”. Em relação à pergunta “Considero que todos os colaboradores da Danone têm a possibilidade de participar com sugestões e opiniões através da Intranet, 36% responderam “Discordo totalmente” e “Discordo”; 34% “Não concordo nem discordo”; e 28% “Concordo” e “Concordo totalmente”. Quanto à questão “Apresento frequentemente ideias, sugestões e opiniões através da Intranet como forma de participação na organização” 20% responderam “Discordo totalmente” e “Discordo”; 41% “Não concordo nem discordo”; e 39% “Concordo” e “Concordo totalmente”. Verificamos, assim, que os colaboradores consideram que as ferramentas colocadas na Intranet para poderem contribuir para a gestão da empresa são insuficientes e não é consensual a percepção que têm da possibilidade de todos poderem participar nesta gestão através da Intranet.

Quando confrontados com as várias possibilidades de melhoramentos ou novas implementações na Intranet, verificamos um interesse em todas as propostas colocadas. Assim, verificamos que responderam “Concordo totalmente” e “Concordo” 78% dos colaboradores em relação à possibilidade de “Foruns de discussão e partilha”; 67% em relação a “ferramentas de carácter lúdico como concursos internos”; 61% a “Poder colocar notícias na Intranet” e “Poder comentar as notícias publicadas”; 57% quanto à possibilidade de “Blogs internos”; 49% “Via directa para comunicar com a CODI”; 48% “Rede social interna”; e 47% em relação à possibilidade de se implementar uma “Extranet para parceiros preferenciais da Danone”. Assim, é visível o forte desejo de se verificar a implementação de novas ferramentas colaborativas na Intranet da Danone Portugal.

Em relação aos resultados obtidos na pergunta aberta que consistia na apresentação de ideias para melhorar a Intranet da Danone Portugal, analisando as diferentes respostas dadas pelos colaboradores, onde no total de 61 inquiridos obtivemos 12 respostas de carácter aberto, percebemos que a questão associada à actualização da Intranet foi reincidente em três casos, como podemos verificar nos seguintes comentários: “É muito importante seleccionar a informação importante que queremos ter na Intranet, mas também é muito importante mantê-la actualizada.”. “Por vezes a actualização da informação não é a melhor, não se faz no momento.”; e “Notícias sobre entrada/saída de colaboradores deve ser actualizada”.

De destacar ainda, as várias respostas associadas às ferramentas e conteúdos: “Adicionar um link onde podemos consultar os vários organigramas das restantes

SBU's.”; “Ter um espaço onde é colocado quem está de férias (na página inicial), colocar Best practices (na página inicial) (...) e outras coisas do dia-a-dia também na página inicial.”; “Colocar lista telefónica em formato web (não em excel).”; “Informação dos novos produtos.”; “Notícias sobre eventos da Danone (internos ou externos).”; “Em termos de page layout e conteúdos acho um pouco pobre.”; e “Destaque do Danutills e organigramas com data em que a alteração foi efetuada”.

Houve ainda três respostas que apontam para ferramentas de carácter colaborativo: “Ter um campo para perguntas “dúvidas” que siga para um e-mail Helpesk e que recebamos uma resposta.”; “Fomentar iniciativas para reduzir a pegada ambiental”, e ainda, uma “Plataforma onde todos os colaboradores possam partilhar ideias de inovação, conceitos, melhoria de processos, etc”.

Parece ter ficado claro que a Intranet, enquanto ferramenta de comunicação interna ao serviço das organizações, deve ser muito mais do que um repositório de informação a que se pode aceder de uma forma rápida e “ecológica”. Pode ser uma ferramenta expressiva, bidirecional, que envolve todos os colaboradores, contornando o “filtro” das chamadas hierarquias intermédias. Um desafio que leva a comunicação interna muito para além do seu sentido mais tradicional, apenas no sentido descendente e informacional, ao serviço do poder.

Assim, tendo em conta as duas hipóteses colocadas, verificamos que a primeira hipótese “A Intranet vai ao encontro das necessidades de informação dos colaboradores da Danone” foi validada com base nos dados recolhidos. Ainda assim, os colaboradores que responderam ao inquérito mostraram a necessidade, em especial, de actualização mais célere da informação.

A segunda hipótese “As temáticas dos conteúdos disponibilizadas pela Intranet são incentivadoras de participação ativa dos seus colaboradores” apenas a consideramos parcialmente validada dado o resultado às questões que se referiam à Intranet enquanto ferramenta incentivadora de participação. Contudo, estes resultados devem ser vistos à luz da juventude da Intranet da Danone Portugal o que justifica o fato de ter uma organização, conteúdos e ferramentas mas, ainda não ter passado para uma fase de aprofundamento das suas potencialidades.

#### Conclusão

Podemos concluir que é indubitável o papel das novas tecnologias de informação e comunicação em todas as facetas da vida humana, entre estas, a vida empresarial. Mas, sendo estas uma novidade com uma capacidade transformacional inigualável, é ao mesmo tempo razão

de atracção e de repulsa por parte das organizações e dos seus colaboradores.

Em termos de comunicação interna, a Intranet apresenta-se exactamente com estas características, como um instrumento capaz de transformar o panorama desta função empresarial, fazendo frente às ferramentas tradicionais orais, escritas, audiovisuais, gestão de acontecimentos e espaço arquitectónico (Almeida, 2003:65-98).

O papel da Intranet é especialmente relevante em empresas ditas de gestão participativa, enquanto instrumento com “poder expressivo” (Rego,1986:33) que leva os colaboradores a sentirem que fazem mesmo parte da empresa pois participam na sua gestão com as suas ideias, sugestões e opiniões. Neste seguimento, contribui também para um melhor conhecimento da empresa, para a satisfação e motivação para o trabalho e logo, para a eficácia e eficiência da empresa.

A Intranet da Danone Portugal tem cumprido de uma forma medianamente satisfatória a sua função em termos de características e organização, apesar da possibilidade de evoluir ainda mais, surgir de uma forma inequívoca, por parte dos seus responsáveis, bem como pela análise realizada e resultados apurados do inquérito aos colaboradores, ao nível dos seus conteúdos. E, ainda mais, enquanto instrumento de comunicação interna que incentive à colaboração em relação aos níveis de participação com ideias, sugestões e opiniões, decisivo para a motivação, satisfação e participação activa dos seus colaboradores.

## Bibliografia

- Almeida, V. (2003), *Comunicação Interna na Empresa*, Lisboa, Áreas Editora.
- Aloy, Jaume Almendra; Delgado, Marina Romeo; Pérez, Xavier Roca (2005), *Comunicación Interna en la Empresa*, Jaume Almendra Aloy (Coord.), Barcelona, Editorial UOC.
- Austin, E. W.; Pinkleton, B. (2008), *Strategic Public Relations Management – planning and managing effective communication programs*, 2<sup>a</sup> Ed., London, Taylor and Francis E-Library.
- Bernays, E. (1952), *Public Relations*, Norman: University of Oklahoma Press.
- Billhim, J. (2008), *Teoria Organizacional – estruturas e pessoas*, 5<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP.
- Corredoura, André (2009), *Comunicação Organizacional: uma ferramenta no processo de planeamento estratégico das organizações*, Lisboa, in *Actas do VI Congresso SOPCOM*.
- Cutlip, S.; Center, A.; Broom, G. (2001), *Manual de Relaciones Públicas Eficazes*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- DeLarge, Craig (2003), *The role of the Intranet in Brand Knowledge Management*, *Design Management Journal*, Vol. 14, Ed. 1, pp. 55-61, John Wiley e Sons, Inc, Boston in <http://search.proquest.com/docview/202964178?accountid=62749> (acedido a 2 de Março de 2012)
- Dernovsek, Darta (2002), *Crating an Effective Intranet*, *Credit Union Magazine*, Madison in <http://search.proquest.com/docview/235943843?accountid=62749> (acedido a 2 de Março de 2012);
- Edwards, L. (2006), *Public Relations Theories – an overview systems theories*, in *Exploring Public Relations*, Ralph Tench and Liz Yeomans (Org.), London, Pearson Education, Harlow.
- Elias, J.; Mascaray, J. (2003), *Más allá de la Comunicación Interna: la intracomunicación*, Barcelona, Gestión 2000.
- Gonçalves, G. (2010), *Introdução à Teoria das Relações Públicas*, Porto, Porto Editora.
- Grunig, J. (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Grunig, J. (2001), *Two-way symmetrical Public Relations – Past, Present, and Future*, in *Handbook of Public Relations*, Robert Heath, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Grunig, J.; Hunt, Todd (2003), *Dirección de Relaciones Publicas*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- Grunig, J.; Repper, F. (1992), *Strategic Management, Publics, and Issues*, in *Excellence in Public Relations and Communication Management*, J. Grunig (Ed.), New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Heath, R.L. (2001), *Handboock ok Public Relations*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Holtz, Shel (1996), *Intranet: What's all the excitement?*, *The Intranet Journal* in <http://search.proquest.com/docview/210286692?accountid=62749> (acedido a 2 de Março de 2012)
- Kovács, I. (2006), *Novas formas de organização do trabalho e autonomia do trabalho*, Lisboa, *Revista Sociologia, Problemas e Práticas*, Nº 52, pp. 41-65.
- Lehmuskallio, Sari (2006), *The uses and contentes of Intranets in Multinational Companies in Finland*, *Journal of Business and Technical Communication*, Thousand Oaks, Sage, <http://search.proquest.com/docview/196455474?accountid=62749> (acedido a 29 de Fevereiro de 2012);
- Mauricio, Miguel (2006), *O papel da Intranet na gestão do conhecimento organizacional*, in *Tese de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação*, Lisboa, ISCTE-IUL.
- Nestares, M.I.S. (2002), *La Comunicación Empresarial A Través de Internet*, Valencia, Universidad Cardenal Herrera, Fundación Universitaria San Pablo.
- Pinho, J. (2003), *Relações Públicas na Internet – técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse*, São Paulo, Summus Editorial.
- Redford, C.E. (1985), *Comunicações Administrativas*, São Paulo, FGV.
- Rego, T. (1986), *Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional*, São Paulo, Ed. Summus.
- Riel, C. (1995), *Principles of Corporate Communication*, London, Prentice-Hall.
- Ruler, B.; Vercic, D. (2002), *The Bled Manifesto on Public Relations*, Ljubljana, *European Public Relations Educations and Research*.
- Tench, R.; Yeomans, L. (2006), *Exploring Public Relations*, London, Pearson Education, Harlow
- Villafañe, J. (1998), *Imagem Positiva: gestão estratégica da imagem das empresas*, Lisboa, Ed. Sílabo.
- Weerakkody (2004), *Technology and Marginalization: A Case Study of the limited adoption of the Internet at a State-acored Organization in rural Australia*, in <http://insite2004/079weera.pdf> (acedido a 27 de Fevereiro de 2012).
- Wilcox, D.; Ault, P.H.; Agee, W.; Cameron, G. (2001), *Relaciones Públicas: Estratégias y Tácticas*, 6<sup>a</sup> Ed., Madrid, Pearson Educación.