



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM REDE PARA O
COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES FACE À CULTURA
NAS ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE CASO: A INTRANET DA NOS.

Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação – Comunicação,

Marketing e Publicidade

Por

Catarina Neves de Carvalho

Faculdade de Ciências Humanas

setembro 2016



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM REDE PARA O
COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES FACE À CULTURA
NAS ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE CASO: A INTRANET DA NOS.

Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação – Comunicação,

Marketing e Publicidade

Por

Catarina Neves de Carvalho

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

setembro 2016

Resumo

Uma organização é definida e representada pelo seu comportamento organizacional e a sua cultura. Não sendo estas duas realidades opostas evoluem lado a lado segundo as forças internas e externas nas organizações que se traduzem em processos de adaptação a novas realidades em constante mudança.

As organizações são feitas de e para pessoas e, como tal, torna-se fundamental que estas se encontrem felizes nas mesmas para que haja um desempenho positivo e que se traduza em sucesso.

É deste modo que a comunicação interna ganha novo sentido e urgência, e torna-se, assim, pertinente compreender qual o papel que a comunicação interna desempenha no comprometimento dos colaboradores face à cultura nas organizações.

A presente investigação é um estudo de caso realizado à empresa de telecomunicações nacional NOS que se propõe compreender o papel que a comunicação interna em rede desempenha no comprometimento dos colaboradores face à cultura dessa mesma organização, tendo como estudo de caso a Intranet da NOS.

Deste modo, apura-se se os colaboradores desta organização aferem e dão relevância às capacidades deste instrumento de comunicação interna relativamente ao seu próprio comprometimento para com a cultura da mesma em que trabalham.

Palavras-Chave: Comunicação interna em rede, Comprometimento, Intranet, Cultura Organizacional

Abstract

An organization is defined and represented by its organizational behavior as well as its internal culture. As these two realities are not opposite they evolve together accordingly external and internal forces to the organization which translate into adaption processes and new realities always changing.

Organizations are made by and for people and therefor its essential their happiness in the organization in order to be a positive performance which will be converted into success.

It is this way internal communication achieves new and urgent importance and thus it is relevant to understand the role that internal communication has in the employees' commitment towards the organizational culture.

The present investigation is a case study on the Portuguese telecommunication organization NOS which study proposes to understand the role the intranet plays in the employees' commitment towards NOS' organizational culture, studying for that matter NOS network.

Therefore, it is also important to understand if the organization employees realize and give importance to NOS' intranet as a tool that improves the commitment towards the internal organizational culture.

Keywords: Internal Communication Network, Commitment, Intranet, Organizational Culture

Agradecimentos

A conclusão desta etapa não teria sido possível, em primeiro lugar, a quem a tornou exequível: a minha família.

Um especial agradecimento à minha mãe e irmã por acreditarem incondicionalmente nas minhas capacidades e terem sempre uma palavra amiga de incentivo.

Aos meus amigos que me ouviram, apoiaram e incentivaram nesta fase importante sem nunca me falharem na amizade e carinho.

Ao Rodolfo que merece destaque nestes agradecimentos pelo seu companheirismo e compreensão durante esta façanha sem nunca duvidar de mim.

Obrigada à Carla Dias pela disponibilidade e amizade que tornaram possível o contato com a NOS e a consequente realização deste trabalho.

À Isabel Silva e à Filipa Conceição um muito obrigada por acreditarem no meu trabalho e estarem disponíveis para o tornar possível. Obrigada também a todos os colaboradores da organização NOS que participaram neste trabalho.

Em último mas não menos importante, ao meu orientador, o qual não podia ter sido melhor escolhido, Professor Doutor Nuno Goulart Brandão que se mostrou sempre disponível, compreensivo e dedicado a mim e ao meu trabalho. A sua orientação e aconselhamento foram indispensáveis.

ÍNDICE

Introdução	1
Capítulo I – Cultura, identidade, pessoas e comprometimento nas organizações	6
1. A Cultura e Identidade nas Organizações	6
2. Gestão de Pessoas	20
3. O Comprometimento nas Organizações	29
Capítulo II - A Comunicação Organizacional e o papel da Comunicação Interna como geração de conhecimento e envolvimento dos colaboradores.....	32
1. A Comunicação Organizacional e a sua dimensão estratégica	32
2. Formalidade e momentos da comunicação interna	34
3. A geração de conhecimento nas organizações proporcionada pela comunicação interna.....	41
4. A Comunicação Interna em Rede – Intranet.....	53
Capítulo III – Enquadramento da Empresa onde o Estágio foi realizado e da Empresa Objeto de Estudo – Havas World Wide Portugal e NOS.....	60
1. Memória descritiva do Estágio na Havas World Wide Portugal	60
2. Enquadramento Situacional da Organização Objeto de Estudo - Grupo NOS....	61
Capítulo IV – Metodologia.....	67
1. Problemática e Objetivos em investigação	67
2. Estratégia Metodológica	68
2.1 Dados Secundários.....	70
2.2 Dados primários	73
3. Perfil Tipo do Colaborador da NOS	74
4. Universo, Amostra e Horizonte temporal em investigação	76
5. Limitações ao Estudo.....	78
6. Constructo Metodológico de Avaliação	78
7. Hipóteses de Investigação.....	811
Capítulo V – Estudo de Caso: A intranet da NOS.....	83
1. Análise dos Dados Secundários	83

2. Análise dos Dados Primários	85
2.1 Resultados dos Dados de caracterização	85
2.2 Resultados Globais das Perguntas do Questionário.....	88
3. Reflexões aos Resultados e Validação das Hipóteses em Investigação	100
4. Pistas Futuras de Investigação.....	105
Conclusão.....	106
Bibliografia	108
Webgrafia	112
Anexos.....	113

Índice de Figuras

Figura 1 - Interações que formam a identidade organizacional	15
Figura 2 - Modelo de Processamento de Interdependência da Identidade-Imagem	17
Figura 3 - As Pessoas como Recursos Versus as Pessoas como Parceiros	23
Figura 4 - Os Principais Processos na Gestão de Pessoas	26
Figura 5 - Os novos Papeis na Função de Gestão de Pessoas	27
Figura 6 - Modelo de três Componentes do Comprometimento	30
Figura 7 - Diferentes fluxos de Comunicação na Organização	38
Figura 8 - Rede de Comunicação Informal	39
Figura 9 - Modelo Percetual de Comunicação	42
Figura 10 - Quatro Modos de Conversão de Conhecimento	46
Figura 11 - Espiral do Conhecimento	47
Figura 12 - Atritos que inibem a transferência de conhecimento e possíveis soluções	51
Figura 13 - As Vantagens de aplicar o desenvolvimento tecnológico à Comunicação Interna	56

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Tabela de Huot	76
Tabela 2 – Modelo de Meyer e Allen dos Três Componentes do Comprometimento	80
Tabela 3 – Variáveis de Análise do Questionário	81
Tabela 4 – Correspondência entre as Variáveis do Modelo de Orlindo Pereira e o Questionário	101
Tabela 5 - Correspondência entre as Variáveis do Modelo de Meyer e Allen e o Questionário	101

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Contratos	75
Gráfico 2 – Habilitações	75
Gráfico 3 – Género	75
Gráfico 4 – Idades	76
Gráfico 5 – Antiguidade	76
Gráfico 6 – Género	85
Gráfico 7 – Idades	86
Gráfico 8 – Escolaridade	86
Gráfico 9 – Zona Geográfica	87
Gráfico 10 – Tempo de Permanência na Organização	88
Gráfico 11 – É da sua opinião que a Intra é um dos principais meios de comunicação interna da NOS?	88
Gráfico 12 – Se sim, considera que a mesma reflete a estrutura, práticas e atitude da NOS?	89
Gráfico 13 – Em que medida considera a Intra importante para a comunicação interna na NOS?	90
Gráfico 14 – Considera que, através dos seus conteúdos, a Intra...	91
Gráfico 15 – A Intra através dos seus conteúdos valoriza...	92
Gráfico 16 – Considera que a Intra pode ser um instrumento relevante para...	92
Gráfico 17 – “Estou muito contente e identifico-me com a NOS”	93
Gráfico 18 – De entre as seguintes afirmações escolha aquela que melhor traduz como se sente em relação à NOS	94
Gráfico 19 – A Intra ajuda-o a sentir-se mais ligado à NOS?	94
Gráfico 20 – Escolha a opção que melhor traduz a sua situação na NOS	95

Gráfico 21 – Tem orgulho na NOS?	95
Gráfico 22 – A Intra ajuda-me a sentir envolvido porque... ..	96
Gráfico 23 – A intra é uma ferramenta muito útil que me ajuda no dia-a-dia a sentir-me mais capacitado porque... ..	97
Gráfico 24 – Na sua opinião qual a principal função da Intranet numa empresa?	98
Gráfico 25 – Na sua opinião, em que medida uma ferramenta da Intranet deve:	99

Introdução

Para estudar uma organização é necessário ter em consideração vários fatores inerentes à sua organização e estrutura. Segundo a abordagem das Relações Humanas, uma organização é um sistema social cooperativo, composto por sistemas informais com regras e práticas próprias no qual o homem é entendido como um ser emocional e não apenas económico (Camara; Guerra e Rodrigues 2013:84). Assim, parte fundamental de uma empresa e, sem a qual a mesma não funcionaria, são os colaboradores. A origem do sucesso de uma empresa tem cada vez mais vindo a ser de enorme preocupação da ciência para responder às exigências que o mundo atual traduz (Ruão 2015: 89). Neste sentido, tem ganhado força a ideia de que a satisfação e a identificação dos colaboradores com a empresa influencia a sua dedicação no trabalho. Como tal, o comprometimento dos colaboradores para com a empresa em que se inserem é essencial, no sentido em que, tal pode traduzir-se em melhores ou piores resultados para a organização.

Para que se traduzam em resultados positivos para a empresa, a comunicação entre as chefias e os colaboradores é necessária para a melhoria da qualidade de vida destes últimos, uma vez que, irá fazer com que a organização vá ao encontro das expectativas e desejos dos seus colaboradores. E tal, por sua vez, permite a eficiência e eficácia dos mesmos, o que é o principal objetivo das organizações porque a comunicação interna é um dos principais agentes responsáveis pela criação e geração de valor nas organizações (Brandão e Portugal, 2015: 156).

A ferramenta de excelência e a mais utilizada para fazer essa ponte e para que a comunicação flua entre as chefias e os colaboradores é a intranet – o instrumento de comunicação interna mais dirigido a todos os colaboradores. A intranet consegue agregar no mesmo espaço todos os modos e instrumentos de comunicação interna, ao mesmo tempo que, permite ao utilizador maior interatividade e participação permanente gerando conteúdos em tempo real, assim como, a inexistência da barreira geográfica e o facto de ser um instrumento de comunicação de base bidirecional permite o fluxo de informação nos dois sentidos. Ao conhecer-se a opinião e posição do colaborador sobre um qualquer aspeto de interesse na organização torna-se possível a tomada de decisões tendo em consideração que vão ao encontro da felicidade dos colaboradores. Outro aspeto

importante da intranet é o facto de ser personalizada a cada colaborador, a sua área de atividade e as funções que exerce na organização, o que reforça o seu sentimento de pertença na empresa.

As empresas deixaram de ser uma realidade económica e tornaram-se uma realidade social que coexiste com a económica. A intranet permite e reforça a cultura organizacional, visto que, afirma a comunicação interna da organização através desta ferramenta.

Assim, neste Relatório de Estágio pretende-se dar a conhecer, em primeiro lugar, qual o papel que a cultura, a identidade e a gestão de pessoas numa organização desempenham no sucesso de uma marca e, mais especificamente, o papel que a intranet tem no comprometimento dos colaboradores para com a empresa em que trabalham. Deste modo, traduz-se na seguinte pergunta de partida: Qual é o papel que a intranet da NOS desempenha no comprometimento dos seus colaboradores face à cultura da empresa?

De forma a corresponder aos objetivos propostos, foram estabelecidas duas hipóteses em investigação, que serão testadas empiricamente face à amostra recolhida e com base nos modelos apresentados:

H1: A intranet da NOS é reconhecida pelos seus colaboradores como geradora de cultura e identidade organizacional.

H2: Os colaboradores da NOS reconhecem que a comunicação interna (intranet) potencia um maior comprometimento entre os mesmos e a organização.

Para compreender o papel que a comunicação interna em rede desempenha no comprometimento dos colaboradores face à cultura nas organizações – estudo de caso: a intranet da NOS – são tidos como constructo metodológico deste estudo os modelos do autor Orlindo Gouveia Pereira (1999) acerca dos principais aspetos a ter em consideração relativamente ao conceito de cultura organizacional e o modelo de três componentes do comprometimento organizacional dos autores Meyer e Allen (1991).

A parte teórica está compreendida em quatro capítulos:

No primeiro capítulo fizemos enfoque sobre a comunicação organizacional aprofundando as temáticas da cultura, identidade, gestão de pessoas e o comprometimento das mesmas nas organizações. Neste estão definidos e explicados estes conceitos, assim como, a relação que os mesmos apresentam com a temática em estudo. São apresentados os vários autores e ângulos de estudo dos diferentes conceitos, de modo a dar uma percepção real e abrangente dos conceitos em estudo. Assim, apresentamos e salientamos o papel que a comunicação organizacional tem numa organização, nomeadamente sobre o comprometimento dos colaboradores perante a mesma. A cultura e a identidade organizacional são dos aspetos mais fulcrais para o sucesso de uma organização e, com tal, neste capítulo estão presentes os elementos que através e devido às mesmas fazem com que seja possível prevenir, identificar e colmatar situações de risco, sendo que uma vez conhecida a cultura e a identidade organizacional é possível conhecer a organização. Outro conceito a merecer destaque neste primeiro capítulo é a gestão de pessoas, uma vez que, as pessoas passam a maior parte da sua vida adulta em organizações nas quais querem crescer profissionalmente implicando, assim, que cresçam no interior da organização em que estão inseridas. Do mesmo modo, as organizações precisam das pessoas para crescerem e atingirem o sucesso empresarial. Assim, é possível compreender que estas dependem uma da outra e como tal a sua relação deve ser de simbiose. Sendo este o contexto em que se inserem é difícil conseguir separar o comportamento dos colaboradores do comportamento organizacional e é devido a este contexto e a esta razão que existe e é necessária a Gestão de Pessoas. Por último neste capítulo, é abordado o conceito de comprometimento nas organizações, sendo destacadas as várias componentes e caracterizações que o compõem de modo a compreender-se como este é constituído e incutido de modo a assegurar a melhor forma das organizações conseguirem que os seus colaboradores se sintam comprometidos com estas.

O segundo capítulo está focado na importância da comunicação interna como geradora de conhecimento e envolvimento dos colaboradores. Para tal, foi necessário compreender a importância da comunicação interna e a sua dimensão estratégica numa organização, analisando quais as funções mais relevantes de se cumprir de modo a que a comunicação interna se realize. Para além da avaliação e explicação dos canais que as organizações devem utilizar adequando os mesmos a cada empresa foi, também, compreendida a necessidade de manutenção dos mesmos canais adaptando-os a novas necessidades e

realidades que possam surgir. É, igualmente, importante compreender a formalidade e os vários momentos da comunicação interna e, neste ponto do segundo capítulo, foram exploradas as diferentes formas de comunicação interna e de transmissão de informação, sejam estas orais ou escritas, para que, mais uma vez, se proporcione e mantenha o empenho dos colaboradores na organização em que estão inseridos, proporcionando um aumento da segurança no trabalho seja financeiro ou não, garantindo que os colaboradores têm conhecimento dos valores e objetivos da organização e que os tomam como seus de modo a gerar maior comprometimento da sua parte, dar a conhecer o papel que cada colaborador desempenha na organização mostrando o quão valiosos são para a mesma e evidenciando a importância da organização na sociedade. O terceiro ponto deste capítulo é precisamente sobre a geração de conhecimento proporcionado pela comunicação interna no qual são explicados os principais fatores e elementos que atuam para a geração de conhecimento numa organização e como isso influencia o comprometimento dos seus colaboradores. Cada organização é única e, como tal, pode e deve assumir diferentes modos de gerar conhecimento, mas, deve conhecê-los para que saiba qual o que vai melhor de encontro às expectativas e exigências da mesma. O último ponto deste capítulo foca-se na comunicação interna em rede, mais concretamente na ferramenta de excelência da comunicação interna - a intranet. O modo como a organização se relaciona com os seus colaboradores constitui um elemento chave na competição, assim como, o modo como partilha a informação com os mesmos e a comunicação em rede consegue estabelecer o estreitamento dessas relações de forma a se alcançar a vantagem competitiva. A comunicação em rede permite a interação e a bidirecionalidade da informação tornando os colaboradores recetores e, simultaneamente, emissores.

Posteriormente, sob a forma de terceiro capítulo, é revelada a memória descritiva, capítulo implícito num Relatório de Estágio como se mostra ser o caso. Neste, estão descritas todas as responsabilidades e funções realizadas na empresa em caso, assim como, a importância das mesmas para a escolha desta temática e para a realização deste trabalho

No quarto capítulo apresenta-se a metodologia que introduz o estudo empírico que permite tirar as conclusões do estudo, assim como, as limitações ao estudo e as possíveis propostas para continuação futura. É feito através de uma metodologia quantitativa, via questionário, que chegará ao seu público interno distribuído pela organização em estudo - a NOS. Este questionário torna possível a compreensão da importância dos conteúdos divulgados por

esta ferramenta de comunicação para os colaboradores da organização. E, ainda, o entendimento do papel que a intranet assume, ou não, na divulgação da identidade e cultura organizacional e, conseqüentemente, no comprometimento dos colaboradores da NOS.

Os resultados e conclusões são analisadas no quinto e último capítulo deste relatório de estágio com a designação: Estudo de Caso - a Intranet da NOS. Estes resultados irão permitir um maior desempenho e sucesso da organização perante o seu público interno, uma vez que, esta poderá caminhar na direção de uma ainda melhor operacionalização e comprometimento dos colaboradores se a cultura e identidade da organização estiverem inculcadas e forem motivo de felicidade interna.

Capítulo I – Cultura, identidade, pessoas e comprometimento nas organizações

1. A Cultura e Identidade nas Organizações

“Cultura é para um grupo o que personalidade ou caráter é para um indivíduo” (Schein, 2004:8).

«A identidade organizacional exprime a individualidade única de uma organização aos olhos dos seus membros» (Seruya 2009:55).

As organizações, desde a sua criação e para a sua prosperidade têm de se assumir como realidades sociais aliadas às realidades económicas e não somente como esta última. Como tal, uma empresa desde o seu nascimento gera e afirma valores humanos que se traduzem numa cultura coletiva, adotada por todos os colaboradores. Esta pode ser utilizada para controlar e restringir a cultura individual de cada membro da organização de modo a haver a interiorização das normas e valores em que estão inseridos. Também, como afirmam os autores Camara, Guerra e Rodrigues (2013:151), devido às exigências atuais do meio, desde a elevada competição interna e externa que se faz sentir ou as preocupações éticas, a cultura organizacional quanto mais forte se mostrar mais facilmente serão ultrapassadas as dificuldades e torna, ainda, possível a manutenção de uma política global de empresa através da coesão e da crença no projeto único. Como resume Seruya (2009:56) «a cultura organizacional pode ser vista, sobretudo, como um contexto que fornece aos membros de uma organização indicações ou referências que lhes permitem construir o sentido do que é a organização a que pertence».

Mas, existem diferentes correntes que nos permitem interpretar a cultura organizacional de várias formas.

Edgar Schein (2004:1) um dos autores de referência que aborda o conceito de cultura organizacional explica como este conceito está relacionado com a liderança. Afirma que a cultura é um fenómeno que nos rodeia diariamente e em todos os momentos sendo decretada e criada pelas ações do indivíduo e as suas interações com os outros. É modificada por comportamento de liderança e uma variedade de rotinas, estruturas, regras

e normas que guiam e contêm o comportamento. Para o autor, uma cultura forte não se traduz necessariamente numa melhor cultura ou numa mais adequada, uma vez que, cada organização tem a cultura que vai ao encontro do seu desenvolvimento.

O modelo do autor Sainsaulieu (1991:34) analisa concretamente as organizações com diferentes culturas, objetivos e atividades assim como grupos de trabalhadores distintos. Através desta análise e observação o autor apresenta quatro subculturas profissionais que em conjunto formam a cultura organizacional da empresa. Para o autor, a cultura é criada ao longo de toda a história e desenvolvimento da organização através da resolução de problemas «impostos e permanentes».

A abordagem de origem californiana *Corporate Culture* (CC) definem-nos os autores Camara, Guerra e Rodrigues (2013:153) como «um sistema de valores e normas partilhadas, de crenças, em interação direta com a organização». Nesta abordagem é importante a ideia de uma cultura forte pois quanto mais forte for, maior será a eficácia e sucesso da organização. Nesta perspetiva, a história da organização e os seus fundadores têm um papel importante, uma vez que, é recorrendo ao seu simbolismo na organização e é tendo-os como referência que se cria a cultura interna.

A perspetiva etnográfica tem por base a observação, assentando essencialmente nos aspetos qualitativos. Esta perspetiva defende que através da observação dos indivíduos que fazem parte da organização e do modo como estes resolvem problemas é possível decifrar a cultura daquela organização. Como afirmam os autores Camara, Guerra e Rodrigues (2013:154) «nesta perspetiva, é atribuída uma importância fundamental ao percurso histórico da Cultura da Empresa, analisando-o e vivenciando-o.». Esta característica coincide com a da perspetiva da *Corporate Culture* (CC), no entanto, a distinção entre as duas abordagens é o facto de esta última ver a cultura como uma ferramenta de gestão organizacional e a primeira analisar a cultura como forma de diagnóstico, de estudo e compreensão do processo organizacional.

Tal como o autor João Bilhim (2006:186) irei adotar, neste trabalho, como válida a definição de cultura do autor Schein (2004) e, conseqüentemente, os elementos essenciais que advêm desta abordagem:

- i) Padrão dos pressupostos básicos – a cultura organizacional apesar de sempre presente pode ser analisada a diferentes níveis. Como primeiro nível, este diz respeito ao que é tangível, palpável e visível como por exemplo os edifícios, o tipo de tecnologia usada na organização e o *dress code* exigido. Estes aspetos transmitem a primeira impressão que a organização pretende transmitir aos seus públicos externos e internos. O segundo nível é relacionado com os valores que a organização quer que sejam reconhecidos e, para tal, tem que haver maior consciência por parte dos colaboradores e público externo. O terceiro nível tem a ver com os pressupostos básicos subjacentes à organização que são aceites como verdade indiscutível. Este último nível é fundamental para a compreensão da cultura que uma organização manifesta porque são os pressupostos básicos implícitos numa organização que levam aos valores e, estes por sua vez, são a causa de determinados comportamentos revelando, assim, a cultura daquela organização.
- ii) A cultura é constituída por várias culturas – Outro pressuposto básico que advém da abordagem de cultura de Schein (2004) é o facto de que «não existem culturas em grupos, e se quisermos definir cultura, temos de ser capazes de localizar um grupo que seja possuidor específico dos valores dessa cultura» (Bilhim, 2006:188).
- iii) Aprendizagem – a cultura é, assim, o resultado de uma aprendizagem constante de um grupo, organização ou sociedade. A situação típica de formação de cultura (Bilhim, 2006:188) é a confrontação com um problema e a resolução em conjunto por parte dos colaboradores, neste caso. A cultura é, também, uma forma de estabilidade interna e externa em que para evitar ansiedade aquando da resolução de novos problemas os indivíduos adotam os mesmos modelos e comportamentos já usados no passado. Estes modelos e comportamentos adotados pelos colaboradores vêm do fundador da organização, pois foi este o primeiro a ter que resolver problemas e a sua visão e forma de o fazer é passada para os colaboradores. Tal como observa Schein (2004:225), o fundador é o

primeiro líder da empresa sendo que tem enorme impacto no modo como são encarados e ultrapassados os problemas. Posteriormente, o grupo de colaboradores torna-se independente e experiente e resolve os problemas com as suas próprias soluções. Aqui, o líder continua a ter uma posição importante dado que terá o dever de transmitir estabilidade e segurança.

Há autores, como Sainsulieu (1991), que afirmam haver mais do que uma cultura dentro de uma organização e que é o conjunto dessas que faz a cultura global da organização. Esta cultura dominante a todos os colaboradores é essencial para que haja uma ideia comum e o sentimento de pertença. Portanto, mesmo que existam várias culturas ou subculturas é importante que haja uma que seja independente e abrangente a todos como explica Bilhim (2006:194) «é precisamente este carácter de partilha de compreensão, que confere à cultura a capacidade de guiar e dirigir comportamentos». Apesar de haver vários tipos de culturas organizacionais, todas estas veem o seu sucesso garantido quando o colaborador se sente a si e ao seu trabalho como parte integrante e fundamental da organização.

Mesmo que para Schein (2004) não existam culturas mais ou menos fortes, apenas diferentes conforme as suas circunstâncias e o desenvolvimento da organização, Bilhim (2006:202-203) explica que a força de uma cultura depende de três fatores:

- i) A profundidade com que «as crenças, os valores e as expectativas, que guiam as atitudes e o comportamento atingem o âmago da organização». Quanto mais incutidos estiverem estes elementos nos colaboradores mais forte será a cultura.
- ii) «(...) a extensão com que determinada cultura é partilhada representa outro factor importante». Ou seja, a cultura da organização deve chegar a todos os grupos e colaboradores e ser partilhada por todos da mesma forma. Caso isso não se verifique e, seja apenas partilhada por um grupo dentro da organização, é uma cultura fraca.
- iii) «(...) a simplicidade e clareza dos elementos fundamentais da cultura possui, também, um peso particular neste campo». Se a própria organização não tiver como claros e transparentes os seus valores, crenças e objetivos, os seus colaboradores não vão assimilar nem interiorizar esses elementos nem consequentemente a cultura organizacional tornando-a, assim, fraca.

Deste modo, uma cultura forte é aquela que é aceite, interiorizada e depois adotada e partilhada entre os vários grupos da organização e os seus colaboradores. E, para que se compreenda ainda melhor o que é a cultura organizacional, considere-se o modelo do autor Orlindo Gouveia Pereira acerca dos principais aspetos a ter em consideração relativamente ao conceito de cultura organizacional. O próprio afirma «os aspectos mencionados não valem independentemente uns dos outros mas antes como totalidade integrada.» Sendo estes os seguintes (Pereira,1999:248-249):

- i) Identidade Pessoal e profissional nas suas relações com a organização (identidade organizacional)
- ii) Autonomia pessoal (dependência, responsabilidade, criatividade, oportunidades)
- iii) Estrutura da organização (modelos, normativos, práticas e redes de comunicação)
- iv) Rede de apoio social (expectativa de ser apoiado, quando experimentar dificuldades pessoais ou profissionais, pelos colegas, subordinados e superiores)
- v) Estilo de liderança (em sentido lato, referindo-se a chefia, direção, comando ou liderança, propriamente dita)
- vi) Sistema de recompensas (não apenas o salário mas também o reconhecimento e outros reforços positivos)
- vii) Sistema de gestão de conflito (prontidão, sentido de justiça, eficiência)
- viii) Valorização do risco (modos de, e incentivos a, assumir riscos)
- ix) Símbolos (ritos, cerimónias, metáforas e histórias)
- x) Valores

Quanto maior for a aceitação por parte destes maior é o empenho, dedicação e comprometimento para com a organização. Schein (2004:7) defende que aquilo que é considerado uma cultura forte pode ser favorável à empresa no seu início mas, como afirma Bilhim (2006:203), concordando com Schein (2004:7) mais do que uma cultura forte ou fraca as organizações têm que se focar em manter uma cultura que se adapte às necessidades dos seus colaboradores e clientes e às exigências do mercado que está em

constante mudança, disponível a mudança mas ao mesmo tempo que preserve a sua identidade.

A sensação de identificação por parte dos colaboradores é o que faz a organização distinguir-se das demais. Ou seja, como explicam os autores em (Ruão 2015:91) «o termo designa a autorrepresentação que as empresas e instituições desenvolvem sobre si próprias, num contexto de vivência coletiva.» A identidade ganhou importância numa organização devido às exigências de mercado, às fusões, cada vez mais comuns, entre empresas e à expansão emergente das tecnologias, fazendo com que o valor da identidade de uma organização fosse mais evidente para que se mantivesse a união dos seus colaboradores e se mantivesse coesa para ultrapassar as exigências.

A identidade organizacional pode entender-se como «o concentrado de informação que integra os sentidos dominantes, duradouros e consensuais, instituídos como narrativas que projetam a imagem da organização no sentido que lhe é mais favorável» (Ruão, 2001:3). Tendo, como função principal a de harmonizar, agregar e de orientar as conceções feitas sobre determinada organização seja pelo público externo como pelo interno.

No entanto, o estudo do conceito de identidade não é unânime e segue por dois caminhos (Ruão 2015:95): o primeiro foca-se na identidade da organização em si, sendo que esta possui uma identidade própria, o segundo baseia-se na identidade dos vários indivíduos que constituem a organização e fazem a identidade coletiva da mesma.

Os autores Albert e Whetten (1985) são responsáveis por um dos estudos que percebeu a existência e o valor do conceito de identidade organizacional, e resumiram o mesmo em três pontos principais:

- i) «a identidade de uma organização é o que é percebido pelos seus membros como essencial para esta;»
- ii) «é o que a torna distinta de outras (pelo menos aos olhos dos seus trabalhadores);»
- iii) «e é o que é percebido pelos seus membros como a característica que mantém e desenvolve a ligação entre o presente e o passado da organização (e presumivelmente o seu futuro)» (Ruão, 2001:4).

A definição de identidade que mais consenso reúne é de Pratt e Foreman (2000) in Ruão (2000:5), na qual afirmam que a identidade organizacional é o conjunto das características da organização que os seus colaboradores consideram ser mais centrais, distintivas e duradouras. Posterior a esta definição cresceu o estudo e a análise entre as semelhanças da identidade social e da identidade organizacional em que se sugere que as organizações podem e devem também comportarem-se e serem vistas como se de um indivíduo se tratassem, no sentido em que, as pessoas olham para as empresas da mesma forma que olham para um indivíduo. Ou seja, identificando a sua personalidade, a sua forma de estar e ser no ambiente que o rodeia. Ainda, pelo facto de serem constituídas por muitos “eus”, as organizações têm a capacidade de apresentarem também diferentes personalidades conforme a situação e o meio em que estão tendo estas, assim, maior poder de adaptação (Pratt e Foreman 2000). Ao contrário da identidade do eu, a identidade organizacional deve estar apta para sofrer mudanças e saber modificar-se consoante as mesmas sejam de cariz económico, tecnológico, ambiental ou outro. A identidade organizacional tem como principal tarefa a de manter a estabilidade da organização aquando de necessidade de mudanças. E mais, sendo esta uma questão subjetiva e «socialmente construída», as organizações devem ter a preocupação de manter atualizada e modernizada a sua identidade. Do mesmo modo, a imutabilidade da identidade, defendida na definição de Albert e Whetten em 1985, também é algo que modernamente foi aberto a discussão e, concluiu-se que esta, pelo contrário deve ser bastante «fluida e dinâmica» de modo a adaptar-se facilmente às exigências e alterações do mercado (Ruão, 2001:7-8). Por outro lado, estes dois autores não fecharam de todo a ideia de que a análise da identidade deve ser levada a cabo internamente e externamente, uma vez que, os próprios explicam que a organização deve tentar ver respondida a questão «Que tipo de organização somos nós?» para facilitar as relações a nível externo e a questão «Quem somos nós» para centralizar a sua identidade a nível interno (Ruão 2015:101).

Contudo, a questão da identidade nas organizações pode ser bastante subjetiva, uma vez que, representa um processo de socialização levado a cabo pela organização e que depois tenta e espera que vá ao encontro das expectativas e experiências de cada pessoa que faz parte da organização, com origens muito diferentes. Tal, leva a que se problematize esta questão de duas formas. A primeira tem a ver com a forma como o indivíduo se relaciona com o grupo em que está inserido e com a própria organização e a segunda é como o

indivíduo se faz notar nesse grupo e organização. O autor Whetten e os seus colegas (Whetten, Lewis & Mischel, 1992; Whetten, 1997; Whetten & Godfrey, 1998 in Ruão 2015:95) propuseram, assim, que fosse feita a distinção entre «identidade de» e «identificação com». Aliás, a primeira relaciona-se com o facto de o indivíduo criar laços emocionais e significados e construir ligações com a organização em que trabalha, por outro lado, a segunda é a relação que o indivíduo estabelece com o grupo e posteriormente com a organização. Deste modo, a identidade resulta de um processo que todos fazemos de forma mais ou menos inconsciente aquando da integração num determinado grupo. Adotam-se os valores e crenças, presentes no grupo, com os quais mais nos identificamos. Numa organização, estes elementos característicos devem ser salientes, claros e estáveis de modo a que seja fácil e inteligível ao colaborador a adoção e interiorização dos mesmos e, assim, identificar-se com a identidade coletiva (Ruão 2015:96). Sabendo isto, é possível assumir que a identificação organizacional é um sub-tipo da identificação social porque quando um indivíduo se identifica na sociedade e é identificado pelos outros por aquilo em que acredita e aquilo a que dá valor também se identifica com certas organizações que representam e reafirmam essas crenças.

A identidade organizacional, segundo as primeiras definições do conceito, é vista e pressuposta a partir do interior da organização pois é entendida pela forma como os colaboradores a veem a partir de dentro. Tanto as áreas do Marketing como a dos Estudos Organizacionais analisaram o conceito a partir de dentro: o Marketing afirmou que a identidade são as representações simbólicas, existentes no interior, que são determinadas pela organização e os Estudos Organizacionais afirmam que a identidade é o modo como os membros da organização olham para si mesmos no interior desta. (Ruão 2015:100; Corley, Gioia & Shultz, 2000:63). Por oposição, este modo de interpretar o conceito tem sido questionada por alguns autores como Van Riel (1995); Fombrun (1996); Christensen & Askgaard, (2001) in Ruão (2015:100). Sendo a identidade constituída por um grande conjunto de representações simbólicas serão, também, influenciadas, quer seja conscientemente ou inconscientemente, por outras organizações concorrentes, pelos seus consumidores e públicos externos e internos e geograficamente, visto que, têm que seguir as regras e leis do governo e comunidade do país em que estão inseridas. Portanto, a separação entre o exterior e o interior da organização não é assim tão forte como se podia pensar. Os papéis de emissor (organização) e recetor (publico externo) estão em constante

mudança e alternam-se regularmente, uma vez que, o consumidor já não traduz meramente uma relação económica para a empresa e as organizações através de políticas de transparência e responsabilidade, assim como as iniciativas de apoio a causas sociais que aproximam a organização das comunidades, atraem o cliente e este sente-se parte da organização. O facto de se analisar este conceito como um fenómeno sem fronteiras não impede que o seu cerne continue internamente à organização. Ou seja, a responsabilidade face à identidade de uma organização especificamente cai sobre os seus representantes e/ou gestores de topo. A filosofia da empresa, a história da organização ou a visão de negócio são elementos motivadores elaborados e, muitas vezes, constituídos pelos fundadores e/ou gestores de topo sendo que estes têm, assim, um papel fundamental na identidade da organização e que rumo esta toma conforme as mudanças necessárias.

Os autores Riel e Balmer (1997:340-355) identificaram três diferentes formas de analisar e desconstruir a identidade organizacional.

A primeira, a que os autores nomearam de paradigma do *design* gráfico, vê e avalia a mesma através da sua conceção visual, isto é, a nomenclatura, o *design* do seu logótipo ou a arquitetura dos seus edifícios. Por conseguinte, os *designers* gráficos tiveram muita influência na identidade de uma organização primeiro porque foram eles os principais responsáveis pelo básico de formação neste conceito e depois porque conseguiram que esta temática estivesse agenda de discussão dos gestores de topo da organização. O papel dos símbolos e do simbolismo criado pelos *designers* «cresceu do seu original objetivo de aumentar a visibilidade organizacional para a posição na qual é visto como fundamental no papel da estratégia de comunicação organizacional» (Riel & Balmer, 1997: 340).

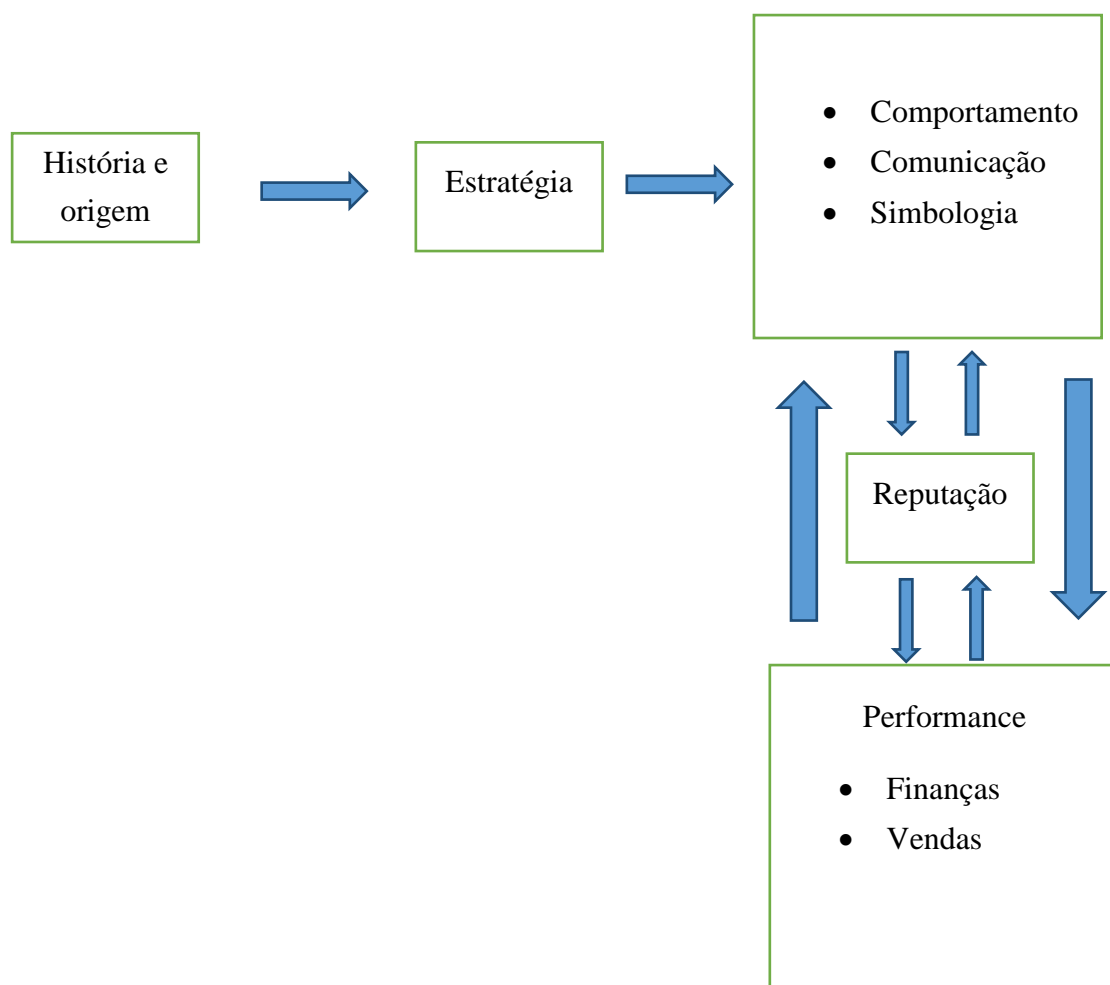
O segundo, apelidado de paradigma da comunicação integrada, surgiu no seguimento da compreensão da importância que a consistência visual, dada pelo *design* gráfico, e a comunicação de marketing em conjunto tinham para formação de uma identidade organizacional. Por este motivo, autores como Bernstein (1986) concordavam que era fundamental que as organizações deviam comunicar de forma eficaz com todos os colaboradores.

O terceiro, o paradigma interdisciplinar, em que se compreende de forma mais alargada o conceito. A identidade organizacional é agora entendida e revelada através do «núcleo informativo», ou seja, sob a forma pela qual a organização se relacionava com o seu

ambiente interno e externo, comportamento da comunicação e o que significa para as audiências internas e externas. Desde normas, padrões e valores fundamentais pela qual a organização se regia e, conseqüentemente, os seus colaboradores se regeriam também.

Compreende-se, assim, que a identidade de uma organização é um conjunto de interações entre vários conceitos, como a cultura organizacional ou a performance da mesma e até a sua história ou os seus gestores de topo, exemplificado esquematicamente na seguinte Figura.

Figura 1 – Interações que formam a identidade organizacional

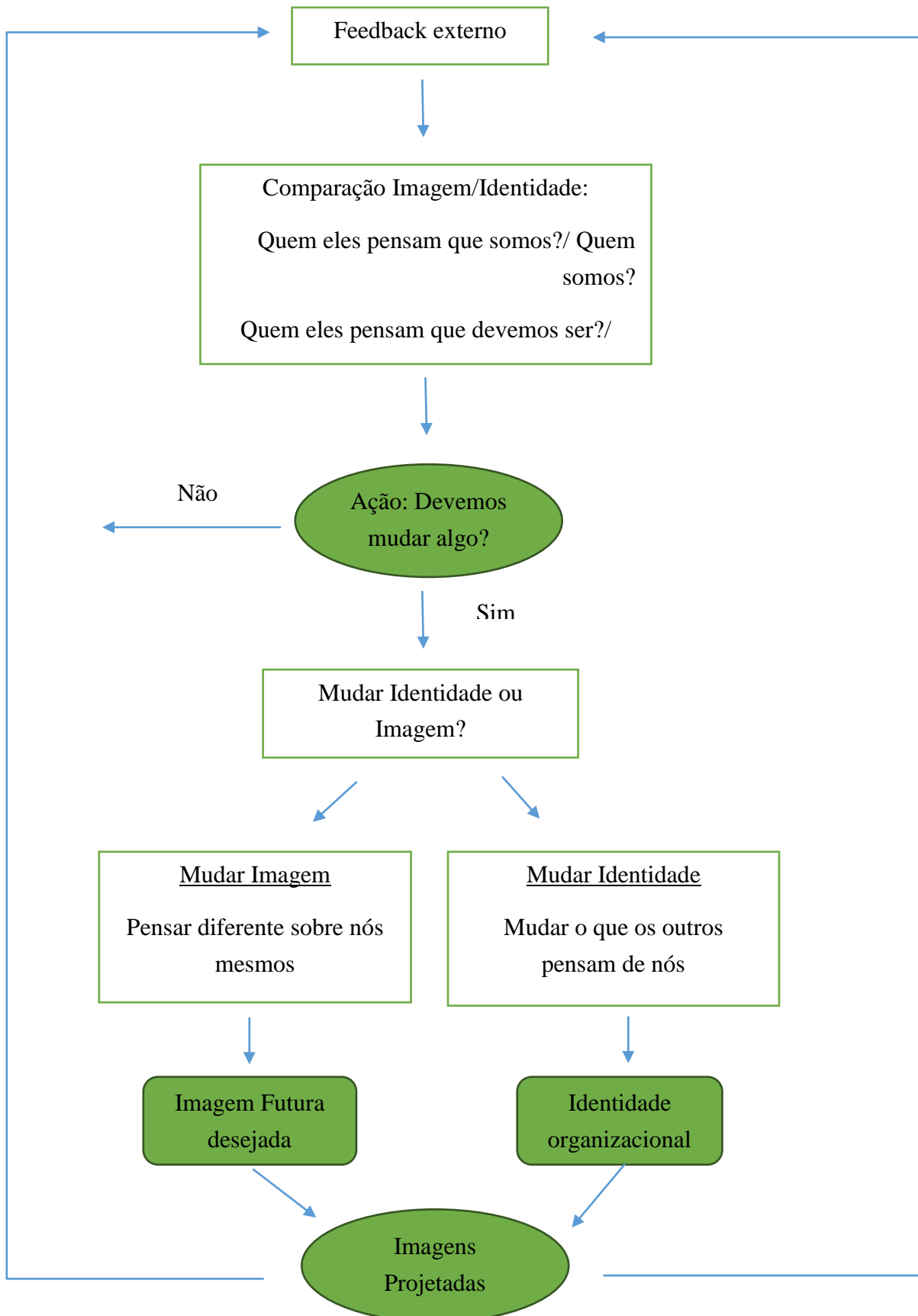


Fonte: Adaptado de Riel e Balmer (1997:342)

Tendo em consideração estas interações, que existem em determinado ambiente cujo, o mesmo, também influencia as mesmas, é de verificar que as relações entre a imagem e a identidade e a identidade organizacional tornam a mesma fluida e adaptável como já foi mencionado anteriormente neste capítulo. De facto, os autores Corley, Gioia e Schultz (2000:63) defendem que a identidade de uma organização é o resultado de um conjunto de inter-relações entre diferentes e várias formas de imagem. Como os autores defendem «deve haver fluidez na noção; caso contrário, a organização estagna perante uma inevitável mudança de ambiente» (Corley, Gioia e Schultz, 2000:65). A identidade deve, assim, ter uma noção de continuidade. No entanto, esta pode e deve mudar a sua interpretação e significando mas mantendo sempre o cerne dos seus valores e convicções que duram e permanecem através do tempo e em qualquer contexto. O que muda, portanto, é a interpretação desses valores de modo a adaptar-se a diferentes públicos e/ou ambientes. A própria definição de identidade pode ser vista de várias perspetivas e avaliada a partir de diferentes interpretações.

A inter-relação entre imagem e identidade é analisada pelos autores como um processo de influência entre os dois conceitos e têm como noção a mesma de Albert e Whetten (1985), também já aqui referida, de que principalmente os gestores de topo das organizações desenvolveram como consciência a noção «Quem somos nós como organização?» e comunicam a resposta a essa pergunta (que revela a identidade organizacional) ao ambiente interno e externo da organização. Tal influencia a forma dos colaboradores verem a sua própria organização e o papel que os mesmos desempenham. Sendo o feedback externo negativo estes poderão sentir-se menos motivados porque o que os colaboradores têm noção de ser dentro da organização é parcialmente baseado no que os outros veem neles como colaboradores daquela organização. Assim, a imagem transmitida pode ser o fator principal aquando da mudança da interpretação da identidade o que mostra o quanto estes dois conceitos estão inter-relacionados (Corley, Gioia e Schultz, 2000:67-69). Como se mostra na Figura 2.

Figura 2 – Modelo de Processamento da Interdependência da Identidade-Imagem



Por outro lado, e apesar, do inicial objetivo das imagens projetadas ser o de influenciar a forma como são vistos pelo público, o que acontece na maioria das vezes é que as pessoas constroem a sua própria imagem da organização através de pequenas impressões que recebem pela organização e as quais interpretam também fazendo a correlação da informação disponibilizada pelos media ou outras fontes. Noutros casos o feedback exterior, formado através das imagens projetadas, confirma a identidade da organização (Corley, Gioia e Schultz, 2000:74-75).

São estas inter-relações dos conceitos de identidade e imagem que fizeram os autores chegarem à conclusão que a identidade organizacional tem uma instabilidade que se adapta o que a torna dinâmica e mutável. Esta instabilidade confere benefício para a organização na medida em que a permite adaptar-se às exigências do mercado e do ambiente que estão em constante mudança.

Outro aspeto mencionado pelos autores Albert e Whetten (1985) é a definição de identidade organizacional que mais consenso reúne a distinção que a identidade dá à organização e que a torna mais competitiva em relação à sua concorrência no mercado. Ou seja, utilizar a identidade como forma de distanciamento e distinção em relação às outras organizações é uma «vantagem competitiva». Mas, vive-se numa era global e cada vez mais interdependente o que torna muito difícil e quase impossível de alcançar essa distinção na identidade organizacional. «Quanto muito, deveremos falar em distinção no contexto de um grupo de concorrentes, ou de uma região, mas dificilmente numa situação global» (2015:106-107). A criação de uma identidade é um processo longo e demorado, a distinção das outras é economicamente exigente, mas, é apontado por muitos como um ativo valioso para a organização. Mas, cada vez mais, as organizações apresentam valores e preocupações semelhantes como a responsabilidade social ou traços de dinamismo. No entanto, as organizações devem sempre tentar diferenciar-se das outras através da identidade nem que seja apenas em alguns pontos uma vez que os indivíduos são mais propensos a adotar valores diferenciadores.

Mais recentemente, surgiu a Hipótese das Identidade Múltiplas. Esta hipótese conclui que dentro de uma organização podem existir mais do que uma identidade e que estas podem até ser conflituosas entre si. A Teoria da Identidade Social ajuda a clarificar este aspeto: cada grupo social existente, neste caso, dentro de uma organização é composto por vários

indivíduos em que cada um destes desempenha uma função ou vários papéis naquele grupo, sabendo que uma organização é composta por diferentes grupos com origens individuais e sociais diferentes. Assim, «a identidade organizacional parece, na verdade, tratar-se de um fenómeno multifacetado, que reflete as fragmentações culturais dos indivíduos que a constituem.» (Ruão 2015:114).

Desta forma, as organizações desenvolvem dois tipos de identidade (Albert & Whetten 1985 in Ruão 2015:115):

- i) Monolítica ou mono-identidades: organizações que incorporam uma identidade global.
- ii) Híbrida: organizações que incorporam duas ou mais identidades diferentes que se completam ou competem entre si. Se as identidades se assumirem como duas diferentes que se mantêm separadas e que competem, então, a organização tem uma identidade ideográfica. Se as identidades estiverem espalhadas por toda a organização será uma identidade holográfica.

O facto de uma organização ter mais do que uma identidade não significa que tal seja problemático. Pode, pelo contrário, funcionar como forma de estímulo criativo ou de competição saudável. Irá depender da forma como a mesma é gerida a nível interno. Se a identidade híbrida for bem gerida pode trazer flexibilidade à organização para se conseguir apresentar aos diferentes públicos da forma mais adequada possível. Para o máximo proveito por parte da organização em relação à identidade é necessário reduzir os custos e aproveitar os benefícios. Por outro lado, Pratt e Foreman (2000:21) consideram que as organizações que tenham muitas identidades que não estejam devidamente interligadas e não tenham relação entre si de todo são ineficazes. Por isso, concordam que é necessário o enfoque na gestão da identidade organizacional «de modo estratégico» (Ruão 2015:116-117; Seruya, 2009:74-75).

Seruya (2009:70-73) explica que no caso de haver múltiplas identidades dentro de uma organização é necessário «forjar» laços entre as mesmas de modo a criar uma «sinergia identitária». Isto é, tornar todas as diferentes identidades, presentes na organização, mais próximas e agregadas numa «metaidentidade». Este último conceito, pressupõe uma identidade *umbrella* que reunirá todas as outras sob si mesma e será responsável pelos

pontos comuns que une as diferentes identidades. Tal, é comum em multinacionais cujas diferentes filiais, cada uma destas com a sua própria identidade, se regem e estão ligadas pela identidade da “organização-mãe”.

O facto de uma organização poder ser uma organização-nação (uma comunidade étnica) vem desta premissa de identidade distintiva. Isto é, se tiver «um nome colectivo – etiqueta institucional e/ou de marca -, um destino único – filosofia, missão e visão de negócio -, uma ancestralidade comum – memória histórica -, uma cultura partilhada – tradições, mitos, ritos, crenças e valores -, um território imaginado – lugar mental e físico – e um sentido de solidariedade - responsabilidade social» (Ruão, 2006:12). A identidade de uma nação assenta na partilha de vários valores da mesma, nacionalismo, autonomia e unidade. A nação, constitui assim, uma forma de identidade coletiva, o nacionalismo uma ideologia partilhada por todos os cidadãos, o «sentimento nacional» e a autonomia e a unidade são valores nacionalistas (Ruão, 2006:4). O nacionalismo constitui a ideologia que serve de suporte à identidade nacional, no sentido em que, apoia o conjunto de crenças e valores que reproduzem e fazem parte da nação. Assim como, as bandeiras nacionais, os hinos, os contos e os heróis nacionais fazem parte do imaginário da nação e constituem a identidade nacional, também os valores, a história, os gestores de topo, a arquitetura e a forma de vestir servem para construir a identidade da organização. Este conceito pode ser aplicado numa organização designando-se assim em organização-nação. Os gestores de topo pretendem, para maior rendimento e sucesso, que todos os colaboradores tenham este «sentimento nacional» equivalente à organização sendo então «sentimento organizacional».

A identidade é igualdade de modo a que todos possam partilhar e sentir-se parte e, ao mesmo tempo, particularidade para que os colaboradores se sintam únicos em relação aos colaboradores de outras organizações.

2. Gestão de Pessoas

«Gerir pessoas e competências humanas representa hoje uma questão estratégica para as empresas» (Chiavenato 1999:18).

As pessoas passam a maior parte da sua vida adulta a trabalhar e para crescerem a nível profissional implica crescerem no interior da organização em que estão inseridas. Do mesmo modo, as organizações precisam das pessoas para crescerem e atingirem o sucesso empresarial. Assim, é possível compreender que estas dependem umas das outras e, como tal, a sua relação deve ser de simbiose. Sendo este o contexto em que se inserem é difícil conseguir separar o comportamento dos colaboradores do comportamento organizacional e é devido a este contexto e a esta razão que existe e é necessária a Gestão de Pessoas.

Os autores Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006:19) definem o conceito Gestão de pessoas como «um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual na sua área, pela atividades-fim e atividades-meio das organizações». Chiavenato (1999:8) dá o nome de Administração de Recursos Humanos ao conceito e explica que este é o «conjunto de práticas necessárias para conduzir os aspetos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos» e que tal inclui o recrutamento, a seleção, o treino, a recompensa e a avaliação do desempenho dos mesmos.

Aquando do crescimento das organizações, devido ao facto de serem bem-sucedidas, estas enfrentam novos desafios e, também devido, ao contexto atual em que as organizações se inserem, de grande competitividade, mudança tecnológica e a alteração de gostos constante por parte dos consumidores torna-se cada vez mais pertinente a corrente das Relações Públicas que reforça o papel social da organização, a componente emocional dos colaboradores e a sua ligação com a empresa. Esta relação tem feito com que as organizações alterem as suas estruturas e modelos de organização mais ou menos hierarquizadas. Estas mudanças fizeram com que a Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos estivesse no cerne do pensamento dos gestores de topo. Tornou-se óbvio a estes que as mudanças no mundo do trabalho não seriam apenas superadas através de melhor tecnologia ou de uma base financeira sólida mas, sim, através de colaboradores motivados. Em vez de investir apenas no produto, as organizações investem também nas pessoas que sabem como fazer o produto e melhorá-lo, assim como, investem não somente no cliente mas, igualmente, nos colaboradores que atendem o cliente, que sabem como servi-lo e mante-lo. Ou seja, cada vez mais, existe nas organizações uma estratégia de gestão de pessoas que percebe que tal ajudará a

«ganhar ou manter uma vantagem auto-sustentada da organização em relação aos concorrentes que disputam o mercado» (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013: 35-47; Chiavenato, 1999:4).

Deste modo, os gerentes tiveram, também eles, de se adaptar à nova realidade e a gestão dos recursos humanos tornou-se parte da sua rotina. Assim, tornou-se parte das suas competências a compreensão dos comportamentos e dos problemas dos colaboradores para que pudessem gerir eficazmente as pessoas na organização. É cada vez mais claro para os gestores de topo que as pessoas que trabalham nas suas organizações já não são meros recursos mas, sim, os principais responsáveis pelo sucesso organizacional, ou não, uma vez que também depende delas o trabalho feito para alcançar esse sucesso. A criação de um clima organizacional que remeta e facilite um alto desempenho é agora tido em consideração e dado o devido valor e é esse também o objetivo da gestão de pessoas (Ferreira, Fortuna & Tachizawa, 2006:11-13). Assim, a Gestão de Pessoas centra-se em dar «apoio» interno aos seus colaboradores seja como «facilitadora» ou como «repositório de técnicas e instrumentos» próprios para o auxílio da execução de níveis elevados de motivação e satisfação por parte dos colaboradores na organização (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013:48).

A função desta área interna organizacional sofreu alterações ao longo das três eras do século XX: «a industrialização clássica, a industrialização neoclássica e a era da informação» (atual). Cada uma delas viu e lidou com os seus trabalhadores, agora colaboradores, de forma distinta. Portanto, esta área passou por várias transformações e etapas diferentes, três mais precisamente: «relações industriais, recursos humanos e gestão com pessoas». Cada uma destas abordagens está adaptada à era em que se vivia aos seus padrões sociais e políticos, assim como, às mentalidades e necessidade vigentes na época (Chiavenato, 1999:34).

Atualmente, na era da informação, e como já foi referido, as organizações e os seus colaboradores mantêm uma relação simbiótica. Por isso, as organizações estão atualmente a alargar as suas visões e estratégias para que estejam de acordo com a nova relação que têm com as pessoas e, principalmente, os seus colaboradores. Dentro deste novo paradigma organizacional cabe à Gestão de Pessoas compreender como quer tratar as pessoas: como recursos humanos em que têm que ser administrados, uma vez

que, assim, são considerados agentes passivos da organização ou as pessoas podem ser vistas pela organização como seus parceiros e, deste modo, influenciam as tomadas de decisão e o rumo dos objetivos globais da organização. A seguinte figura explica estes dois conceitos.

Figura 3 – As pessoas como Recursos versus As pessoas como Parceiros



Fonte: Chiavenato (1999:7)

Chiavenato (1999:7-8) chama a esta última forma de encarar os colaboradores de «moderna Gestão de Pessoas» e explica que se baseia em três aspectos fundamentais:

- i) Ver as pessoas como seres humanos: as organizações devem ter em consideração que todos os colaboradores têm a sua própria personalidade e história e diferentes *backgrounds*. Ainda que cada um tem diferentes e próprias habilidades e capacidades. Ou seja, ver os colaboradores como pessoas e não apenas como recursos da organização.
- ii) Os colaboradores são ativadores inteligentes: as organizações devem investir nos seus colaboradores porque são os mesmos que impulsionam a inteligência e o talento interno de modo a não serem apenas agentes passivos.

iii) As pessoas como parceiros da organização: se as pessoas se sentirem parte integrante e como parceiras da organização mais facilmente se vão comprometer com a mesma e ter maior dedicação assim como esforço e responsabilidades. Ao se sentirem como parceiros, os colaboradores esperam também retorno dos seus esforços e, portanto, empenhar-se-ão com mais afinco também. «Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações».

A Gestão de Pessoas numa organização é responsável pela colaboração entre as pessoas de uma forma eficaz e produtiva. Dependendo de como os colaboradores são tratados, os mesmos ampliam ou limitam as suas forças e fraquezas, e consequentemente, as da organização. O papel do gerente é assim muito importante porque é este quem faz a ponte de ligação entre os gestores de topo e os colaboradores e é este que transmite o modo como as chefias escolhem tratar os colaboradores e o seu reconhecimento. Conforme a organização ou que situação se encontra, o objetivo da Gestão de Pessoas altera-se e adapta-se à realidade necessária de modo a gerar resultados positivos. Por isso, pode contribuir das seguintes formas, segundo Chiavenato (1999:8-10):

- i) Garantir que a organização está a realizar a sua missão e a atingir os objetivos pretendidos: envolver os colaboradores de modo a que estes sintam os objetivos pretendidos pela organização como seus, de modo, a que ambos atinjam as suas metas e realizarem a missão da organização.
- ii) Ajudar a tornar a organização mais competitiva: a gestão de pessoas é responsável por saber empregar corretamente os colaboradores, de modo, a que cada um esteja a desempenhar a função na qual é mais capacitado.
- iii) Ajudar na motivação e treino dos colaboradores: fazer com que os colaboradores se sintam valorizados quando obtêm bons resultados e, acima de tudo, premiar bons resultados e não pessoas com melhor desempenho.
- iv) Ajudar os colaboradores no aumento da autoavaliação e da sua satisfação no trabalho: é importante que os colaboradores sintam justiça e que o seu trabalho seja valorizado de modo a que estes estejam motivados.

v) Manter ou criar a qualidade de vida no ambiente de trabalho: a experiência que os colaboradores têm no seu dia-a-dia na organização influencia o que sentem e como se relacionam com a empresa, como as horas de trabalho, as condições físicas oferecidas ou a segurança no trabalho. Este conceito pode ser fulcral aquando da fixação, ou não, dos indivíduos na organização.

vi) Ajudar nos processos de mudança: sejam de que cariz forem as mudanças (sociais, tecnológicas, políticas ou a emersão de duas organizações) os responsáveis de Gestão de Pessoas têm que atualizar e flexibilizar as ferramentas de gestão, de modo, a ajudar e beneficiar os colaboradores.

vii) Fazer a manutenção de políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis: do mesmo modo que a organização segue determinados padrões éticos e de responsabilidade social também os profissionais de Gestão de Pessoas devem reger-se pelos mesmos padrões.

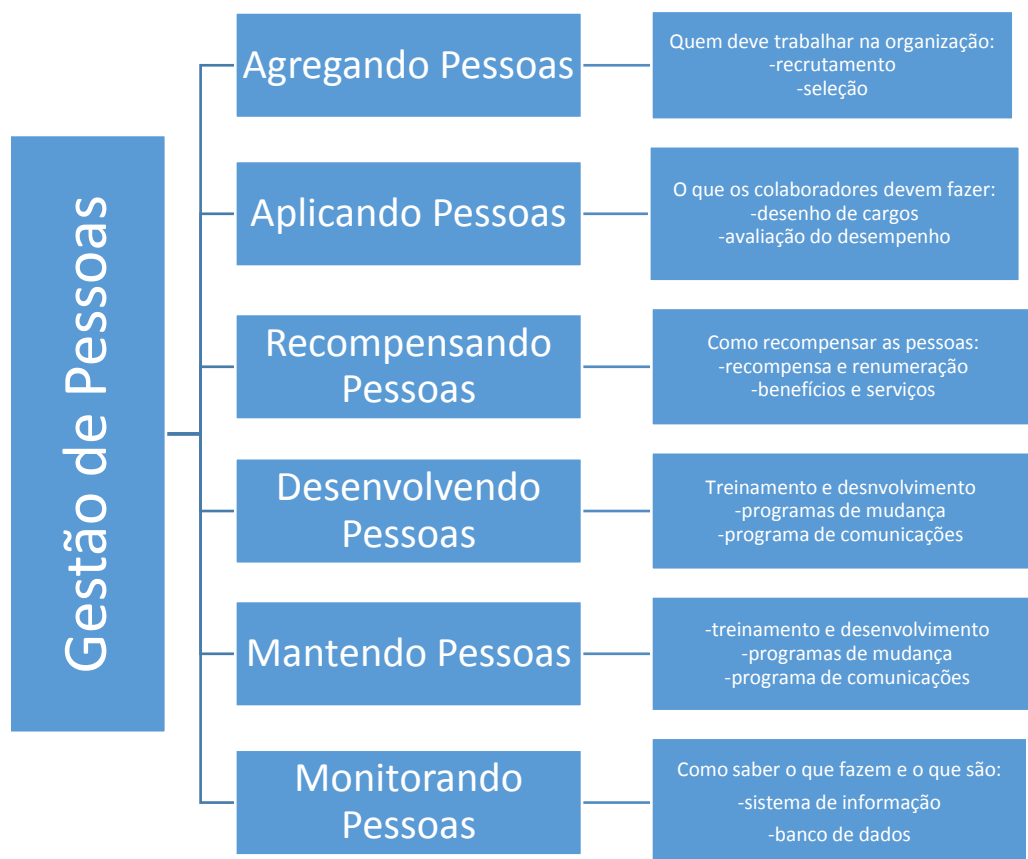
Na Gestão de Pessoas desempenham-se quatro funções administrativas que constituem este processo: planejar, organizar, dirigir e controlar. Sendo que, assim, a Gestão de Pessoas «refere-se às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas» (Chiavenato, 1999:11). De modo a que as funções administrativas se cumpram eficazmente é necessário ter em consideração os seguintes seis processos (Chiavenato, 1999:12):

- i) Agregação de pessoas: de modo a inserir novos colaboradores na organização este processo inclui o recrutamento e a seleção de pessoas.
- ii) Aplicação de pessoas: este processo traduz-se em estruturar as atividades que cada colaborador irá desempenhar na organização de modo orientado e acompanhado.
- iii) Recompensar pessoas: incentivar e satisfazer as necessidades dos colaboradores de modo a que estes se sintam motivados. Processos estes que incluem a recompensa ou a renumeração.
- iv) Desenvolver pessoas: ajudar as pessoas a crescer dentro da empresa a nível pessoal e profissional de modo a que a retribuição seja mutua. Estes processos incluem programas de comunicação e treinamento.

- v) Manter pessoas: criação de ambiente saudável e agradável aos colaboradores que faça parte dos fatores de felicidade na organização. Como, por exemplo, a higiene e a segurança no trabalho.
- vi) Monitorizar pessoas: acompanhamento e controlo das atividades dos colaboradores e verificação de resultados.

Todos estes processos completam-se e estão ligados entre si muitas vezes influenciando positiva ou negativamente uns aos outros. A Figura 4 esquematiza os principais processos de Gestão de Pessoas.

Figura 4 – Os principais processos na Gestão de Pessoas



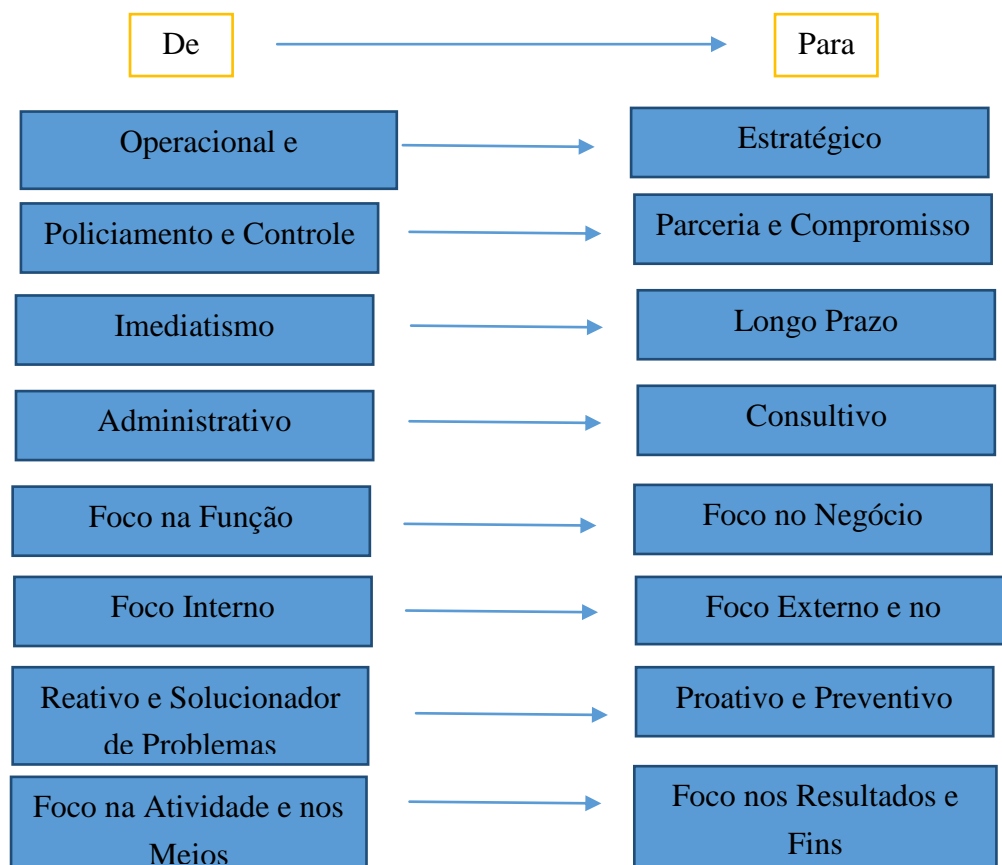
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999:15)

Relativamente à estrutura e crescimento da organização, a moderna Gestão de Pessoas traz mudanças significativas na até então «hierarquia piramidal estável» (Ferreira, Fortuna & Tachizawa, 2006:25). A hierarquia interna nas organizações é, cada vez mais, reduzida devido à utilização das novas tecnologias de informação utilizadas nos

meios organizacionais para chegar facilmente, a qualquer momento ou lugar aos colaboradores. Deste modo, deixa, ainda, de existir intermediários entre as chefias e as pessoas e níveis intermediários de gerência sendo que a descentralização é adotada como norma. A fronteira organizacional é agora mais ténue e o sistema organizacional é aberto e incorpora clientes e fornecedores e outras entidades externas. As pessoas estão em constante autoavaliação e os seus postos de trabalho estão em constante redefinição e estas em constante rotatividade.

A utilização das novas tecnologias de informação capacitaram e são na maior parte responsáveis por estas mudanças. A era da informação em que se vive atualmente mudou por completo o desenho hierárquico organizacional. Nesta era dá-se maior enfoque ao trabalho em equipa em que os colaboradores, anteriores agentes passivos, são agora agentes ativos que ajudam a organização a crescer e a atingir as suas metas e objetivos, uma vez que, as partilham com a organização. De modo que existem novos papéis da Gestão de Pessoas que se revelam, cada vez mais, «múltiplos e complexos» para adicionar valor e manter a competitividade da organização. A seguinte figura demonstra as principais alterações na Função de Gestão de Pessoas (Chiavenato 1999:35-37; Ferreira, Fortuna & Tachizawa, 2006:26-27).

Figura 5 – Os novos papéis na função de Gestão de Pessoas



Fonte: Adaptado de Chiavenato

As mudanças que têm lugar nas organizações atualmente, na era da informação, não são apenas de cariz estrutural ou tecnológico mas, também, mudanças sociais e culturais devido à forma como as pessoas são tratadas. Outra questão de igual importância e que reporta enormes consequências nesta área é a globalização e as organizações em contexto internacional. Tais condicionantes traduzem-se em mudanças que acontecem igualmente e consequentemente na área de Gestão de Pessoas.

As organizações internacionais e, mesmo, as que não o são, sofrem com a globalização, na medida em que, a interação entre diferentes culturas aumentou e intensificou-se neste contexto global. Por isso, a Gestão de Pessoas colocou nas suas agendas a recente necessidade de «dotar os quadros das empresas envolvidas nestes contactos e negociações de competências interculturais» (Camara, 2008:55).

Isto é, maior sensibilidade e conhecimento para gerir relações em que as partes têm culturas diferentes, de modo a que, a comunicação flua eficazmente e se concretize os objetivos esperados de tal relação. O sucesso da eficácia vinda destas relações é da responsabilidade do departamento de Gestão de Pessoas e tal pode traduzir-se no êxito de determinada organização no contexto internacional.

Uma das principais mudanças nas multinacionais foi o facto de anteriormente os cargos de chefia que continuavam a ser ocupados por gestores da casa-mãe foi constatado ser pouco viável e eficaz. Os cargos de chefia devem ser ocupados por locais, visto que, estes compreendem melhor a situação social, política e cultural de modo a interagirem produtivamente com os colaboradores. Em consequência verifica-se a promoção do mérito seja de onde este vier assim como um número cada vez maior de multinacionais a recrutar quadros talentosos do estrangeiro para a casa-mãe e, apenas, depois de estarem familiarizados e emersos na cultura e valores da empresa retornam às subsidiárias locais. Logo, é assegurada a gestão harmoniosa e em conformidade com a da casa-mãe (Camara, 2008:57-61).

A Gestão de Pessoas a nível internacional acarreta responsabilidades acrescidas às já existentes. Estas têm que ver com o papel construtivo, de parceria e de navegação para com os colaboradores que vão trabalhar para as organizações exteriores, ou melhor, como Camara define «os expatriados». Relativamente ao papel de construtor a Gestão de Pessoas tem que desenvolver capacidade competitiva ao seu colaborador de modo a que o mesmo

esteja preparado a nível competitivo para outros mercados e realidades. Deve, da mesma forma, ser um parceiro de mudança, isto é, deve facilitar a mudança cultural e de estratégia de negócio, assim como, o de tornar o colaborador uma vantagem competitiva pela sua diferenciação. Como navegador deve prever situações que possam ocorrer com antecedência de modo a evitá-las e monitorizar o grau de satisfação e motivação (Camara, 2008:241-243).

3. O Comprometimento nas Organizações

«O Comprometimento reflete lealdade e vontade de trabalhar de acordo com os objetivos da organização» (Allen e Meyer, 1997:4)

O Comprometimento Organizacional é um dos conceitos mais estudados e intrigantes nas áreas de Gestão, Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. Como tal, não existe um consenso na sua definição e pode ser abordado de vários ângulos.

As várias definições de comprometimento podem ser agrupadas em três principais categorias, quanto à sua natureza: «as que têm em comum uma orientação afectiva, as que são baseadas em custos e as que implicam uma responsabilidade moral por parte do indivíduo em relação à organização» (Nascimento et al, 2008:116; Meyer e Allen, 1991:62). Por outro lado, o comprometimento pode ser avaliado em função do objeto pelo qual está a ser orientado: «organização, função, ocupação, carreira, objectivos, mudanças organizacionais, estratégias, sindicato, família» (Nascimento et al, 2008:116).

No entanto, todas as definições seja por que perspectiva sigam, têm em comum o facto de considerarem que o comprometimento é uma ligação psicológica entre o colaborador e a organização em que está inserido que ajuda a direccionar o comportamento do mesmo e é responsável pelo sentido de pertença social ou organizacional (Nascimento *et al*, 2008:116; Meyer e Allen, 1991:62; Meyer *et al*, 2002:21).

Para Meyer e Allen (1991:64-67), o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza a relação entre o colaborador e a organização e que tem implicações na decisão

do colaborador continuar na organização, ou não. Sendo o comprometimento um estado psicológico os autores compreendem que este está intimamente relacionado e depende de como o estado psicológico varia de indivíduo para indivíduo. Deste modo, os autores desenvolveram o modelo de três componentes do comprometimento organizacional que está apresentado sob a forma do seguinte quadro:

Fig. 6 – Modelo de três componentes do comprometimento

Componentes	Caracterização	O colaborador permanece na organização porque ...	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.	...sente que quer permanecer	Desejo
De Continuidade	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	...sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentimento de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	...sente que deve permanecer	Obrigaçao

Fonte: Cunha *et al* (2004:167)

No mesmo é possível perceber que existem vários níveis possíveis de estado psicológico: o afetivo em que o colaborador deseja estar na organização porque gosta e identifica-se com a mesma; o estado de continuidade tem a ver com o facto do colaborador sentir que tem a necessidade de ficar na organização porque a saída da mesma implicaria custos fossem estes de carreira ou pessoais; o terceiro estado é o normativo em que o colaborador sente-

se na obrigação (ou dever moral) para com a empresa ou os seus colegas de continuar a pertencer à organização.

Capítulo II - A Comunicação Organizacional e o papel da Comunicação Interna como geração de conhecimento e envolvimento dos colaboradores

1. A Comunicação Organizacional e a sua dimensão estratégica

«A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com os seus públicos» (Bilhim, 2006:361).

Hoje em dia, a maior parte da comunicação é feita ao nível organizacional. Sendo a sociedade composta por organizações, o seu estudo tornou-se relevante e as empresas compreendem o seu valor (Bilhim, 2006: 362-363; Freixo, 2012:300).

As organizações têm diferentes objetivos, valores e necessidades e tais conceitos devem ser tidos em conta no desenvolvimento do processo comunicativo, desde a linguagem adotada às atividades postas em prática, de modo a que, estas venham ao encontro dos colaboradores, tendo em consideração as suas diferenças culturais e formas de ser ou estar. Deste modo, a comunicação interna numa organização não pode ser reduzida a um conjunto de canais pelos quais a informação é transmitida quando é um sistema de interações onde o emissor e o recetor comunicam e partilham significados, visto que, como afirma Pereira (1999:263) «nas grandes organizações se detecta também uma tendência para usar uma linguagem própria que se torna um elemento base da cultura própria». A partilha destes significados seja em termos interpessoais, em grupo ou a nível organizacional que se desenvolvem nos colaboradores é o conceito do que é a organização e que serve de guia para o seu comportamento. As organizações são «um sistema de meios estruturados com o propósito de alcançar objectivos específicos» (Castells, 2011:229) e, por isso, são ambientes cada vez mais heterogéneos e diversificados com dimensões e estruturas diferentes, sendo, cada vez mais, importante englobar todas essas diferenças e harmonizá-las tornando comum entre os colaboradores o objetivo organizacional. Assim, o equilíbrio organizacional estará assegurado e proporcionará relações duradouras com os seus colaboradores (Brandão e Portugal 2015:149-151; Freixo, 2012:301; Camara, Guerra e Rodrigues, 2013:539). Se a comunicação cumprir as seguintes quatro funções, é eficaz e, portanto, indispensável à organização (Bilhim, 2006:363):

- i) «Controla, formal e informalmente, o comportamento dos membros da organização;»
- ii) «Motiva os colaboradores ao esclarecê-los sobre o que devem fazer, e ao dar-lhe *feed-back* do grau da sua realização;»
- iii) «Vai ao encontro das necessidades de afiliação que todo o ser humano tem;»
- iv) Fornece a informação necessária à tomada de decisão.»

Para melhor compreender a comunicação interna deve-se analisar o termo comunicação. O mesmo é de difícil definição, sendo que existem muitas, e pode ser interpretado, também, por mais do que uma maneira. Por isso, importa reter o mecanismo básico que se adequa a qualquer contexto - o paradigma de Lasswell (1948):

- i) Quem diz o quê?
- ii) Em que canal?
- iii) Para quem?
- iv) Com que finalidade?

Assim, a comunicação é o processo de transferência de significados do emissor para o recetor e vice-versa. Deste modo, não é possível pensar a comunicação como um processo fechado, visto que, há *feed-back* e é, portanto, um sistema bidirecional. É por esta razão que quando se pensa numa organização pensa-se num sistema de relações e transmissões de significado constante entre os seus vários elementos. A informação existe para capacitar os membros da organização e torná-los mais eficazes no seu trabalho porque se transforma em comunicação e, posteriormente, em conhecimento.

Relativamente à comunicação organizacional há três aspetos importantes a considerar: «o emissor deve comunicar correctamente e completamente; o receptor deve compreender a mensagem; o receptor passa a agir tendo em conta esse conhecimento» (Bilhim, 2006:364). Ainda de grande relevância é o facto de a comunicação apenas ser aceite consoante quatro condições (Freixo, 2012:321):

- i) A comunicação é entendida;
- ii) A comunicação é percebida como coerente e tem propósito e interesse para a organização;

- iii) A comunicação é vista como sendo compatível com os interesses pessoais dos colaboradores;
- iv) O recetor assimila e assume a comunicação.

Para Freixo (2012:321-322), a manutenção do sistema de comunicação é fundamental para o funcionamento da organização e para a autoridade que o autor considera ser a razão principal da boa comunicação. Assim, postula sete fatores que prometem um sistema de comunicação eficaz:

- i) Os canais de comunicação têm que ser conhecidos por todos os membros da organização;
- ii) A autoridade requer um canal de comunicação formal e bem definido;
- iii) A linha de comunicação deve ser a mais direta e curta possível;
- iv) A linha de comunicação deve ser utilizada com regularidade;
- v) Os colaboradores que funcionam como emissores devem ter a competência adequada a tal;
- vi) A linha de comunicação não deve ser interrompida durante o funcionamento da organização;
- vii) Toda a comunicação deve ser feita através de mecanismos próprios de modo a provar a sua autenticidade junto dos colaboradores.

Portanto, se a comunicação organizacional fluir de forma constante e eficaz é uma componente muito importante para o sucesso da empresa. Na gestão de conflitos, no reforço da motivação e satisfação dos colaboradores no trabalho, a comunicação interna torna-se fundamental para que estas componentes organizacionais decorram de forma eficaz.

2. Formalidade e momentos da comunicação interna

A Comunicação Interna é uma área de atividade das Relações Públicas nas organizações. Atualmente, as Relações Públicas têm a missão de consolidar a identidade e visão organizacionais dentro das organizações. Ainda, visam estudar as pessoas que compõem a organização de modo a aplicar estratégias de comunicação bidirecionais que façam sentido

para estas e incentivem as mesmas. Este papel é fundamental para que as organizações sejam flexíveis e coesas a nível interno o que, por sua vez, torna possível o compromisso com os objetivos por parte dos colaboradores e, tal, traduz-se em sucesso. Por conseguinte, a comunicação interna «deve ser entendida como um sistema de interações onde a partilha de significados, em termos grupais, interpessoais e organizacionais refletem o conceito de cada empresa» (Brandão e Portugal 2015:152). E, ainda, como «atividade gestionária fundamental, isto é, como processo pelo qual a gerência garanta o envolvimento e desempenho das pessoas» (Freixo, 2012:325). A promoção da motivação, da cooperação e da satisfação nas respetivas funções, através de atitudes necessárias, é um dos principais propósitos da comunicação interna. O outro igualmente fundamental é o de proporcionar a informação e compreensão necessárias à orientação individual do colaborador nas suas tarefas diárias. A comunicação interna deve, também, ser responsável pela estimulação de relacionamentos ativos entre os seus colaboradores e, por isso, Villafañe (1998:243-247) defende que a comunicação interna deve ter quatro pontos principais de atuação:

- i) Traduzir-se através de um envolvimento expressivo, de modo a que, os colaboradores se sintam reconhecidos no lugar que ocupam na organização e sua consequente integração;
- ii) Proporcionar harmonia nas ações organizacionais garantindo a coerência com os objetivos e valores da organização;
- iii) Ajudar na mudança de atitudes que se revelem necessárias face a novos desafios que surjam;
- iv) Sensibilizar os colaboradores dos objetivos principais da organização de modo a que estes se empenhem com dedicação nas suas competências. Fazer com que sintam os objetivos organizacionais como seus.

Ainda, fundamental para a compreensão do conceito de comunicação interna numa organização é o entendimento de que «qualquer comportamento é comunicação». Isto é, mesmo que um dos colaboradores não esteja a partilhar informação verbalmente e esteja parado a ouvir, a sua linguagem corporal é em si mesma comunicação. Assim, «qualquer comportamento (verbal ou não verbal) é comunicação». Deste modo, é impossível não haver comunicação dentro de uma organização e os colaboradores estão em constante comunicação. É devido a este facto que nasce a ideia de conceito da organização, ou seja, é a partir daquilo que se considera ser a organização que os colaboradores filtram o seu

comportamento adequando-o ao que consideram ser a essência e realidade da organização (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013:540-541).

No entanto, a distinção entre os conceitos comunicação e informação são pertinentes porque a sua confusão é uma das barreiras à gestão da comunicação interna organizacional. O processo de comunicação envolve o *feedback* entre o emissor e o recetor e tem o objetivo de dinamizar e de partilhar a informação entre todos, nos dois sentidos, assumindo-se como um «ato de pôr em comum». Já no processo informativo o emissor não espera feedback, sendo que, a informação apenas flui num dos sentidos. Tendo este conhecimento é possível aos gestores analisarem com eficácia os canais pelos quais a comunicação é transmitida e determinar quais têm mais ruído, de modo, a fazer as alterações necessárias para que a comunicação flua e seja eficaz. Mas, por outro lado, esta só é realmente eficaz se houver partilha de significados, uma vez que o emissor pode transmitir uma mensagem que é interpretada de forma errada pelo recetor levando a comportamentos que não foram os pedidos. Esta interpretação que não vai ao encontro da mensagem transmitida é determinado pelos seus valores e critérios, os seus objetivos pessoais ou de grupo ou mesmo as suas limitações. Todos estes fatores têm que ser tidos em conta aquando da transmissão de uma mensagem. Gerir estas variáveis que influenciam o processo de comunicação é o verdadeiro papel da comunicação interna (Brum, 2000:56-57; Camara, Guerra e Rodrigues, 2013:548-550).

Na verdade, existem mais do que um tipo de comunicação e, como tal, é necessário conhece-los de modo a adequar-se corretamente o melhor tipo a cada situação.

A comunicação intrapessoal é abrangente a dirigentes e dirigidos, no sentido em que, tantos uns como os outros a praticam. Esta comunicação traduz-se no processamento da informação que lhes chega ou transmitem em significado para os mesmos. Aqui as principais variáveis que interferem são as individuais, isto é, os traços de personalidade ou os gostos e orientação pessoal. A comunicação interpessoal é quando a transmissão de significados se dá entre duas ou mais pessoas. Nesta podem ocorrer erros devido à perceção de cada um, a linguagem ou o contexto que podem ser ultrapassados através da linguagem corporal e/ou o aumento de empatia. Por último, a comunicação organizacional é a que ocorre dentro de uma organização seja de modo formal ou informal. Esta pode ser transmitida de forma oral ou escrita e traduzir-se nos regulamentos, políticas e regras

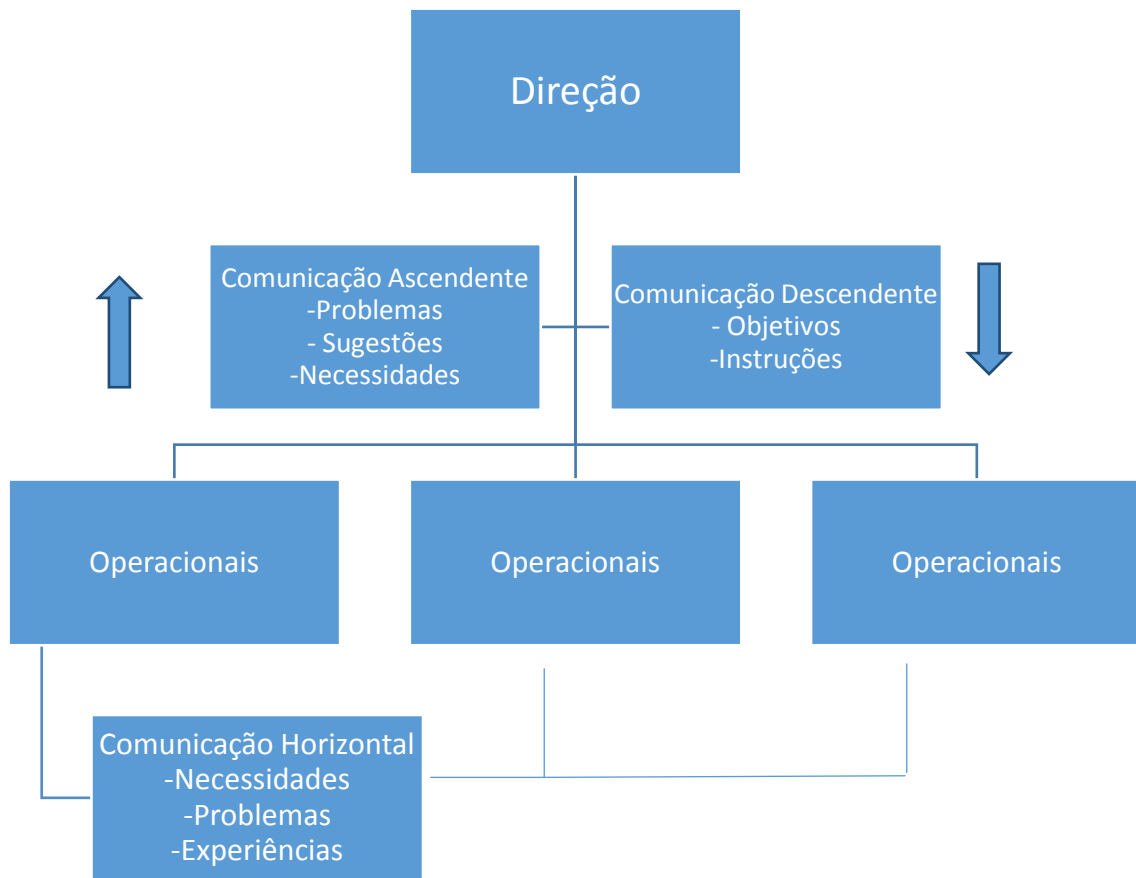
internas. A mesma engloba, ainda, as duas primeiras comunicações abordadas (Bilhim, 2006:365-366; Freixo, 2012:322-323).

A comunicação circula melhor entre os membros da organização quanto menos autoritário for o estilo de gestão. Esta circulação permite um bom relacionamento promovendo o espírito de equipa e o desempenho eficaz. Cada organização tem o seu modo de comunicação e, como tal, tem um padrão de comunicação diferente. Sendo que há a comunicação formal (quando a mensagem é enviada através dos canais próprios e é determinada pela hierarquia da organização) e a comunicação informal (quando a mensagem é transmitida fora dos canais formais de comunicação da organização).

Tradicionalmente, existem dois tipos de redes de comunicação formais, considerando que «as redes formais caracterizam-se por ser objetiva, concretas e racionais» (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013:559): as redes centralizadas e as redes circulares. A primeira apresenta a comunicação centrada em apenas um colaborador, sendo que, desta forma, é mais rápida na resposta e concentra o poder naquela que possui a informação. A rede circular caracteriza-se por dar um acesso mais vasto à informação e potenciar uma maior partilha e troca de poder e decisão o que se traduz em aprendizagem e num processo comunicativo mais rico (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013:558-559).

Deste modo, há quatro fluxos de comunicação formal: a comunicação pode ser vertical descendente, isto é, segue a hierarquia da organização; pode ser vertical ascendente o que significa que pode subir a «escada hierárquica»; pode ser horizontal quando se movimenta entre pares do mesmo nível hierárquico e, por fim, pode ser lateral, ou seja, a comunicação flui entre membros de diferentes níveis hierárquicos. Resumindo, as comunicações verticais podem apresentar-se como unilaterais ou bilaterais dependendo da sua forma oral ou escrita e apresentar o estatuto de formais ou informais quanto ao seu estilo. A orientação das comunicações é avaliada em horizontal ou vertical dependendo do fluxo direcional que apresentam dentro da estrutura organizacional (Bilhim, 2006:366-367; Camara, Guerra e Rodrigues, 2013:551-552; Freixo, 2012:326-327). É possível compreender melhor através da seguinte figura:

Figura 7 – Diferentes Fluxos de Comunicação na Organização



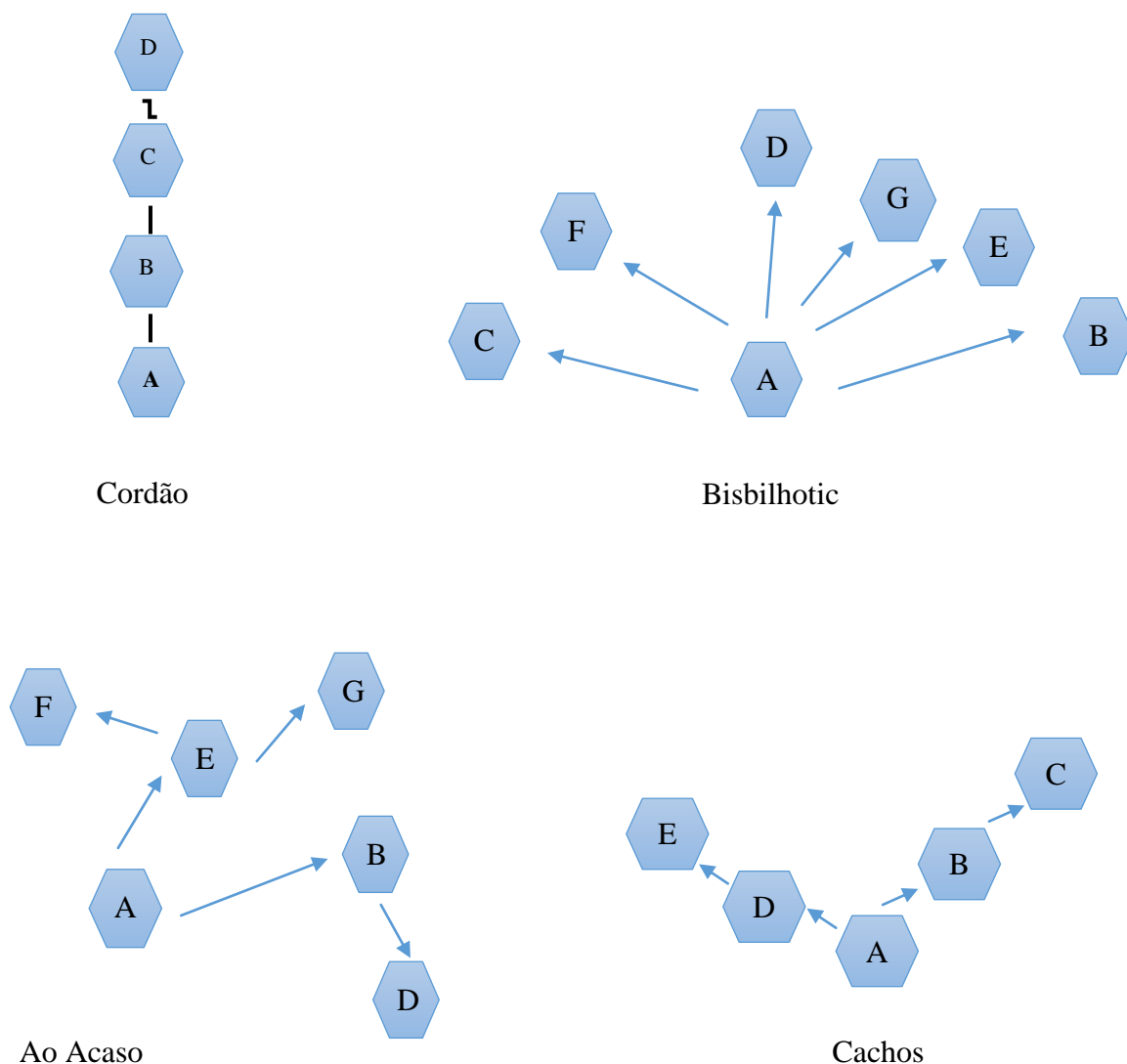
Fonte: Adaptado de Freixo (2012:327)

A estrutura da organização também influencia o modo como a comunicação é transmitida e assimilada pelos colaboradores, sendo que “a comunicação organizacional envolve a transferência de informação através da hierarquia” (Bilhim, 2006:361). Ou seja, a própria estrutura da organização define o padrão de comunicação formal utilizada na mesma. Tal significa que a comunicação é condicionada aos canais formais da organização.

Assim, a comunicação informal também desempenha um papel importante na comunicação interna da organização, uma vez que, a sua ausência pode implicar ausência ou lentidão na resposta de mensagens através dos canais formais. As redes de comunicação informal tomam quatro formas diferentes, considerando que se formam «num processo

paralelo às redes formais» (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013:559): «pessoa a pessoa; bisbilhotice; ao acaso; cachos» (Bilhim, 2006:370). No primeiro caso, a mensagem é transmitida unicamente àquela pessoa, no segundo, é, também, transmitida pessoalmente mas a vários elementos do grupo; no terceiro, cada pessoa passa a informação ao acaso a diferentes membros de diferentes grupos; e, por último, a informação é transmitida a certas pessoas escolhidas deliberadamente (Bilhim, 2006:370-372; Camara, Guerra e Rodrigues, 2013:560-561). A seguinte figura ilustra cada um destes casos:

Figura 8 – Rede de Comunicação Informal



Fonte: Bilhim (2006:370)

No entanto, a comunicação interna das organizações, seja ela formal ou informal, tem que ultrapassar vários obstáculos presentes em todas as organizações de modo a ser transmitida eficazmente. As cinco maiores barreiras, segundo Bilhim (2006:372) são:

- i) O *Status*: numa organização a pessoa que terá mais *status* será o seu presidente e, por isso, muitas vezes é mais importante a pessoa que está a transmitir a mensagem em si do que a própria mensagem;
- ii) O número de ligações: quanto mais ligações tiver a mensagem por que passar mais dificilmente chegará intacta ao último destinatário, pois, tende a sofrer alterações e interpretações distintas pelo caminho;
- iii) A luta pelo poder na organização: quanto mais competitividade houver na organização pelo poder individual de cada membro mais alterações a mensagem sofrerá e mais ruído terá;
- iv) A ameaça económica: se os colaboradores não estiverem satisfeitos com a sua situação económica na organização mais facilmente combateram a mensagem e não a irão interpretar corretamente;
- v) A sobrecarga de informação: o excesso de informação também funciona como ruído, no sentido em que, os colaboradores dispõem de tanta informação que não sabem qual melhor se adequa ao que precisam e não a irão interpretar corretamente.

A comunicação interna, dispõe, assim, de instrumentos e ferramentas de comunicação que lhe permitem efetuar uma comunicação abrangente e que seja compreendida eficazmente por todos os colaboradores. «Constituem-se como efetivos elos de ligação entre as empresas e seus colaboradores e, vice-versa» (Brandão e Portugal 2015:155). A partir das mesmas é disseminado o efeito de agregação das práticas e valores da organização.

Estas ferramentas visam atingir os objetivos da comunicação interna, mais concretamente: proporcionar e manter o empenho dos colaboradores na organização em que estão inseridos; proporcionar um aumento da segurança no trabalho seja financeiro, ou não; garantir que os colaboradores têm conhecimento dos valores e objetivos da organização e que os tomam como seus de modo a maior comprometimento da sua parte; dar a conhecer o papel que cada colaborador desempenha na organização mostrando o quão valiosos são para a mesma; e evidenciar a importância da organização na sociedade em que se insere.

De entre os vários instrumentos que podem ser utilizados para melhor efetivar a comunicação interna, como a comunicação oral ou as ferramentas escritas ou impressas, a Intranet que destaca-se pela sua rapidez e fácil acesso e por ser das ferramentas mais abrangentes e completas, uma vez que, agrega em si os outros instrumentos e modos de comunicação interna «potenciando uma gestão de comunicação com maior atualidade, interatividade e participação» visto que garante, também, a todos os colaboradores o *feedback* que precisam e permite-lhes efetivar a comunicação que é importante para os mesmos.

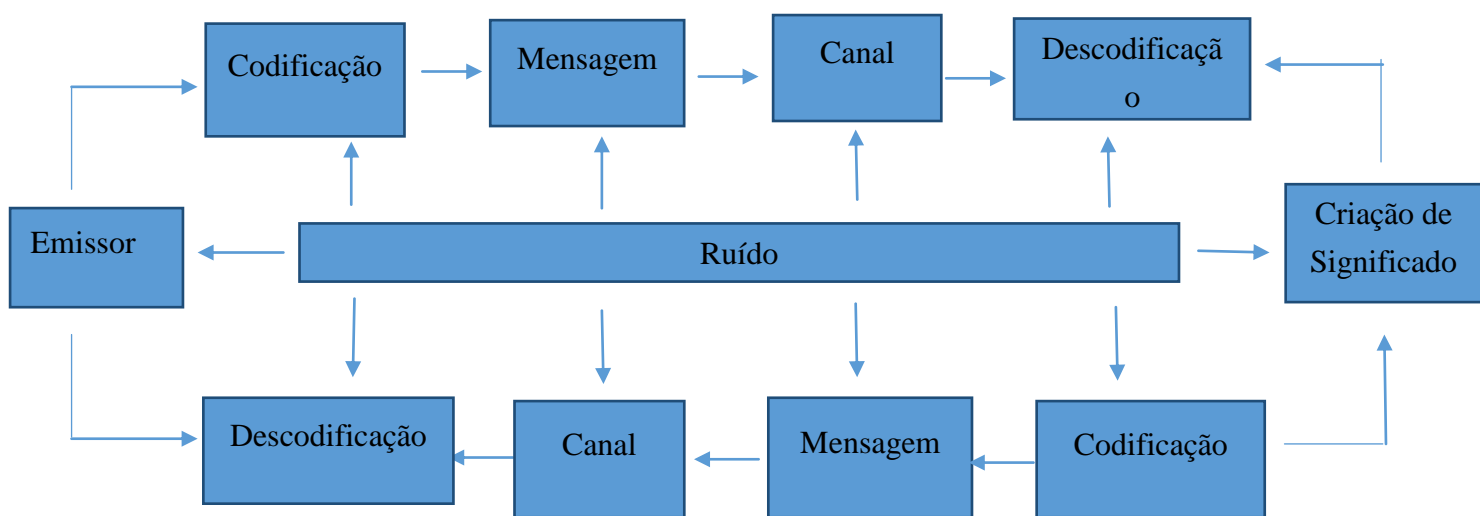
3. A geração de conhecimento nas organizações proporcionada pela comunicação interna

«A sustentação da vantagem competitiva está no conhecimento das pessoas que recorrendo, ou não, à tecnologia utilizam os dados, as informações e os transformam em conhecimento» (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013:578)

Como já foi anteriormente referido e definido neste capítulo, a Comunicação Interna é uma área de atividade das Relações Públicas que se ocupa de consolidar a identidade e visão dentro das organizações, de modo, a que os colaboradores as reconheçam como suas. Esta é nos dias que correm, essencialmente, transmitida através de sistemas de informação devido à facilidade e à competência que as tecnologias de informação (TIC) proporcionam. A natureza do canal pode influenciar se a mensagem é, ou não, compreendida e posteriormente assimilada e transformada em conhecimento, uma vez que, o «canal é o suporte material que permite conduzir a mensagem» (Pereira, 1999:268) e que «o meio através do qual a mensagem é transmitida pode inferir na formação do significado» (Cunha *et al*, 2004:355). De qualquer modo, seja qual for o canal há duas características importantes a ter em conta para que a mensagem seja transmitida e compreendida (Pereira, 1999:269; Cunha *et al*, 2004:354-355):

- i) Se o canal é ruidoso, ou seja, se causa interferências na mensagem transformando-a numa mensagem diferente da inicial;
- ii) Se é abrangente a todo o público a que quer chegar porque a informação é interpretada pelo indivíduo consoante as suas experiências pessoais, interesses e como contextualiza a mesma.

Figura 9 – Modelo Percetual de Comunicação



Fonte: Adaptado de Cunha *et al* (2004:355)

Sendo, neste caso, o emissor a organização que deseja comunicar com os seus colaboradores tem que considerar que, apesar de todos os canais apresentarem ruído, há uns com menos do que outros, fazendo desse o canal dominante. Por isso, a escolha deste para comunicar o que se considera mais relevante será a mais adequada. Numa organização os canais que ligam os colaboradores e que permitem a comunicam designa-se de rede de comunicação. Os canais da rede não estão, nem devem estar todos disponíveis ou a transmitir ao mesmo tempo nem em permanência porque dessa forma seria transmitida muita informação ao mesmo tempo e não havia tempo por parte do indivíduo para a processar. As redes podem, no entanto, tomar diferentes formas porque estas são «constituídas por sub-redes que correspondem, mais ou menos, às sub-unidades da

organização e em qualquer caso podem ser centralizadas ou descentralizadas» (Pereira, 1999:271).

As redes centralizadas são aquelas em que há uma pessoa que tem mais canais abertos do que as outras pessoas e, tal, define-a como a líder dessa unidade (mesmo que não o seja oficialmente).

Portanto, as redes de comunicação de uma organização sejam elas formais ou informais «funcionam como facilitadoras e dinamizadoras da atração, retenção e desenvolvimento do conhecimento da empresa» (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013:561). E, são estas responsáveis pelo fluxo contínuo e dinâmico da informação que posteriormente gera conhecimento.

Assim, é importante saber que «dados, informação e conhecimento não são sinónimos» e «o sucesso ou fracasso organizacional depende, muitas vezes, de saber qual deles precisamos» (Loureiro, 2003:24).

Os dados são um conjunto de registos de factos e acontecimentos que hoje em dia as empresas armazenam em sistemas tecnológicos, tornando-os assim fáceis de transferir e estruturar. Quando estes são interpretados e lhes é atribuído transformam-se em informação. Esta, por sua vez, é uma mensagem com uma finalidade própria transmitida por um emissor para chegar a um determinado recetor. Ter em conta que «tal como a informação deriva dos dados, o conhecimento deriva da informação» (Camara. Guerra e Rodrigues, 2013:579) é essencial para uma organização nos dias de hoje. E atualmente, as tecnologias de informação por si só, não chegam para garantir uma vantagem competitiva no mercado. Assim, é necessário que a informação se transforme em significado e tal trabalho cabe às pessoas (Camara. Guerra e Rodrigues, 2013:-578-579; Loureiro, 2003:28-29)

Desta forma, existem perguntas cujas respostas se traduzem na transformação da informação em conhecimento, apresentadas pelos autores Camara, Guerra e Rodrigues (2013:579):

- i) Por comparação: «de que forma as informações desta situação se comparam a outras situações conhecidas?»

- ii) Através de consequências: «que implicações têm estas informações para a tomada de decisão?»
- iii) Por conexões: «quais são as relações entre este novo conhecimento e o conhecimento já existente?»
- iv) E por conversação: «o que pensam outras pessoas desta informação?»

Perante estas questões, pode afirmar-se que o conhecimento está relacionado e pressupõe ação, ao contrário da informação, visto que, o conhecimento está relacionado e intimamente ligado às pessoas porque este existe dentro delas de forma intuitiva e é transmitido, de indivíduo para indivíduo, através da partilha de experiências e ideias.

No entanto, a criação e a gestão do conhecimento organizacional está longe de consenso e não se traduz na gestão do conhecimento de cada indivíduo e pode ser entendida de forma diferente por cada organização. Por isso, existem vários modelos que se esforçam por explicar essa gestão. Deste modo, destacam-se dois modelos que são os mais aceites pela comunidade científica e pelos profissionais nas organizações.

Nonaka e Takeuchi (1995:59) são os autores responsáveis por um dos modelos de criação do conhecimento que reúne mais consenso juntos dos praticantes da gestão do conhecimento. Para estes, a criação do conhecimento numa organização tem duas dimensões: a epistemológica que se refere à distinção dos dois tipos de conhecimento e a dimensão ontológica que se preocupa com o modo como o conhecimento é criado e transmitido no interior de uma organização.

No mesmo modelo, os autores revelam a importância da dimensão relevante à gestão do conhecimento (dimensão epistemológica) que faz a análise dos diferentes tipos de conhecimento existentes. O conhecimento tácito é de difícil explicação por palavras porque é adquirido através da experiência do indivíduo, ou seja, requer prática e, por isso, é difícil de formalizar e de transmitir aos outros sendo muito pessoal. Devido à elevada prática do indivíduo, o conhecimento está muito interiorizado nas ações que toma e como realiza as tarefas, tornando-o, assim, intuitivo e subjetivo. É, ainda, um conhecimento simultâneo, isto é, que leva a uma ação imediata sem ter que procurar muita informação para saber o que fazer. O outro tipo de conhecimento é o conhecimento explícito. Este é mais

facilmente expresso em palavras e números sendo que, por isso, pode ser transmitido a outros de forma imediata e simultânea por vários colaboradores porque é digital e objetivo. O próprio é produzido através de dados e informação recolhidos e armazenados na organização. Deste modo, o conhecimento numa organização é a soma destes dois tipos de conhecimento de modo a garantir as soluções acertadas para os problemas que surjam no dia-a-dia da empresa, «sejam elas decisões estratégicas que afetam o rumo da empresa ou uma resposta para um problema de um determinado cliente usando um produto ou serviço» (Loureiro, 2003:31-33; Camara, Guerra e Rodrigues, 2013:581-582; Nonaka e Takeuchi, 1995:59-60).

Os vários modos (dimensão ontológica do modelo) como é feita a conversão da informação para conhecimento também são importantes de analisar, uma vez que, ajudam a compreender como se difunde o conhecimento pelos colaboradores e como se envolvem os mesmos nessa partilha. Os autores Nonaka e Takeuchi (1995:61) são os responsáveis pela criação do conceito dos seguintes quatro modos de conversão do conhecimento.

A socialização é responsável pela partilha e troca de experiências pessoais, assim é partilhado e adquirido conhecimento tácito. «É um processo de aquisição do conhecimento (tácito) através da partilha de experiências pessoais» (Camara, Guerra e Rodrigues 2013:582). A externalização é o processo de transmissão de conhecimento tácito de forma a ser compreendido e mais facilmente verbalizado por todos, gerando conhecimento concetual. Este modo permite a criação e novos conceitos na organização. O modo combinação traduz-se na criação de conhecimento explícito pela reunião de mais conhecimento explícito de diferentes fontes, sejam estas outros indivíduos ou informação em base de dados. Esta combinação origina o conhecimento sistémico. Por fim, a internacionalização é o modo que consiste na tradução do novo conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou seja, na transformação do conhecimento adquirido através dos dados e da informação disponível em experiência, sendo que tal conhecimento é denominado conhecimento operacional (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013:582-584; Nonaka e Takeuchi, 1995:61-69).

Para resumir e melhor compreender os quatro modos de conversão do conhecimento é perene a análise do seguinte quadro:

Figura 10 – Quatro Modos de Conversão de Conhecimento



Fonte: Camara, Guerra e Rodrigues (2013:584)

Estes processos de conversão do conhecimento permitiram aos autores o desenvolvimento do modelo «espiral do conhecimento». Este modelo explica que a geração de conhecimento organizacional é um processo contínuo e dinâmico entre o conhecimento tácito e o explícito. Esta interação é formada por turnos entre os diferentes modos de conversão do conhecimento que por sua vez são ativados por vários estímulos. Em primeiro lugar, este processo ocorre através de um campo de interação que advém da socialização que permite e facilita a partilha de experiências e o confronto de ideias. De seguida, o modo de externalização é impulsionado pelo diálogo significativo e a reflexão coletiva que torna conhecimento difícil de partilhar e de colocar em palavras de fácil compreensão e difusão para todos. Em terceiro lugar, é ativado o modo de combinação no qual é colocado novo conhecimento junto com o conhecimento disponível nas redes de informação da organização. Finalmente, o conhecimento «aprender fazendo» ativa o modo internalização «o conteúdo do conhecimento criado por diferentes modos de conversão de conhecimento será naturalmente diferente» (Nonaka e Takeuchi 1995:70-71; Camara, Guerra e Rodrigues, 2013:584-585). A seguinte figura ilustra o modelo da espiral do conhecimento dos autores referidos.

Figura 11 – Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995:71)

Para que a espiral do conhecimento seja inserida com sucesso numa organização é fundamental que esta crie o contexto adequado e que o desenvolva. Para que tal aconteça existem algumas condições organizacionais que precisam ser atendidas, sendo estas Camara, Guerra e Rodrigues (2013:586) e Nonaka e Takeushi (1995:74-82):

- i) **Intenção:** perceber de forma clara qual o tipo de conhecimento mais vantajoso e importante à organização para que se estimule compromissos com os colaboradores e se formule uma intenção organizacional e propor-lhes essa mesma intenção;
- ii) **Autonomia:** é importante que os colaboradores sintam que são autónomos dentro da organização porque dessa forma também terão autonomia na criação de novo conhecimento, seja individualmente ou em equipas autónomas;
- iii) **Flutuação e Caos Criativo:** esta condição organizacional traduz-se na rutura de rotinas e hábitos e procura estimular a interação entre a organização, os seus colaboradores e o ambiente externo. Deste modo, os colaboradores vêem-se

obrigados a repensar e a questionar novas formas de estar e trabalhar na organização, assim, são constantemente estimulados;

- iv) Redundância: neste contexto, redundância, não é a duplicação da informação, mas sim, a sobreposição consciente da informação, de atividades e responsabilidades imediatas dos colaboradores. Esta encoraja o diálogo e a comunicação frequentes o que permite a partilha de informação sobreposta e a consequente geração de conhecimento.
- v) Variedade de Requisitos: a diversidade interna de uma organização pressupõe que a mesma iguala a sua variedade externa. Assim, a informação disponibilizada aos colaboradores deve ser a mais diversa possível e de acesso fácil por todos, de modo, a que se consiga lidar com as adversidades que sejam necessárias de ultrapassar.

O outro modelo de conhecimento empresarial é da responsabilidade dos autores Davenport e Prusak (1998:5). Segundo estes, o conhecimento é «um misto fluido de parcelas de experiências, valores, informação contextual e conhecimento técnico que fornece uma estrutura que permite a evolução e a incorporação de novas experiências e informação».

Estes autores assumem que as organizações se comportam como mercados do conhecimento nos quais os colaboradores assumem três papéis (Davenport e Prusak 1998:29-29):

- i) Compradores do conhecimento ao procurarem conhecimento aquando da necessidade de resolução de problemas;
- ii) Vendedores do conhecimento quando são conhecidos e procurados no mercado interno em que se inserem por serem *experts* de determinado tema ou processo;
- iii) Corretores ou *gatekeepers* quando colocam em contacto direto vendedores e compradores do conhecimento fazendo então a ligação entre aqueles que precisam de determinado conhecimento e aqueles que o detém.

Neste mercado do conhecimento, existe, como nos outros mercados, um sistema de preço, ou seja, os compradores e os vendedores do conhecimento regem-se por mecanismos de fixação de preço e de pagamento do conhecimento. Assim, existem três fatores que influenciam este mercado e são seguidamente explicados pela sua ordem de importância do

mais importante para o de menor importância (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013:589; Davenport e Prusak, 1998:32-34):

- i) Reciprocidade: quando um colaborador que domina certo conhecimento, ou seja, está no papel de vendedor, dedica o seu tempo e a sua energia a partilhar o seu conhecimento com os outros colaboradores no papel de compradores, para mais tarde, quando eventualmente necessitar ele de comprar conhecimento, seja facilmente facultado;
- ii) Reputação: este conceito está relacionado com o anterior, uma vez que, se houver à partida reciprocidade haverá uma reputação positiva. Isto é, o vendedor do conhecimento quer ser reconhecido como aquele que possui o conhecimento valioso e que o partilha com os outros.
- iii) Altruísmo: quando o vendedor do conhecimento o partilhou realmente por boa vontade sem querer nada em troca, ou simplesmente, pelo bem da organização ou do seu colega colaborador. O altruísmo do conhecimento existe e deve ser incentivado nas organizações.

Estes três fatores são influenciados pela confiança existente, ou não, entre os colaboradores. Quanto maior a confiança, mais sólido e eficaz será o mercado do conhecimento. Segundo os estudos dos autores, as maiores ineficiências deste mercado são a informação limitada em que os compradores, muitas vezes, não conseguem aceder ao conhecimento que precisam porque não sabem como chegar a ele e não sabem o seu preço; a assimetria entre os elementos do mercado em que uns têm muito conhecimento disponível e outros muito pouco; e o conhecimento localizado. Ou seja, as pessoas têm tendência a comprar conhecimento através daqueles que lhes são mais próximos o que não significa que esse seja o conhecimento mais adequado às suas necessidades (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013:589; Davenport e Prusak, 1998:40-41).

Como já foi analisado neste capítulo, existem diferentes modos de gerar conhecimento. Os dois autores em análise aqui definem cinco modos de geração de conhecimento: a aquisição e aluguer; recursos dedicados; a fusão; a adaptação; e a construção de redes do conhecimento. A aquisição consiste em adquirir conhecimento de outra empresa através da compra ou contratando colaboradores que ao possuam. O aluguer de conhecimento é quando a organização põe esse conhecimento à disposição de outros, por exemplo, quando

uma organização apoia uma universidade na pesquisa e desenvolvimento desse conhecimento. Outra forma de gerar conhecimento é digerir recursos para essas atividades criando unidades de pesquisa e desenvolvimento. A fusão acontece quando indivíduo e grupos de diferentes especializações juntam o seu conhecimento para criar outro. A adaptação dá-se quando a organização responde a novas exigências do seu ambiente externo e sente necessidade de criar novo conhecimento ou ajustar o já existente a essas novas condicionantes. Por fim, a construção de redes de conhecimento é outro modo eficaz de geração de conhecimento organizacional através da formalização de redes informais de pessoas e conhecimento já existentes (Davenport e Prusak, 1998:53-66).

O conhecimento deve estar disponível e ser de fácil compreensão aos que dele precisam e, tal, é o objetivo da codificação. O processo de codificação é bastante complexo, por isso os autores, apontam quatro princípios básicos a cumprir de modo a que o conhecimento seja eficazmente transformado em código (Camara, Guerra e Rodrigues, 2013:591; Davenport e Prusak, 1998:69):

- i) Os gestores de topo devem decidir que objetivos de negócio o conhecimento codificado irá servir (se o principal objetivo for aproximar-se do cliente então deve considerar-se codificar o conhecimento relacionado com o cliente);
- ii) Os mesmos devem identificar, de entre todo o conhecimento disponível na organização, qual o fundamental e a qual dar primazia para alcançar os objetivos pretendidos;
- iii) O conhecimento deve ser avaliado segundo a sua utilidade e adequação à codificação;
- iv) Deve ser escolhido o meio mais apropriado à organização e aos seus colaboradores para a codificação do conhecimento e a sua transmissão.

Como na perspectiva destes autores, as organizações comportam-se como mercados de conhecimento, estes defendem que as mesmas devem criar espaços onde as trocas e partilhas, compras e vendas de conhecimento possam acontecer. Para os mesmos, a transferência formal e informal de conhecimento são distintas e cada uma delas apresenta um diferente papel, sendo que, a transferência informal acontece normalmente entre os colaboradores nas suas pausas, por exemplo, e são bons medidores do conhecimento da

organização. Já a transferência formal é criada pela organização como visitas promovidas pela empresa ou palestras também se mostram muito eficazes. Mas para que tanto as transferências formais e informais possam acontecer eficazmente é preciso que não exista atrito. Os autores referem que existem fatores proporcionadores de atrito e apresentam soluções possíveis a cada fator. Para melhor compreensão, são apresentados sob a forma do seguinte quadro:

Figura 12 – Atritos que inibem a transferência de conhecimento e possíveis soluções

<i>Atrito</i>	<i>Solução</i>
<i>Falta de confiança mútua</i>	Construir relações de confiança através de reuniões face a face
<i>Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência</i>	Estabelecer consenso através da educação, discussão, trabalho em equipa e rotação de funções
<i>Falta de tempo e locais de encontro</i>	Criar tempo e locais para a transferência do conhecimento: feiras, salas de convívio ou conferências
<i>Status e recompensas orientados para os detentores do conhecimento</i>	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos participados
<i>Falta de capacidade de absorção do conhecimento por parte dos recetores</i>	Educar os colaboradores para a flexibilidade, propiciar tempo para a aprendizagem e basear as contratações na abertura de ideias
<i>Crença de que o conhecido vem do exterior e é prerrogativa de determinados grupos</i>	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento e que a qualidade do conhecimento é mais importante do que a sua fonte
<i>Intolerância com erros ou necessidade de ajuda</i>	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998:97)

As organizações estão inseridas num mercado global e, por isso, precisam de inovar constantemente para alcançar o sucesso e conseguirem manter-se competitivas. Hoje em dia, a principal vantagem competitiva que as empresas têm é o seu conhecimento e o modo como fazem a sua gestão porque este é mais abrangente que o capital intelectual.

Assim, é preciso compreender que a gestão do conhecimento numa organização «refere-se a todo o esforço sistemático realizado pela organização para criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento» (Loureiro, 2003:34).

Cada organização compreende e pratica a gestão do conhecimento conforme as necessidades do seu mercado, da sua cultura e identidade, e, conforme as necessidades dos seus colaboradores. Mas, as principais funções da gestão do conhecimento são abrangente a todas estas e segundo Malhotra (200:11-13) devemos:

- i) Identificar eficazmente quais os conhecimentos mais importantes para o bom funcionamento;
- ii) Evitar que conhecimentos não relevantes para a organização sejam introduzidos no desempenho das funções dos colaboradores confundindo-os e atrapalhando-os no seu trabalho.

E os principais objetivos desta gestão de modo a que se mantenha o foco no conhecimento organizacional são:

- i) A criação de um repositório de conhecimento no qual estejam englobados os diferentes tipos de conhecimento já aqui indicados e explicados;
- ii) O acesso à informação deve ser sempre de fácil acesso para que seja possível chegar a todos e que todos possam fazer o seu uso no dia-a-dia;
- iii) O desenvolvimento de uma cultura e ambiente organizacionais que estimulem e proporcionem a partilha de experiências e o uso do conhecimento;
- iv) A gestão do conhecimento como um recurso medível.

4. A Comunicação Interna em Rede – Intranet

«A informação circula através de redes: redes entre empresas, redes internas às empresas, redes pessoais e redes de computadores» (Castells, 2011:217).

As organizações, incluindo as portuguesas, sofrem, cada vez mais, expansões a nível internacional e fusões de modo a aumentar o seu capital e rendimento. E, por isso, a comunicação interna em rede é cada vez mais valorizada e importante para que todos os colaboradores estejam em sintonia com a organização e os seus valores e objetivos independentemente do local em que se encontrem.

O modo como a organização se relaciona com os seus colaboradores constitui um elemento chave na competição, assim como, o modo como partilha a informação com os mesmos e a comunicação em rede consegue estabelecer o estreitamento dessas relações de forma a alcançar a vantagem competitiva. A comunicação em rede permite a interação e a bidirecionalidade da informação tornando os colaboradores recetores e, simultaneamente, emissores (Brandão e Portugal, 2015:157; Castells, 2011:221).

Como tal, a comunicação interna tornou-se a área indispensável na gestão de uma organização porque permite que a informação chegue a todos os colaboradores, assim como, a estratégia adequada, os valores, a missão e os objetivos ao mesmo tempo que mantém os colaboradores integrados, motivados e informados. Diariamente, ajuda a melhorar perante a mudança ao mesmo tempo que mantém os objetivos e valores da organização.

Atualmente vive-se numa «sociedade em rede» (Castells, 2011) que se caracteriza pela evolução tecnológica crescente e pelas redes tecnológicas que ligam todas as pessoas, países e organizações de todos os tipos. Deste modo, também, estas últimas tiveram que se adaptar e adotar as novas tecnologias para que se mantivessem competitivamente aptas. Assim, as organizações tornaram-se também elas redes tecnológicas complexas e começaram a utilizar uma ferramenta da área da comunicação/informação baseada na tecnologia da internet. A organização e a tecnologia deixaram de ser duas dimensões

distintas e, nesta sociedade atual, a tecnologia é a dimensão da organização «que caracteriza o seu funcionamento, determinando a sua dimensão cognitiva» (Freixo, 2012:339).

Esta realidade ilustra a proposta de um quarto modelo comunicativo tendo como base e baseando-se na “rede”. Gustavo Cardoso (2008:589) propõe este quarto modelo de comunicação afirmando que o mesmo não retira importância aos anteriores, mas articula-se com estes e completa-os. Este modelo de comunicação pode ser acrescentado aos já existentes modelos: o de comunicação interpessoal que fundamenta a comunicação numa troca bidirecional entre duas ou mais pessoas; o modelo que sustenta a comunicação de um para vários interlocutores sendo uma mensagem enviada para um grupo reduzido; o modelo da comunicação em massa possível através do uso da tecnologia, no qual o indivíduo envia uma mensagem para um grupo (em massa) de pessoas que não conhece. (Cardoso, 2008:619). O quarto modelo proposto pelo autor, seria a junção do modelo de comunicação interpessoal e do modelo de comunicação em massa ligando, assim, tudo e todos em rede.

Esta noção aqui apresentada mostra o quão a tecnologia revolucionou a forma como se comunica, como se relaciona e como se interage em sociedade. Tal, é igualmente verdade e facto nas organizações, de tal forma que, qualquer organização sente como imposição o uso de tecnologia como forma de se manter competitiva no mercado e funciona em torno de uma rede de computadores interna e externamente.

A intranet é o instrumento de excelência da comunicação interna em rede porque é uma rede privada e de utilização privada utilizada pelas organizações para chegar diretamente e facilmente aos seus colaboradores. E, também, ter o conhecimento e acesso ao seu *feedback*, visto que, assenta na interação contínua entre a organização e os seus colaboradores. Tem que ser reconhecida pelos mesmos como um canal de comunicação seguro, acessível e de confiança de modo a ser eficaz e que crie e potencie o conhecimento. Assim, existe a possibilidade de cada organização ter uma «vida relacional» com os seus colaboradores, o que desenvolve uma maior capacidade de produção, rapidez e qualidade de informação disponível, assim como, uma nova forma de gestão das relações interpessoais internas e potenciar a gestão do conhecimento interno organizacional. A tomada de decisões é, devido à intranet, mais facilmente conhecida, assimilada e compreendida pelos colaboradores o que potencia a sua motivação. E, ainda, o tipo de

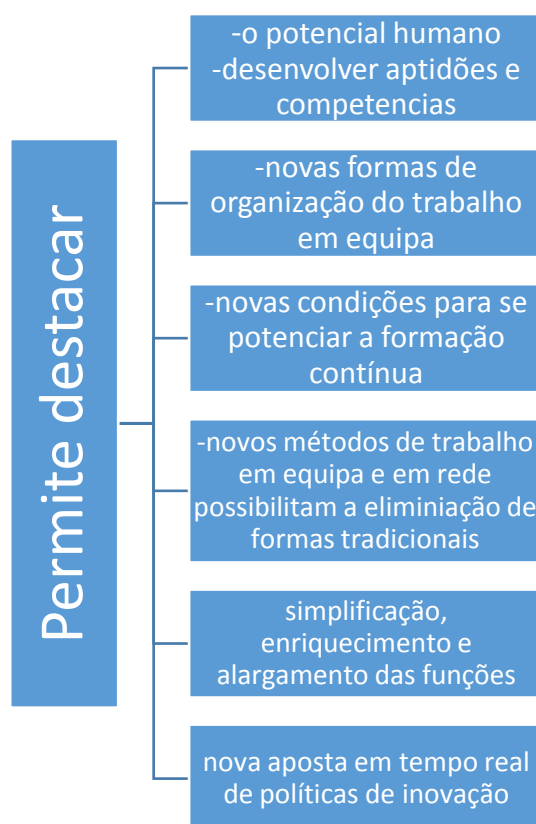
decisões que será mais aceite e adequado aos colaboradores também é mais facilmente conhecida pelos administradores de topo através da recolha de informação pela intranet (Brandão e Portugal, 2015:158-159; Brum, 2003:98-99). Nestares (2002:253) refere que a intranet é mesmo «o melhor sistema de comunicação interna por permitir o acesso rápido e fácil à informação corporativa».

A aceitação da intranet pelos membros da organização tem-se revelado muito elevado devido ao facto desta funcionar e ter características similares à da Internet e de ser protegida por *firewalls* que restringem o acesso. A internet e a intranet são idênticas a nível tecnológico, também agregando recursos multimédia como som, imagem, texto, gráficos e vídeo, mas é na sua abrangência e a forma como estas tecnologias são utilizadas para comunicar que diferem. A primeira é de acesso livre e global sendo que devido à sua dimensão e heterogeneidade o seu comportamento pode ser muito imprevisível. A segunda é de uso exclusivo dos colaboradores de uma específica organização sendo constituída por uma ou mais redes privadas e como está construída para ser aceite pelo número máximo de colaboradores apenas usa um subconjunto de funcionalidades da internet de forma a ser o mais simples e eficaz possível ao utilizar. Ainda, fornece serviços de correio eletrónico, *web*, *chat* agilizando os processos de comunicação entre os colaboradores de vários setores. Esta permite, assim, a implementação e a eficácia da estratégia de comunicação interna (Pinto e Carvalho, 1997:2; Moreira e Pon, 2003:8).

«A Intranet é uma rede corporativa que usa a mesma tecnologia e infra-estrutura de transferência de dados que é usada pela Internet» (Moreira e Pon, 2003:7), ou seja, possibilita a motivação dos colaboradores uma vez que os aproxima e permite a sua interação que se revela decisiva para a dinâmica interna de participação e envolvimento dos mesmos na organização. Desde modo, e devido à intranet, é desenvolvida uma maior capacidade de produção, rapidez e qualidade de informação que é disponibilizada. Fundamentalmente, a intranet potencia as relações interpessoais e a gestão do conhecimento organizacional. Esta gestão e partilha de informações «fidedignas e imediatas» é a verdadeira vantagem competitiva da organização, no sentido em que, a tomada de decisões é mais eficaz porque é compreendida por todos os membros e, como tal, torna a intranet num «instrumento facilitador da difusão da cultura empresarial e da formação da marca e identidade corporativa» (Nestares, 2002: 253). Ainda, o espaço físico em que os colaboradores se encontram deixa de ser relevante, uma vez que, esta ferramenta

é possível de aceder pelos colaboradores da organização independentemente da área ou espaço em que estes se encontrem. É ainda importante que haja uma atualização permanente da informação e interatividade constante de modo a que se estabeleça um contato contínuo entre a organização e os colaboradores para que a participação ativa seja real e que tenha uma «base relacional de interesses mútuos». Para que seja realmente um efetivo instrumento de comunicação interna transversal deve ir ao encontro das necessidades e expectativas de informação e comunicação de todos os colaboradores e potenciar a comunicação ascendente. De evidenciar que de modo a haver uma participação e aderência geral na organização, a informação disponibilizada na intranet, neste caso, deve revelar-se atrativa e, principalmente, relevante para os colaboradores e a sua via organizacional (Brandão e Portugal, 2015:158-160; Moreira e Pon, 2003:7-8). A figura seguinte resume as vantagens que advêm do desenvolvimento tecnológico aplicado e integrado à comunicação interna, como é o caso da ferramenta Intranet.

Figura 13 – As vantagens de aplicar o desenvolvimento tecnológico à comunicação interna



Fonte: (Adaptado de Brandão e Portugal, 2015:158)

As vantagens mais perenes de implementar uma intranet numa organização são, segundo os autores Bajwa e Ross (2002:28-29):

- i) Desenvolve-se gastando menos do que outras tecnologias e adaptam-se a vários sistemas operativos;
- ii) Permite e oferece um ambiente de comunicação interna amistoso através do aumento e da qualidade da informação que se traduz em conhecimento e da sua fácil e rápida acessibilidade;
- iii) Evolve rapidamente e facilmente atualiza-se de modo a acompanhar as mudanças necessárias à competitividade.

E, acrescentam, Moreira e Pon (2003:7):

- i) Possibilita que a informação seja recolhida e disponibilizada de forma mais rápida e democrática por todos os membros da organização;
- ii) Agiliza processos externos e internos, no sentido em que, permite que várias pessoas ao mesmo tempo, ou não, discutam estratégias e projetos para que a relação custo/benefício seja mais eficiente;
- iii) Os gastos de materiais impressos é diminuído ou o deslocamento de pessoas e o papel do colaborador na organização é assim maximizado.

Outra das vantagens de uma Intranet é os seus baixos custos de implementação e de manutenção, o que permite à organização o foco na procura da qualidade de comunicação e competitividade.

De facto, a intranet pode reunir em si vários recursos multimédia, como sons, imagens, texto, gráficos ou vídeo de modo a ser mais apelativa aos colaboradores e garantir a chegada e compreensão da mensagem por todos. Ainda, esta pode ser adaptada à realidade de cada organização e às necessidades dos colaboradores de cada empresa. Nestares (2002:255-256) acrescenta, ainda, que se vive atualmente na «terceira geração de intranets», que se caracteriza por apresentar como uma plataforma que tem em conta as necessidades dos colaboradores, desenvolvendo uma estratégia de comunicação e gestão para chegar aos mesmos eficazmente.

Por outro lado, segundo a perspetiva do autor Bilhim (2006:293), a tecnologia e os sistemas e ferramentas tecnológicas adotadas pelas organizações podem resultar num

aumento de rotinas de trabalho o que, por sua vez, aumenta o nível de capacidades exigidas ao colaborador.

A organização deve, portanto, saber adaptar-se a todas as mudanças possíveis na atual sociedade e as ferramentas tecnológicas permitem isso. A organização em rede é uma forma de estruturação que nasce devido à necessidade das organizações de se adaptarem a essas mudanças. «Neste tipo de estrutura desaparece a lógica hierárquica tradicional» (Cardoso, 1998:152; Cardoso, 2001:152). Tal permite às organizações uma grande flexibilidade e capacidade de adaptação no contexto atual de rápidas mudanças no mercado e tecnologia. Esta estrutura procura, igualmente, mobilizar a inteligência coletiva estabelecendo comunicações informais e formais com os seus colaboradores. «Já que é abandonada a lógica hierárquica, que é substituída por uma múltipla e intensa comunicação horizontal, favorecendo estratégias de colaboração entre as organizações» (Cardoso, 1998:152; Cardoso, 2001:152). A ferramenta de comunicação Intranet torna todo este processo e esta rede mais adaptável e realizável, uma vez que, a mesma permite, como já foi referido, o rápido acesso em qualquer zona geográfica.

Pinto e Carvalho (1997:5) alertam, ainda, para o facto da utilização da intranet poderem advir riscos como a degradação «do seu funcionamento, devido a grandes sobrecargas momentâneas e excessos de informação que nesta poderão circular». Na verdade, a má gestão ao nível do planeamento das infraestruturas de comunicações, pode levar a um fraco desempenho. Os mesmos autores referem também que «a diminuição destes riscos passa por ações de formação adequadas e pelo desenvolvimento faseado da sua instalação visando uma melhor estruturação».

Uma intranet pode criar valor acrescentado numa organização se o seu uso for feito de forma eficaz e eficiente. O uso desta ferramenta é fundamental a uma gestão de comunicação interna eficaz e traz competitividade à organização através do fortalecimento da cultura e identidade da organização e, consequentemente, do comprometimento dos seus colaboradores para com esta. O impacto e os benefícios da intranet estão, no entanto, condicionados pela motivação das pessoas envolvidas.

É o principal objetivo da comunicação interna de uma organização e da intranet a mudança do comportamento dos colaboradores de modo a que interiorizem como seus os valores, a cultura e os objetivos da organização através de atitudes positivas e de autonomia e

iniciativa na realização das suas tarefas diárias visando a satisfação e a motivação dos colaboradores.

Desta forma, torna-se essencial avaliar qual o impacto que a intranet tem para a comunicação interna em rede e, conseqüentemente, para os níveis de compromisso que os colaboradores assumem face à cultura na organização tão complexo a nível estrutural como é o caso da organização objeto de estudo, NOS.

Capítulo III – Enquadramento da Empresa onde o Estágio foi realizado e da Empresa Objeto de Estudo – Havas World Wide Portugal e NOS.

1. Memória descritiva do Estágio na Havas World Wide Portugal

O presente trabalho, Relatório de Estágio, vem no seguimento da realização de um estágio de seis meses na Agência de Publicidade e Comunicação Multinacional Francesa *Havas WorldWide* Portugal.

A ideia de realizar um Relatório de Estágio em detrimento de uma dissertação ou projeto nasce da necessidade e vontade de iniciar experiência na minha área de formação, de forma a adquirir experiência e capacidades para maior vantagem competitiva no mercado que pretendo crescer profissionalmente. Assim, sendo a minha área a de Marketing, Comunicação e Publicidade iniciei o estágio com duração de 6 meses (de 17 de agosto a 16 de fevereiro) na Agência de comunicação e publicidade acima referida.

Esta é uma das maiores agências de comunicação e marketing do mundo sendo que integra 316 escritórios em 75 países. A sua sede é atualmente em Nova Iorque mas a sua origem é francesa. A agência portuguesa é líder do mercado nacional há 14 anos tendo arrecadado ao longo desse período vários prémios entre os quais o Ouro, Prata e Bronze nos Prémios Eficácia 2015. É ainda, relevante identificar que o Lançamento da marca NOS foi responsável pelo Ouro, assim como, pelo Grande Prémio Meios e Publicidade.

As responsabilidades e funções exercidas foram as de Redatora Publicitária ou *Copywriter* no departamento Digital. Como *Copywriter* o meu trabalho era o de escrever textos para acompanhar e compor as peças publicitárias desenvolvidas pelo *Designer* que levem as pessoas a ter uma ação. A forma como as palavras são usadas criativamente de modo a suscitar interesse e ação por parte do público é da responsabilidade do *Copywriter*.

Muitas vezes o Cliente transmitia o que queria ver na comunicação, outras estava disponível para receber propostas da nossa parte, tanto a nível de *copy* (texto) como de *design* (imagem). Quando se verificava esta última opção tínhamos mais espaço de

criatividade e depois o Cliente dar-nos-ia o seu feedback aprovando, ou não, e nós faríamos mais uma proposta até estar de acordo com as suas expetativas e desejos.

Foi neste contexto que comecei a fazer peças ao nível de *copy* (texto) para o Cliente NOS. Estas peças, entre outras, eram na sua maioria de cariz interno e, mais especificamente, para as ferramentas de comunicação interna da organização, fundamentalmente para a sua Intranet.

Na realidade, o meu interesse pela área de comunicação interna organizacional não era recente e a NOS chamou a minha atenção através das peças que ia desenvolvendo para a mesma através do meu trabalho no estágio. Verificando que a empresa na qual estagiava não revelava uma preocupação acrescida com a sua comunicação interna e não é uma empresa muito grande ao nível do número de colaboradores não colocava grande foque nessa área interna. Foi assim que surgiu o desejo de me poder focar na comunicação interna da NOS.

Esta organização é o maior grupo de comunicações e entretenimento do país. É o resultado da fusão das antigas organizações, também de comunicação, ZON e Optimus. O facto de esta resultar de uma fusão é, também, uma das razões pela qual a mesma valorizei e quis dar ênfase à comunicação interna.

A Havas WorldWide fez a ponte com o Cliente NOS. Este, por sua vez, mostrou interesse pela minha área de estudo e por esta colaboração que se revelará benéfica para ambas as partes.

2. Enquadramento Situacional da Organização Objeto de Estudo - Grupo NOS

A história da NOS começa com a fusão de duas organizações que lhe deram origem: a ZON e a Optimus.

«As origens e desenvolvimento da ZON confundem-se com a génese e o desenvolvimento das indústrias do entretenimento e das telecomunicações de massa em Portugal» (NOS, 2016)

A partir de 1999 para responder a uma necessidade e procura crescente no mercado, a TV Cabo, afirma-se como o maior distribuidor de televisão ao domicílio e, mais tarde, destaca-se como o primeiro operador de Internet de banda larga do país. A ZON Multimédia surge como marca independente em 2008 após separação da TV Cabo do operador incumbente. A mudança do nome emerge como desenvolvimento de uma novo tipo de organização centrada no cliente. Com novos procedimentos tanto a nível comercial como de engenharia, a nova organização foi responsável por ser a número um do mercado a fornecer serviços de alta qualidade para dentro e fora do lar e empresas. Agregou cerca de 1,6 milhões de clientes com a tecnologia da Rede de Nova Geração alcançando mais de três milhões de casas. No final do primeiro trimestre de 2013, foi o segundo maior *provider* de Internet e voz fixa com 800 mil e 986 mil clientes, respetivamente, com cobertura da totalidade do território português. Ainda, foi responsável por 210 salas de cinema que formaram a maior rede do país e quase 10 milhões de pessoas as visitaram.

O grupo evoluiu e conseguiu acompanhar essa evolução e tal revelou-se pela arquitetura da marca: ZON Tv Cabo, ZON Lusomundo Cinemas, ZON Audiovisuais, ZON Conteúdos, ZON Madeira e ZON Açores. Dreamia e SPORT TV eram participadas a 50 por cento pela organização.

2010 foi o ano da grande expansão internacional com o estabelecimento da *joint-venture* ZAP em Angola para o fornecimento de serviços de TV por subscrição de satélite para aquele mercado alargando-se posteriormente para Moçambique.

A Optimus nasceu a 1998, da junção de várias empresas que integravam os maiores grupos económicos nacionais e internacionais do qual faziam parte o Grupo Sonae, a EDP e a France Telecom. A sua entrada no mercado foi marcada por sucesso imediato, uma vez que, em apenas uma semana conquistou 100 mil clientes chegando ao fim desse ano com uma quota de mercado de 17,5% devido a uma grande campanha e planos de marketing Pioneiros.

Os primeiros anos desta nova marca distinguiram-se pelo lançamento de produtos e serviços inovadores e que pretendiam responder às necessidades reais dos clientes. «A Optimus foi responsável pelo lançamento das mensagens escritas (SMS) e do primeiro tarifário com SMS gratuitos para todas as redes (Boomerang Chat); pelo lançamento do

primeiro tarifário sem carregamentos obrigatórios (Livre); do primeiro tarifário com chamadas ao mesmo preço para todas as redes (Livre Total); da primeira assinatura sem mensalidade (Avantage) e da primeira campanha com oferta de chamadas a 0 cêntimos» (Jornal de Negócios, 2013).

Após 5 anos de existência, em 2003, a Optimus apostou numa nova dinâmica tanto a nível de oferta como de comunicação envolvendo os seus clientes emocionalmente com a assinatura “Segue o que Sentes”. Em 2005, a marca lança a internet de banda larga móvel – Optimus Kanguru – que se revelou sucesso imediato valendo-lhe o Prémio Internacional de Inovação, nos Global Telecoms Business Innovation Awards. Ainda nesse ano, numa parceria inédita com a Microsoft, a Optimus lançou o MSN Messenger no telemóvel, permitindo aos seus clientes comunicar via Messenger, em qualquer lugar.

Portanto, a marca destaca-se pela sua inovação que naturalmente se estendeu também ao setor empresarial. No ano de 2006 é lançado o Push-Email, um serviço que permite a sincronização instantânea do *e-mail*, calendário, contatos e agenda e, também, o Optimus A, uma oferta integrada, única e exclusiva para o segmento de clientes de elevado consumo. Um ano depois, a Optimus lança o Plano Fixo Móvel, tornando-se o primeiro operador nacional a oferecer um serviço de convergência fixo-móvel para o mercado empresarial.

2008 foi um ano marcante para a marca. Esta altera a sua forma de estar e de se apresentar ao público passando da imagem boomerang que acompanhou a mesma durante 10 anos para a imagem magma e a nova assinatura: “De que é que precisas?” Que mostra a nova direção da marca mais virada e preocupada com o cliente. Este foi até à data o maior *rebranding* de uma marca em Portugal. Meses mais tarde, a marca volta a inovar e lança outra novidade para o mercado, um produto dirigido aos jovens que oferece comunicações gratuitas e ilimitadas (Chamadas, Videochamadas, Messenger, SMS e MMS), numa vertente multiplataforma: TAG. Graças ao lançamento do TAG, a Optimus venceu, pelo segundo ano consecutivo, o Prémio de Inovação nos GTB Awards. Um ano depois lança o serviço pioneiro Clix Restart TV e a primeira editora *online* de música em Portugal – a Optimus Discos. Este lançamento veio reforçar a estratégia da Optimus no eixo da Música, juntando-se a projetos como o

Optimus Alive, o maior evento de música e arte, o Optimus Clubbing e os Optimus Secret Shows, outro conceito pioneiro e inédito em Portugal.

Em 2010, com a integração da marca Clix, a Optimus torna-se o primeiro operador totalmente integrado em Portugal. Também nesse ano, o Serviço ao Cliente da Optimus vence “Melhor Contact Center de Portugal” nos prémios APCC Portugal Best Awards 2010, o que se veio a repetir nos dois anos seguintes. O serviço de excelência prestado pela Optimus foi também reconhecido a nível internacional, nos prémios Contact Center World. Em 2011, 2012 e 2013 a Optimus foi distinguida com o prémio de "Melhor Serviço ao Cliente" da Europa, Médio Oriente e África, e em 2012 conquistou o mais importante galardão, considerado os “óscars do setor”: “Melhor Serviço ao Cliente do Mundo”.

Em 2011 a marca lança nova assinatura “O que nos liga é Optimus” revelando assim o espírito de proximidade com os seus clientes e sublinhando envolvimento emocional da marca.

A 4ª geração móvel de telecomunicações teve o seu destaque em 2012 e o seu lançamento valeu-lhe a distinção internacional nos GPS Awards. Foi a primeira operadora portuguesa a testar esta tecnologia em *roaming* com sucesso.

Um ano depois acontece o lançamento do serviço de internet fixa instantânea com voz associada – WoW. Também o lançamento do WTF que rompe na época com o paradigma das comunicações tradicionais, oferecendo a utilização ilimitada das Apps de comunicação WhatsApp, Viber, Skype, Facebook Messenger, Blackberry Messenger, iMessage e Facetime, combinada com tráfego de dados abundante.

A NOS nasce, assim, no ano de 2013, da fusão entre estas duas organizações que se destacaram pelos seus produtos inovadores e pelos valores de proximidade e envolvimento emocional com os seus clientes.

Esta nova marca, resultante de outras duas líderes, ficou com um volume de 1,6 mil milhões de euros. Tem como principal objetivo o comprometimento de excelência e a satisfação do cliente.

Líder na televisão por assinatura, na banda larga de última geração e na distribuição e exibição de cinema. Tem 4 milhões de clientes móveis, mais de 1,54 milhões de

clientes de televisão, 1,6 milhões de clientes de telefone fixo e 1,145 milhões de clientes de internet de banda larga fixa. Está no principal índice bolsista nacional (PSI-20). O atendimento ao cliente por linha telefónica foi considerado o melhor serviço ao cliente do mundo, nos prémios Contact Center World de 2014.

A NOS afirma estar um passo à frente na inovação tecnológica, diferenciando-se da concorrência porque:

- i) Foi o primeiro operador nacional de Pay TV;
- ii) Foi pioneira na oferta de serviços triple play;
- iii) Lançou o primeiro serviço de internet sem fios – Kanguru;
- iv) Tem o interface de TV mais inovador – Iris;
- v) Levou a voz fixa a qualquer parte do mundo – NOS Telefone;
- vi) Lançou o primeiro serviço de Internet fixa com instalação imediata – wÖw;
- vii) Abriu a primeira sala IMAX do país.

A estratégia desta organização, passa por aumentar a quota de mercado em todos os segmentos, ou seja, no segmento residencial, empresarial e individual. No primeiro, a NOS tem o objetivo de consolidar a preferência dos portugueses pela televisão por subscrição, fortalecer as redes de nova geração e unificar a experiência com os serviços e produtos em todas as plataformas e equipamento. Relativamente ao segmento empresarial, o objetivo principal é o de ser a primeira escolha dos profissionais, das PME, das grandes organizações e instituições públicas contribuindo para o aumento da sua competitividade ajudando a expandir o seu negócio e a impulsionar a economia portuguesa. A NOS, a nível pessoal, pretende aumentar a competitividade do mercado de modo a conseguir oferecer aos seus clientes os melhores preços e serviços.

A NOS conduza-se por um Código de Ética que representa o conjunto de princípios e regras que regem as relações internas e externas da organização que é divulgado e incentiva a sua adoção por parte de todos os seus colaboradores, parceiros e fornecedores estando, portanto, presente no *site* e na Intranet do grupo. E como está explicado no próprio código sobre as pessoas «Este Código estabelece a forma como a NOS se relaciona com as suas pessoas, a forma com espera que estas se relacionem entre si e a postura que todos devem ter face ao negócio». A política de gestão de recursos humanos da

organização baseia-se na «diversidade, direitos de cada pessoa e não discriminação», na promoção do espírito de equipa, a partilha de objetivos comuns e entreajuda entre os colaboradores (NOS, 2016).

Assim, o grupo consegue uma total transparência em relação aos seus colaboradores e públicos externos de modo a alcançar a satisfação e comprometimento de todas as suas partes interessadas.

Capítulo IV – Metodologia

1. Problemática e Objetivos em investigação

A investigação deste Relatório de Estágio incidirá sobre um universo composto por todos os colaboradores que fazem parte do grupo NOS.

Um dos meios de comunicação mais valorizado dentro de uma organização é a Intranet e na NOS tal não é exceção. A Intranet da NOS (**Intra**) agrega todos os conteúdos de interesse ao colaborador tanto informativos como pessoais tendo esta uma área pessoal para cada colaborador que pode gerir como mais lhe convier – um espaço único de todos para todos os que pertencem ao grupo para responder de forma eficaz aos desafios de comunicação que surgem no seio da organização e às necessidades dos seus colaboradores.

A Intranet da NOS serve principalmente como plataforma de promoção e reforço da cultura e da identidade que tornam a NOS única. Com uma linguagem próxima, uma interatividade muito acessível e atualização diária pretende ser uma ferramenta de grande utilidade e até de trabalho para o seu utilizador e torná-lo o mais próximo possível da organização em que se insere. Esta chega aos seus 2.000 colaboradores espalhados pelas cidades do Porto e Lisboa e, ainda, aos colaboradores externos. Assim, estes têm acesso ao que lhes é mais útil e importante: os contactos (que engloba todos os colaboradores externos e internos) e as plantas de todos os edifícios NOS de modo a facilitar as tarefas do dia-a-dia.

Assim, a problemática a abordar neste estudo é o porquê de a comunicação interna em rede ser um fator de sucesso para a identidade da organização, sabendo que, o desempenho dos colaboradores de uma empresa, neste caso a NOS, está intimamente relacionado com o seu comprometimento para com a empresa em que trabalham. Sendo que tal culmina e é resumido na seguinte pergunta de partida: Qual o papel que a intranet da NOS desempenha no comprometimento dos colaboradores face à cultura da empresa?

O objetivo deste estudo, de natureza empírica, visa compreender se a comunicação interna em rede, neste caso a Intranet da NOS, toma parte no comprometimento dos colaboradores face à cultura organizacional. Ou melhor, é pertinente conhecer o papel que a comunicação interna em rede desempenha para a consolidação da identidade e cultura organizacional, no

sentido de se perceber o quão importante e influente é a satisfação interna para o êxito de uma organização.

Neste estudo, que incide sobre a comunicação interna em rede, será feita uma análise para compreender se os conteúdos disponibilizados vão ao encontro das expectativas e necessidades dos colaboradores. E, de que modo os colaboradores estão satisfeitos, ou não, com esses mesmos conteúdos. É através da compreensão da existência de satisfação interna que é possível apurar qual o papel que a comunicação interna em rede tem no compromisso que os colaboradores têm em relação à cultura da NOS. Em simultâneo, pode identificar-se que temáticas e conteúdos deverão ser abordadas no futuro.

As conclusões permitirão que os responsáveis pela Área de Comunicação Interna possam dar ainda mais destaque à Intranet tornando-a mais relevante para os colaboradores através dos conteúdos que estes mais desejam ver e aceder e, consequentemente, aprofundar o comprometimento dos mesmos face à cultura organizacional da organização em estudo.

2. Estratégia Metodológica

Para que uma pesquisa se possa considerar científica é preciso que esta seja sobre um objeto definido pelo autor e reconhecido pelo mesmo e pelos outros. A pesquisa deve dizer sobre o mesmo objeto coisas que ainda não tenham sido ditas ou exploradas. E, principalmente, a pesquisa deve ser útil aos outros (Eco, 2007:27-28). A estratégia metodológica revela-se fundamental, uma vez que, reúne todos os elementos que conduzem a uma delimitação das hipóteses e, posteriormente, a criação de um modelo que torne possível testar essas mesmas hipóteses (Carmo e Ferreira, 1998:25).

Esta é uma pesquisa científica que se foca no objeto de estudo a Intranet da NOS e, para tal, a estratégia metodológica apresenta todos os passos para chegar à conclusão da pesquisa aferindo, ou não, as hipóteses levantadas. Assim, uma investigação empírica deverá seguir as seguintes fases de modo a alcançar os objetivos inicialmente pretendidos, segundo Hill e Hill (2000:32):

- i) Escolhe-se um tema de realização possível tendo em conta as possibilidades do autor;

- ii) Formula-se de uma pergunta de partida;
- iii) E efetua-se uma revisão da literatura que «tem como objetivo encontrar uma ou mais hipóteses para a investigação científica».

Assim, numa primeira fase, foi feita uma detalhada recolha da literatura de forma a ver sustentadas as possíveis hipóteses que daí advieram. Na parte teórica do trabalho foram estudados e analisados os conceitos comuns a todas as organizações como a cultura e identidade organizacional, a comunicação interna e as suas ferramentas, nomeadamente, a Intranet e aprofundado o estudo sobre a mesma. A motivação, o comprometimento, a gestão participativa, a cultura e identidade são conceitos importantes de abordar de modo a realizar uma aproximação à Intranet da organização, no sentido de se perceber qual o impacto que a sua utilização tem para o comprometimento dos colaboradores na cultura organizacional em que se inserem. Isto porque, a teoria é, segundo Freixo (2010:85), um método de conceptualização e contextualização dos factos afirmando que este representa mais do que uma orientação que restringe os factos estudados para se chegar a conclusões, visto que, os dados a estudar e analisar numa área podem ser inestimáveis.

Deste modo, a pesquisa científica foi dividida em duas etapas fundamentais à sua realização. A primeira consistiu na análise documental de dados secundários, ou seja, no estudo e avaliação da informação já existente sobre esta temática, desde outros trabalhos científicos, estudos sobre o tema, livros, artigos de opinião, notícias internas e externas à organização para que fosse possível formular hipóteses e de igual importância chegar à estrutura mais adequada de Inquérito por Questionário (dados primários do estudo).

A segunda etapa consistiu no estudo dos dados primários através da ferramenta de Inquérito por Questionário. Este foi analisado na sua vertente funcional, estrutural de conteúdos e acessibilidade, para que seja possível validar as hipóteses em estudo. Assim como, a realização de entrevista exploratória à Dr^a. Isabel Silva do departamento de Comunicação da organização, no sentido de compreender o ponto de vista e importância dadas à intranet por parte da própria organização. Foi, ainda, feita uma análise através da observação direta e participante da ferramenta Intranet da empresa, como se encontra descrito posteriormente.

2.1 Dados Secundários

As técnicas utilizadas para aprofundar o conhecimento sobre o objeto de estudo – a intranet do grupo NOS, de modo a conhecer o modo como a organização chega aos seus colaboradores e se tal esforço é reconhecido pelos mesmos, serão numa primeira fase a entrevista exploratória, depois a análise documental e, por fim, a observação participante. Estas técnicas serão responsáveis pelo enriquecimento do estudo de caso, através de um conhecimento mais detalhado do instrumento de comunicação interna, a intranet, da NOS.

- **Entrevista Exploratória**

Após a primeira fase de análise documental e observação da Intranet (**Intra**) da NOS, foi realizada uma entrevista exploratória (Ver anexo I), possível por *email*, à Dr^a. Isabel Silva do Departamento de Comunicação da empresa, no sentido de se perceber a importância dada ao instrumento de comunicação interna na contribuição da cultura organizacional e para o comprometimento dos colaboradores, por parte da própria NOS.

Segundo Freixo (2010: 192), «este método permite estabelecer um estreito relacionamento entre o entrevistado e o entrevistador, permitindo o conhecimento de elementos que de outra forma o investigador não teria acesso». Embora esta entrevista não tenha sido realizada presencialmente, a informação não deixa de ser menos relevante, uma vez que a entrevistada respondeu, assim, de forma objetiva às questões colocadas.

Desta forma, podemos afirmar que a entrevista exploratória tem, acima de tudo, o objetivo de consolidar ideias e informações que resultaram da análise documental.

- **Análise Documental**

Esta técnica assume destaque porque a mesma engloba documentos que ainda não sofreram avaliação ou análise, ou seja, «os documentos de primeira mão, que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas (...)» (Gil, 1999:66).

Assim, para a técnica de análise documental foi efetuada a recolha e pesquisa de documentos internos e externos da empresa, bem como de estudos já realizados por outros

autores nesta temática, tais como artigos, notícias, relatórios, entre outras fontes de informação que trouxeram valor acrescentado à investigação.

- **Observação participante – análise à Intranet da NOS**

Para a realização deste estudo recorreu-se ao método de observação participante por corresponder ao «envolvimento directo que o investigador de campo tem com um grupo social que estuda dentro dos parâmetros das próprias normas do grupo» e «a observação participante é pontual» (Iturra, 1986:149).

Os resultados obtidos através deste método permitiram conhecer o estado atual da intranet, os seus conteúdos, o nível de interação, como está estruturada e o tipo de informação que tem maior destaque, assim como, experienciar em primeira mão, a sua navegação e acessibilidade. Este método, ainda, deu a conhecer que conteúdos ou aplicações existem ou não existem que incitam à participação dos colaboradores.

A Intranet da NOS ou **Intra**, como é internamente denominada, disponibiliza muita informação organizada por menus e submenus e comporta a possibilidade de ter som, imagem e vídeo. Depois de algum tempo a navegar e a experimentar as suas funcionalidades é notório que esta funciona principalmente como ferramenta de trabalho mas também como ferramenta de informação disponibilizando informação relevante ao colaborador, seja sobre outros colaboradores seja sobre a organização e seu mercado.

Tal verifica-se na **Homepage** da Intra que é atualizada diariamente com informação mais institucional na qual aparece no topo as três notícias mais importantes sobre a organização, sendo que estas são colocadas por grau de importância e atualizadas diariamente e, se necessário, mais do que uma vez por dia. Ainda na **Homepage** estão destacados conteúdos de interesse e benefício ao colaborador como descontos para o cinema, por exemplo.

Na parte lateral esquerda da Intra estão os seguintes menus pela posterior ordem:

«**Colaborador**»: aqui estão reunidos todos os conteúdos que dizem respeito ao colaborador, principalmente, aos benefícios de ser colaborador NOS. Isto é, toda a informação sobre descontos e/ou eventos patrocinados pela organização nos quais o

colaborador tem vantagens e benefícios na participação ou na compra, desde bilhetes de cinema ou concertos, conferências ou exposições.

«**Empresa**»: nesta *tab* encontra-se tudo o que esteja relacionado com a empresa, de modo a, informar os colaboradores sobre tudo o que se passa na mesma. Desde prémios atribuídos ou ganhos, a *workshops* ou conferências a acontecer na organização.

«**Ferramentas**»: como o próprio nome indica, aqui reúnem-se todas as principais ferramentas que o colaborador possa precisar no dia-a-dia do seu trabalho.

«**Contactos**»: todos os contactos da organização e de todos os colaboradores da mesma são aqui disponibilizados. Os colaboradores podem pesquisar pelo contacto que querem numa *tab* de pesquisa, no início da página, ou, podem percorrer todos os contactos por ordem alfabética. Podem, ainda, encontrar nesta página os contactos mais frequentemente utilizados que aparecem no início.

«**Enviar SMS**»: existe uma *tab* de acesso rápido sempre disponível e sempre visível na qual é possível escrever uma mensagem que será enviada diretamente da Intra para o telemóvel de outro colaborador. Tal possibilidade torna as tarefas do dia-a-dia mais práticas e rápidas de realizar, uma vez que, se encontra tudo disponível na mesma ferramenta, a Intra, e não é necessário trocar de ferramentas, como o telemóvel para enviar um SMS.

«**(Links Úteis)**»: estes são os menus descritos abaixo e encontram-se dentro dos menus acima mencionados mas, como são os mais utilizados pelos colaboradores, foram colocados de modo a serem mais facilmente e rapidamente acedidos.

«**Código de Ética**»: este link está em destaque não tanto pela sua grande utilização por parte dos colaboradores mas, sim, pelo seu grau de importância para a organização. Assim, aqui está o código de ética da organização, também, disponível no site para a consulta igualmente de clientes.

«**NOS Campus**»: o NOS Campus – A Universidade Corporativa da NOS «é um espaço de partilha e transferência de conhecimento entre todos os profissionais e de desenvolvimento do seu potencial e talento. É também um polo de inovação, atento à envolvente externa, vocacionado para captar novas ideias, para as transformar, e integrar na nossa organização.». Portanto aqui estão disponíveis todos os conteúdos que digam respeito a tal para que os colaboradores sejam incitados a participar no NOS Campus e que saibam quando e onde acontecem os eventos desta natureza.

«**Portal do Colaborador**»: o portal do colaborador engloba toda a informação que diz respeito ao mesmo dentro da organização, como por exemplo o seu salário ou o número de horas que trabalhou ou as suas faltas, por exemplo.

«**Portal da Sustentabilidade**»: neste, o colaborador tem acesso a informação que diz respeito aos acontecimentos e ações que, dentro e fora da organização, ajudam a promover a sustentabilidade. Visto que, a organização reconhece que a sua atividade produz mudanças sociais, ambientais e económicas, definiu um conjunto de intenções e princípios contemplados na Política de Sustentabilidade aqui também presente cujas atividades vão ao encontro da mesma.

«**Notícias e Tendências**»: notícias e tendências também se encontram como link útil devido ao seu elevado número de acessos por parte dos colaboradores. Aqui estão as notícias em que a organização figura assim como as principais tendências do mercado e a situação da NOS no mesmo.

«**Família e Amigos**»: aqui encontra-se informação relativa a todos os produtos NOS disponíveis no mercado mas com vantagens e descontos para os amigos e familiares dos colaboradores da organização.

«**Boleias**»: O Boleias é uma iniciativa criada pela NOS que oferece aos colaboradores uma plataforma para facilitar a oferta ou o pedido de boleias entre os colaboradores.

2.2 Dados primários

- **Inquérito por Questionário**

A realização do levantamento de informação relativo ao estado presente da intranet, feito através do método de observação participante, permitiu o ajuste adequado de algumas das questões do questionário, uma vez que, esta observação permitiu compreender melhor a dinâmica e organização da mesma. Assim como, a realização da entrevista exploratória que nos dá a visão da intranet pelos dois lados que a utilizam.

O método científico de Inquérito através de Questionário foi adotado a este estudo como o mais adequado, uma vez que, traz um elevado número de vantagens a qualquer trabalho científico quando comparado com a técnica de entrevista. Vantagens como Gil (1999:128-129) destaca:

- i) «Possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa»;
- ii) «Implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores»;
- iii) «Garante o anonimato das respostas»;
- iv) «Permite que as pessoas respondam no momento em que julgarem mais conveniente»;
- v) «Não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado».

E, ainda, segundo os autores Quivy e Campenhoudt (1998:189):

- i) «A possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação»;
- ii) «O facto de a exigência, por vezes essencial, de representatividade do conjunto dos entrevistados poder ser satisfeita através deste método».

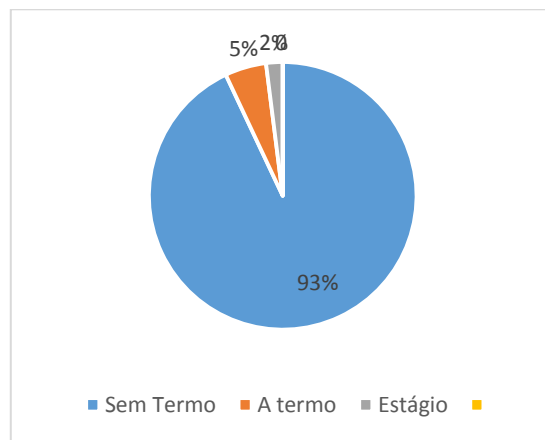
Neste Inquérito por Questionário (ver anexo II) foram adotadas perguntas fechadas de modo a não requerer esforço por parte dos inquiridos e para que todas as questões sejam respondidas. Como tal, será garantido que existe uma resposta adequada em cada um dos colaboradores, neste caso, se veja inserido (Gil, 1999:130-131).

De forma a precisar ainda com maior exatidão as respostas dadas, serão utilizadas escalas sociais. Isto é, «instrumentos construídos com o objectivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objectiva possível» (Gil, 1999:139).

3. Perfil Tipo do Colaborador da NOS

O perfil tipo do colaborador da NOS, datado de Junho de 2016, é pertinente no sentido de comparar as respostas obtidas pelo método de inquérito por questionário nos dados de caracterização do mesmo com o perfil tipo do colaborador existente na organização. Tal comparação permitirá compreender se a amostra é representativa, ou não.

Gráfico 1- Contratos



Fonte: NOS (2016)

Gráfico 2 – Habilitações

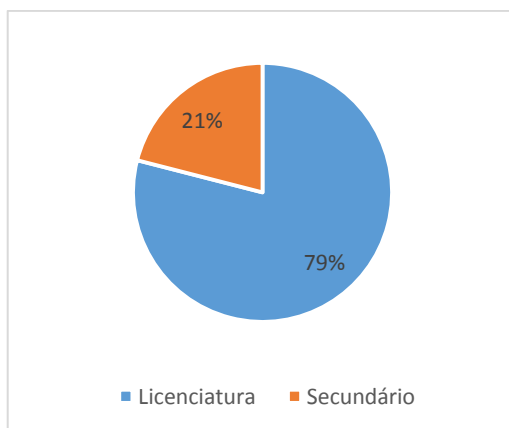
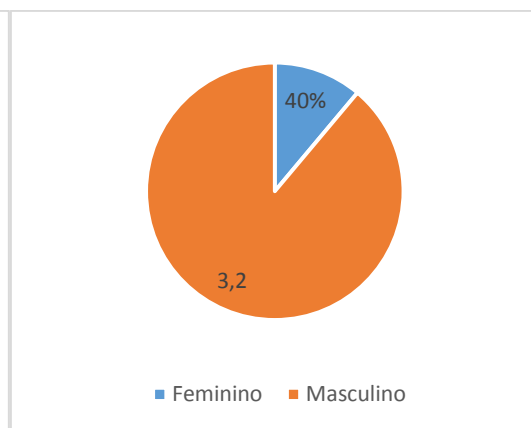


Gráfico 3 - Género



Fonte: NOS(2016)

Gráfico 4 – Idades

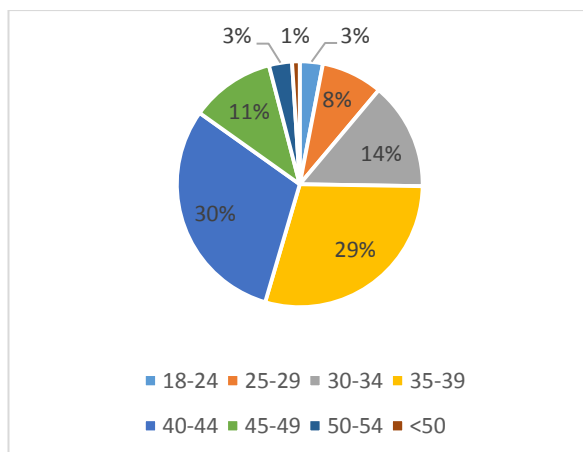
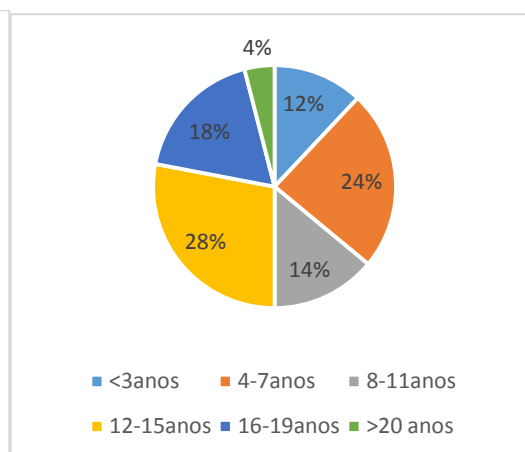


Gráfico 5- Antiguidade



Fonte: NOS (2016)

4. Universo, Amostra e Horizonte temporal em investigação

A dimensão da amostra deve ser representativa da população em estudo, desta forma Huot (1999: 39), sugere uma tabela que possibilita compreender se a dimensão da amostra é, ou não, significativa.

Tabela 1 – Tabela de Huot

<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Fonte: Huot (1999:38)

Legenda:

N: dimensão da população

n: amostra

O universo total dos colaboradores da NOS é composto por 2 mil. Desta forma, de modo a obter uma amostra representativa da população seriam necessárias, no mínimo, 322 respostas ao Inquérito por Questionário, como se verifica na tabela acima apresentada.

Neste caso, o universo a que tivemos acesso resulta de uma amostra de 200 colaboradores, extraída do universo total de 2 mil colaboradores. Esta foi previamente selecionada pela organização que teve em atenção a sua representatividade face ao perfil do colaborador da NOS obtido através do universo real de 2 mil colaboradores, já anteriormente referido. Assim, para que a amostra fosse representativa seriam necessárias 132 respostas ao questionário.

Após os 19 dias (início a 20 de julho e fim a 7 de agosto) em que o questionário esteve *online* na Intranet da organização foram recolhidos 40 questionários.

Uma vez que a população em estudo não é a total, existe naturalmente um erro amostral. Por esta razão, os dados devem ser interpretados com um intervalo de confiança, segundo o qual é possível obter o nível de confiança das conclusões, calculando a percentagem do erro amostral.

Sabendo que o universo é 200 e que se obtiveram 40 respostas, se aplicarmos um nível de confiança de 95%, a margem de erro é de $\approx 0,1389$, segundo a fórmula de cálculo que se segue:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1-p) + e^2 \cdot (N-1)}$$

Fonte: Santos (2015)

Legenda:

n = dimensão da amostra (40)

N = população estudada (200)

Z = variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p = verdadeira probabilidade de ocorrer

e = erro amostral

5. Limitações ao Estudo

No que diz respeito às limitações no desenvolvimento deste estudo teremos que destacar a impossibilidade de realizar o inquérito por questionário ao universo total de colaboradores da organização, sendo que o investigador ficou dependente de uma amostra previamente seleccionada pela organização, apesar de se ter tido o cuidado de a seleccionar de acordo com o perfil tipo do colaborador da NOS.

Destaca-se, igualmente, o facto de não se ter realizado um cruzamento de dados de caracterização com os resultados obtidos em cada pergunta do questionário, uma vez que, o questionário foi realizado baseando-se num Constructo Metodológico e a amostra obtida é reduzida. Desta forma, considera-se que um cruzamento de dados não acrescentava valor acrescido ao já apurado.

Por outro lado, o facto de o questionário ter sido apenas possível de realizar no mês de julho, mês em que já se encontravam muitos colaboradores de férias, e, por isso, o número reduzido de respostas, como vemos adiante.

6. Constructo Metodológico de Avaliação

Este estudo tem como base para a realização do questionário por inquérito dois modelos:

i) **O modelo de Orlindo Pereira (1999:248-249)** acerca dos principais aspetos a ter em consideração relativamente ao conceito de cultura organizacional. O próprio afirma «Os aspectos mencionados não valem independentemente uns dos outros mas antes como totalidade integrada.» Sendo estes os seguintes:

- xi) Identidade Pessoal e profissional nas suas relações com a organização (identidade organizacional)
- xii) Autonomia pessoal (dependência, responsabilidade, criatividade, oportunidades)

- xiii) Estrutura da organização (modelos, normativos, práticas e redes de comunicação)
- xiv) Rede de apoio social (expectativa de ser apoiado, quando experimentar dificuldades pessoais ou profissionais, pelos colegas, subordinados e superiores)
- xv) Estilo de liderança (em sentido lato, referindo-se a chefia, direção, comando ou liderança, propriamente dita)
- xvi) Sistema de recompensas (não apenas o salário mas também o reconhecimento e outros reforços positivos)
- xvii) Sistema de gestão de conflito (prontidão, sentido de justiça, eficiência)
- xviii) Valorização do risco (modos de, e incentivos a, assumir riscos)
- xix) Símbolos (ritos, cerimónias, metáforas e histórias)
- xx) Valores

ii) **O modelo de Meyer e Allen (1991: 64-65)** dos três componentes do comprometimento organizacional que está apresentado sob a forma do seguinte quadro:

Tabela 2 – Modelo de Meyer e Allen dos Três Componentes do Comprometimento

Componentes	Caracterização	O colaborador permanece na organização porque ...	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.	...sente que quer permanecer	Desejo
De Continuidade	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	...sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentimento de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	...sente que deve permanecer	Obrigaçao

Fonte: Meyer e Allen (1991:64-65) in Cunha et al, (2004:167)

Assim, as perguntas do questionário foram construídas tendo em conta as variáveis destes dois modelos, de modo a apurar se estas se verificam ou não. Desta forma, as primeiras questões direcionavam-se para a caracterização do perfil da amostra, de modo a confirmar o perfil tipo do colaborador NOS. As restantes perguntas estão divididas em dois blocos que assentam, numa primeira instância, nas dez variáveis de análise presentes no modelo de Orlindo Pereira (1999) sobre os aspetos necessários para que se verifique cultura organizacional, e, o segundo bloco de questões assenta nas variáveis do Modelo de três componentes de comprometimento organizacional dos autores Meyer e Allen (1991).

A seguinte tabela ilustra essa correlação:

Tabela 3 – Variáveis de Análise do Questionário

Modelo	Perguntas nº.	Hipóteses
Orlindo Pereira (1999:248-249)	1; 2; 3; 4; 5; 6; 13; 14	H1
Meyer e Allen (1991:64-65)	7; 8; 9; 10; 11; 12; 15	H2

Fonte: Elaboração própria

7. Hipóteses de Investigação

As hipóteses de investigação devem «justificar o trabalho da parte empírica da investigação» (Hill e Hill, 2000:22). Assim, pode afirmar-se que as hipóteses são o resultado da pesquisa e conhecimento prévio sustentada por uma revisão da literatura adequada sobre a temática em estudo e sobre o objeto de estudo. Desta forma, as hipóteses surgem como verdade provisória que serão, ou não, aferidas cientificamente pela metodologia adequadamente utilizada.

A temática sob observação remete para os conceitos de “Comunicação Interna” e “Intranet”, sendo que foram deste modo definidas duas hipóteses, que posteriormente, foram analisadas para sua aferição, ou não, obtendo-se assim uma conclusão sustentada.

As hipóteses em investigação são:

H1: A intranet da NOS é reconhecida pelos seus colaboradores como geradora de cultura e identidade organizacional;

H2: Os colaboradores da NOS reconhecem que a comunicação interna (intranet) potencia um maior comprometimento entre os mesmos e a organização.

Este estudo centra-se no instrumento de comunicação interna intranet do grupo NOS, nomeadamente, os seus conteúdos e adesão por parte dos seus colaboradores de modo a

compreender qual o papel deste instrumento para o comprometimento dos mesmos face à cultura da organização.

A intranet é um espaço de partilha entre a organização e os seus colaboradores. Com uma linguagem próxima e casual pretende chegar a todos e tornar a comunicação o mais simples possível. Toda a informação alusiva à organização, desde os acontecimentos mais importantes, notícias, eventos e passatempos, ou seja, o que vai acontecer ou já aconteceu na empresa e dar a conhecer os projetos da organização e seus feitos.

Este estudo torna-se relevante no sentido em que este instrumento é o modo principal como a organização chega aos seus colaboradores. A sua felicidade dentro da empresa traduz-se em comprometimento para com a organização e, por isso, torna-se importante perceber se a intranet tem, ou não, um papel nesse comprometimento e qual é. Assim, a intranet deve ser o meio de interação primário entre o colaborador e a organização mantendo-o motivado, integrado e com sentido de pertença que o torna mais ativo e empenhado fazendo assim melhor o seu trabalho. Sendo que «uma intranet pode criar valor acrescentado tanto no interior como no exterior da empresa» (Pinto e Carvalho, 1997:6), ao compreender-se isto será possível perceber o que é preciso transmitir através deste instrumento de comunicação interna para que a intranet seja fundamental, indispensável e razão de satisfação por parte dos colaboradores.

Capítulo V – Estudo de Caso: A intranet da NOS

1. Análise dos Dados Secundários

- **Análise Documental**

Através da análise documental é possível identificar a importância que a ferramenta intranet constitui para o sucesso de uma organização. Sabemos, também, que muitas vezes esse sucesso provém do comprometimento que os colaboradores sentem face à empresa, ou seja, face à cultura organizacional em vigor. É, ainda, a análise documental que permite chegar às hipóteses em investigação que dão sentido a este trabalho.

Durante este método de investigação foram estudados documentos na sua maioria externos à comunicação da organização objeto de estudo mas, foram, também, analisados documentos correspondentes à própria comunicação interna e externa da empresa, como por exemplo, o Código de Ética da NOS, o perfil tipo do colaborador e o *site* da organização.

- **Entrevista Exploratória**

A entrevista exploratória é, como foi referido anteriormente, um método de coleta de dados e informação realizado através de um encontro presencial, ou não, entre dois ou mais indivíduos na qual um deles tem o objetivo de obter informação técnica e objetiva sobre determinado tema.

Analisando a entrevista (ver Anexo I), realizada via *email*, no dia 17 de Agosto à Dr^a. Isabel Silva do departamento de Comunicação da NOS é possível concluir os seguintes pontos:

- i) Como profissional no departamento de comunicação da empresa, esta considera que as principais vantagens da intra para a comunicação interna da empresa são a sua rapidez; poder chegar a todos os colaboradores; possibilidade de satisfazer pelos seus conteúdos diversificados; flexibilidade de modo a adequar a intra aos colaboradores “construindo as áreas colaborativas e bidirecionais e as mais

corporativas que contribuam para a construção de uma cultura que alavanque os objetivos estratégicos da companhia” (Isabel Silva in Anexo I)) e a monitorização da intra que permite perceber se os seus conteúdos vão ao encontro do colaborador ou não;

- ii) A intra tem um papel de destaque e importância na ligação dos colaboradores à cultura da NOS, através de uma intra dinâmica, próxima e colaborativa;
- iii) Segundo a perspectiva interna da NOS, a intranet tem, também, um papel no reforço do comprometimento entre os colaboradores e a NOS através de objetivos claros por parte dos profissionais que trabalham a intra sendo que todos os conteúdos corporativos disponibilizados são pensados nesse sentido e é dado destaque a esses conteúdos que reforçam a cultura e consequentemente o sentido de pertença e comprometimento.

• **Observação Participante**

A observação participante é um método que permite ao investigador o «envolvimento directo que o investigador de campo tem com um grupo social que estuda dentro dos parâmetros das próprias normas do grupo» e este pode ser «a observação participante é pontual» (Iturra, 1986:149).

Deste modo, é importante referir que, segundo o modelo de Leininger (1991: 93) denominado O-P-R: observação; participação; reflexão, houve a existência destas três fases. Inicialmente, durante a realização do estágio na HavasWorldWide Portugal existiu logo observação e participação, uma vez que, foram realizados trabalhos para a intranet da NOS. Aliás, foi devido a tal facto que surgiu o desejo de realizar este estudo sobre essa ferramenta de comunicação interna da mesma organização. A observação participante foi uma constante durante todo o estágio incluindo também reuniões com o cliente NOS, tornando-se muito úteis pois permitiram conhecer o porquê da escolha de determinados assuntos na intranet assim como a linguagem a utilizar. Posteriormente, realizou-se a observação da ferramenta estudo de caso propriamente dita havendo a possibilidade de experimentar ao vivo e autonomamente, assim como, expor e ver respondidas todas as dúvidas que daí adviessem.

Através de ambas as observações foi-me possível identificar lacunas minhas e da própria empresa e adequar a linguagem e as questões à realidade da Intranet da organização e da própria NOS.

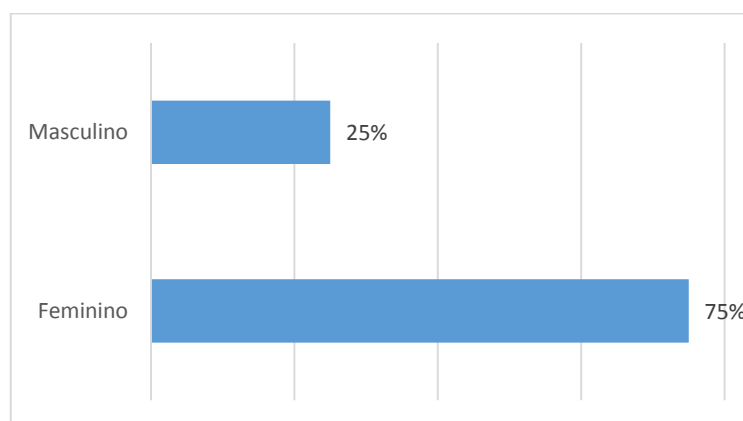
As tarefas desempenhadas ao longo do estágio, onde desenvolvi a técnica de observação participante, encontram-se descritas no subcapítulo 1 do capítulo III designado por “memória descritiva”, uma vez que o presente trabalho se define como relatório de estágio.

2. Análise dos Dados Primários

A amostra deste estudo corresponde a 40 colaboradores da NOS que responderam ao questionário divulgado através dos *emails* dos mesmos e disponível na ferramenta em estudo - a Intranet da NOS – durante o período de 19 dias com início a 20 de julho e fim a 7 de agosto 2016.

2.1 Resultados dos Dados de caracterização

Gráfico 6 - Género

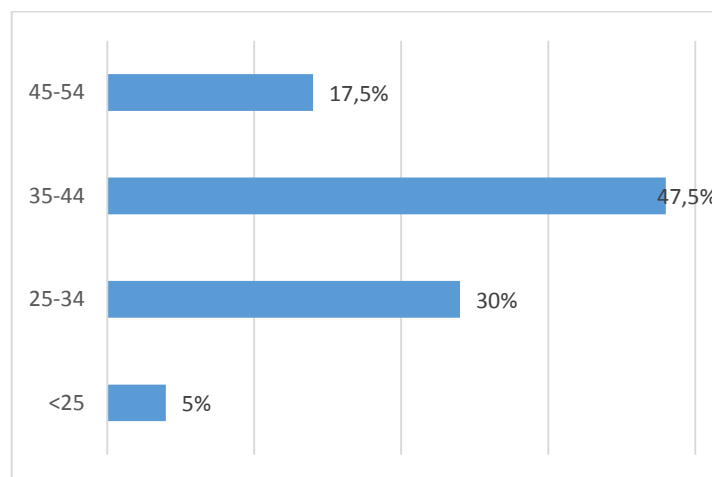


Fonte: Elaboração Própria

Iniciando a análise pelos dados de caracterização da amostra, a maioria dos inquiridos não corresponde ao perfil tipo do colaborador NOS (ponto 2.2.2 do capítulo IV – Metodologia), uma vez que, segundo este no universo de 2 mil colaboradores 60% é masculino e 40% é feminino. Nesta amostra de 40 num

universo de 200 a maioria devia de ser masculina e tal não acontece como se verifica no gráfico acima em que 75%, 30 dos inquiridos são do sexo feminino e apenas 25%, 10 dos inquiridos são do sexo masculino.

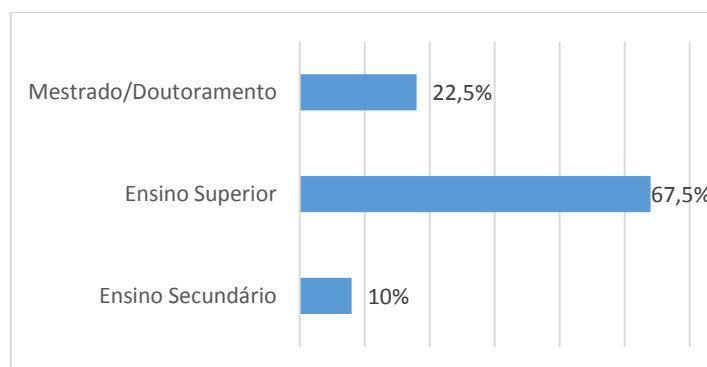
Gráfico 7 – Idades



Fonte: Elaboração própria

Relativamente às suas idades, verifica-se que apenas 5%, 2 inquiridos têm idades inferior a 25 anos, 30%, 12 dos inquiridos têm idades entre os 25 e os 34, 47,5%, 19 dos inquiridos com idades compreendidas entre os 35 e os 44 e 17,5%, 7 dos inquiridos estão entre os 45 e os 54 anos de idades. Tal, encontra-se de acordo com o perfil tipo do colaborador NOS em que a maioria dos mesmos se encontra entre as idades 35-39 (29%) e 40-44 (30%).

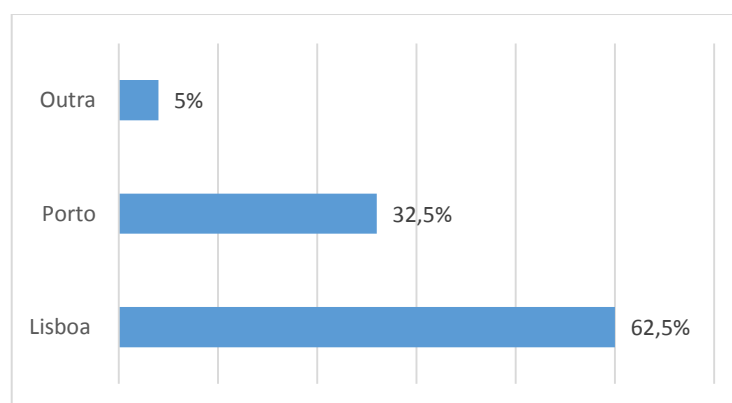
Gráfico 8 – Escolaridade



Fonte: Elaboração própria

Na pergunta Escolaridade a maioria dos inquiridos afirma ter habilitações Ensino Superior 67,5%, 27 dos inquiridos, 22,5%, 9 dos respondentes, concluiu o Mestrado/Doutoramento e 10%, 4 dos 40 inquiridos tem o Ensino Secundário. Mais uma vez, estes resultados vão de encontro à realidade do perfil tipo do colaborador em que 79% tem Licenciatura e 21% o Ensino secundário. No mesmo perfil tipo não se apresenta a percentagem de Mestrado/Doutoramento.

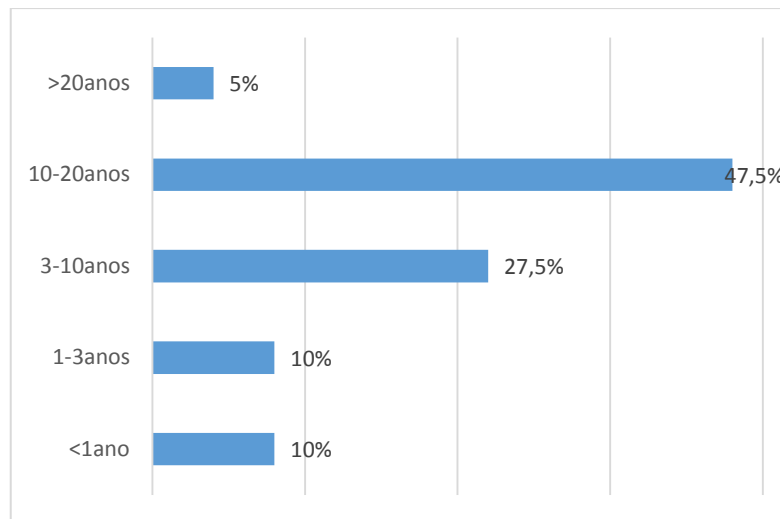
Gráfico 9 – Zona Geográfica



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à área geográfica dos colaboradores NOS, verifica-se que a maioria se encontra em Lisboa, 62,5%, 25 pessoas, 32,5%, 13 no Porto e 5%, 2 inquiridos em Outra (Guimarães e Famalicão)

Gráfico 10 – Tempo de permanência na Organização

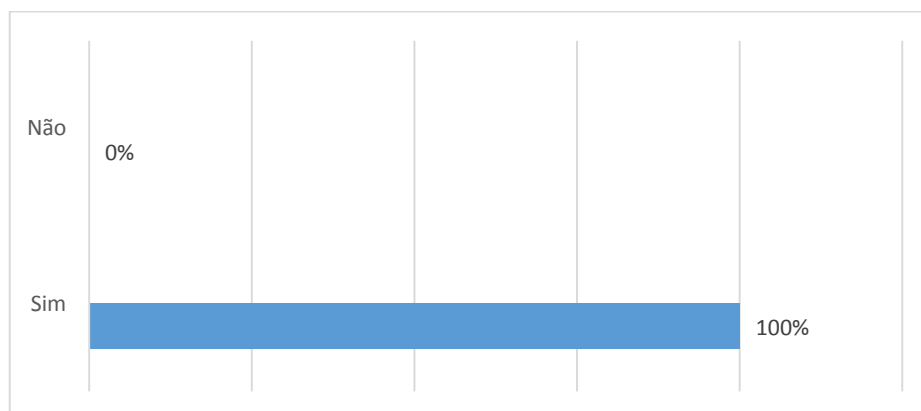


Fonte: Elaboração própria

A nível de Antiguidade ou tempo de permanência na organização a maioria está na mesma entre 10 a 20 anos (47,5%-19), a seguir entre 3 a 10 anos (27,5%-11), de 1 a 3 anos e menos de 1 ano apenas 10%-4 e há mais de 20 anos encontram-se só 5%, ou seja, 2 inquiridos.

2.2 Resultados Globais das Perguntas do Questionário

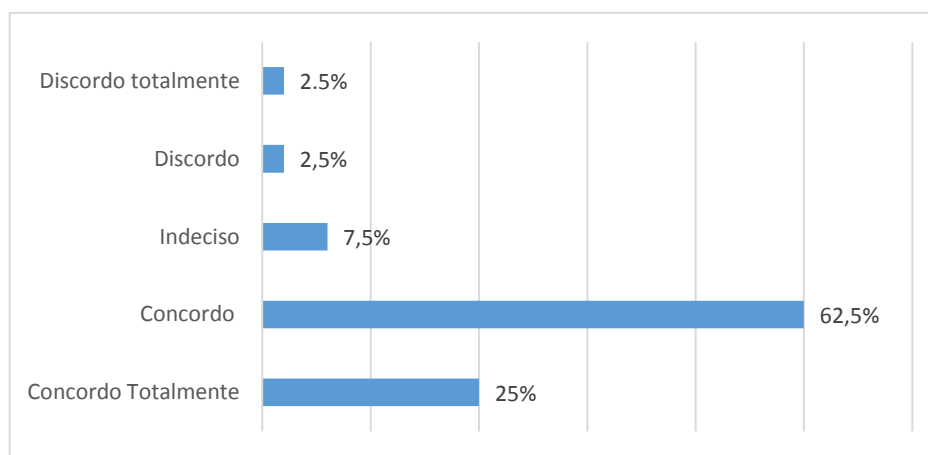
Gráfico 11 - É a sua opinião que a Intra é um dos principais meios de comunicação interna da NOS?



Fonte: Elaboração Própria

A primeira questão do questionário permite perceber a o reconhecimento que os colaboradores atribuem à Intranet da NOS (**Intra**) como principal meio de comunicação interna na organização. É perceptível que lhe atribuem esse reconhecimento sendo que 100%-40 dos inquiridos responde afirmativamente.

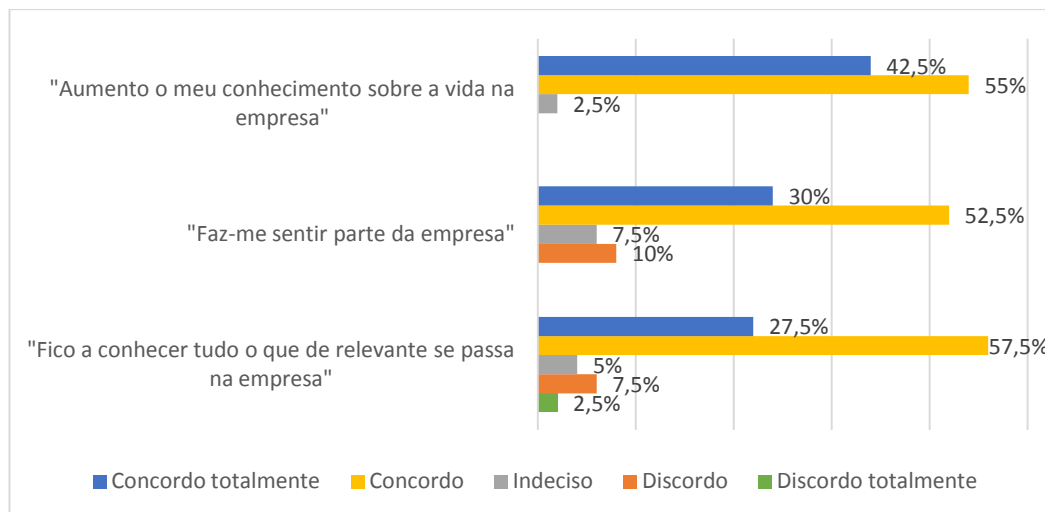
Gráfico 12 - Se sim, considera que a mesma reflete a estrutura, práticas e atitude da NOS?



Fonte: Elaboração própria

Nesta questão era pedido aos inquiridos que, através da escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente) medissem o quanto a Intra, sendo considerada pelos mesmos como um dos principais meios de comunicação interna na organização, o que se verificou (como se verifica no gráfico anterior), o quanto esta reflete a estrutura, as práticas e a atitude da NOS. No presente gráfico é possível concluir que 25 inquiridos (62,5%) concordam com a afirmação, sendo que 10 (25%) Concordam Totalmente.

Gráfico 13 - Em que medida considera a Intra importante para a comunicação interna na NOS?

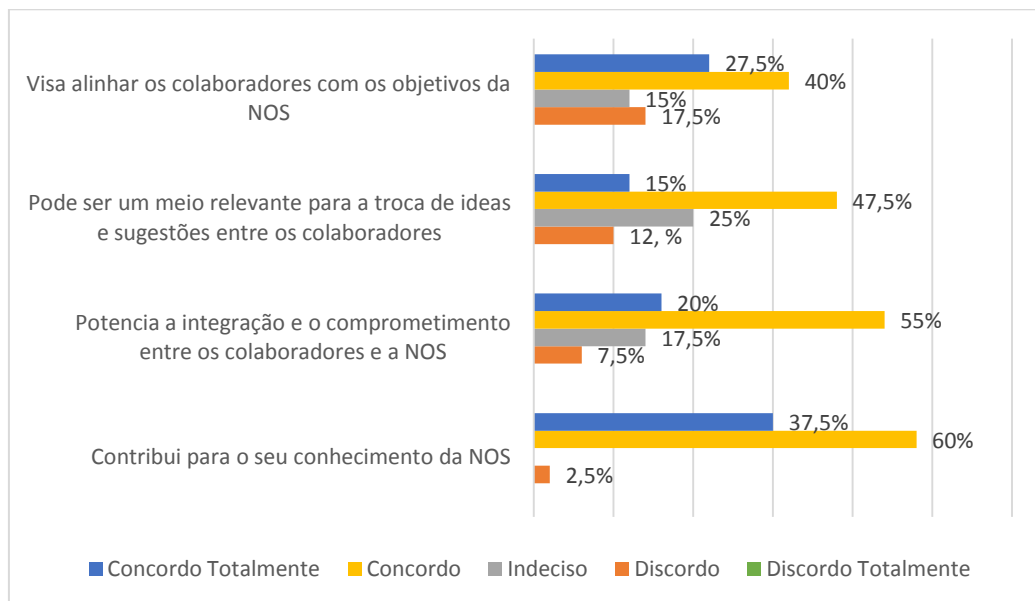


Fonte: Elaboração Própria

Nesta pergunta o objetivo é o de avaliar em que medida os colaboradores consideram a Intra importante para a comunicação interna na organização, tendo em conta o constructo metodológico apresentado no subcapítulo 5 do Capítulo V – Metodologia.

A partir deste gráfico, pode-se constatar que 57,5%-23 colaboradores da NOS consideram que este instrumento é importante para a comunicação interna da empresa, uma vez que, ficam a conhecer tudo o que de relevante se passa na NOS e 55%-22 concorda que aumenta o seu conhecimento sobre a empresa. Ainda, é importante destacar que 52,5%-21 concordam que a Intra tem um papel relevante no sentimento de pertença dos colaboradores na NOS.

Gráfico 14 - Considera que, através dos seus conteúdos, a Intra...

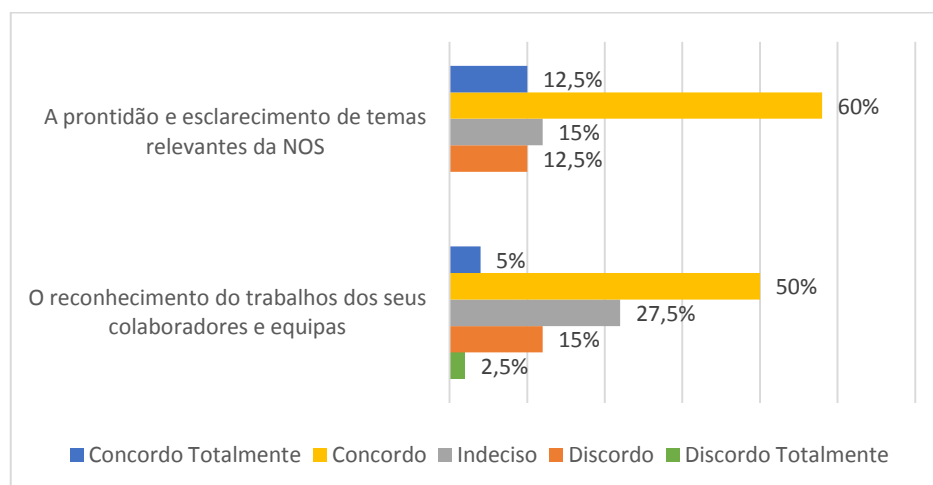


Fonte: Elaboração própria

Nesta questão era pedido aos inquiridos para avaliarem as afirmações que seriam mais corretas para os mesmos relativamente ao papel que a Intra, através dos seus conteúdos, desempenha na empresa.

Como se observa no gráfico acima, 24 colaboradores (60%) dos colaboradores concordam que a Intra, através dos conteúdos que divulga contribui para o conhecimento dos mesmos em relação à empresa. 8 colaboradores (20%) e 22 colaboradores (55%) concordam totalmente e concordam respetivamente que a Intra potencia a sua integração e comprometimento com a NOS. Ainda, 19 colaboradores (47,5%) concordam que esta pode ser um meio eficaz para trocar ideias e sugestões entre os mesmos.

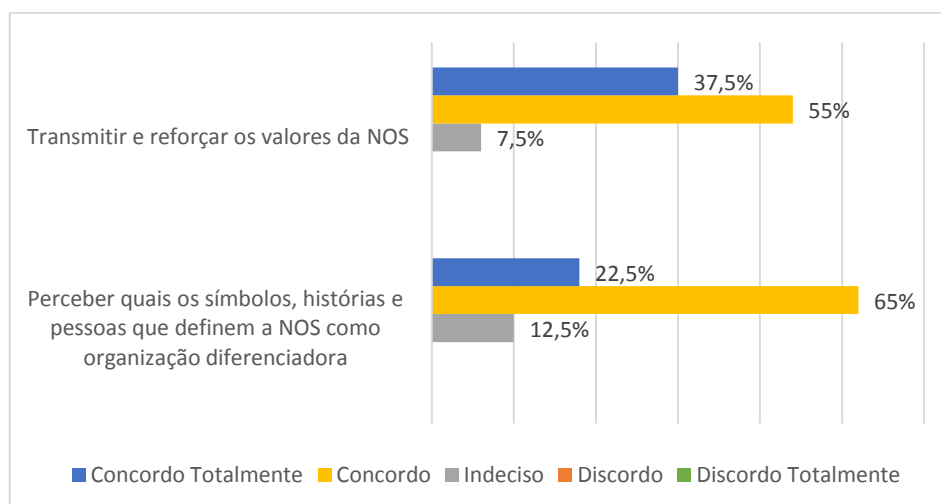
Gráfico 15 – A Intra através dos seus conteúdos valoriza ...



Fonte: Elaboração Própria

Nesta questão a diferença entre as duas questões vê-se apenas de 10%. A maioria 24 colaboradores (60%)9 concorda que a intranet, através dos seus conteúdos, valoriza a prontidão e o esclarecimento de temas relevantes à empresa. 20 colaboradores (50%) sentem o seu trabalho e das suas equipas reconhecido através dos conteúdos partilhados na intra.

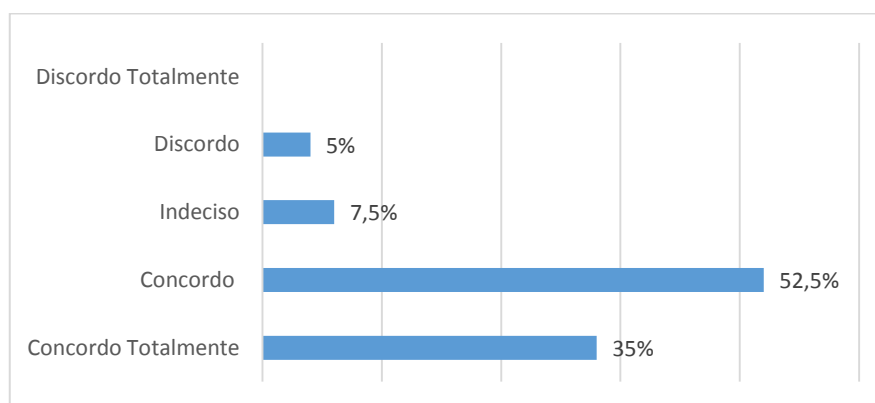
Gráfico 16 – Considera que a Intra pode ser um instrumento relevante para...



Fonte: Elaboração própria

Mais uma vez, a diferença percentual entre as duas afirmações é pequena, apenas de 10%. Ainda assim, a maioria dos inquiridos 26 colaboradores (65%) acreditam que a intra é um instrumento relevante para perceber os símbolos, as histórias e pessoas que definem a NOS. 22 dos mesmos (55%) revela acreditar que a intra é o meio adequado para transmitir e reforçar os valores da organização.

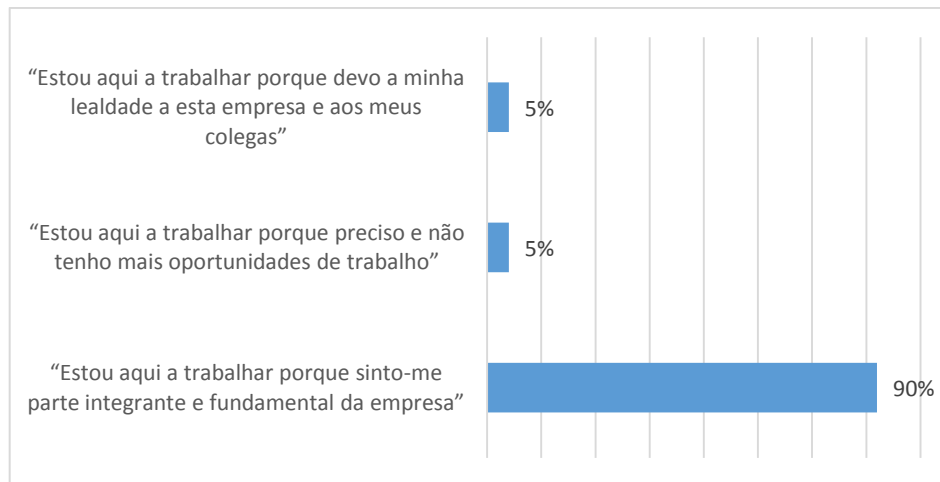
Gráfico 17 - "Estou muito contente onde estou e identifico-me com a NOS"



Fonte: Elaboração Própria

A partir desta questão confirma-se o sentimento de identificação e pertença dos colaboradores em relação à NOS, pelo que 52,5% dos colaboradores (21) concordam e 35% destes (14) concordam totalmente.

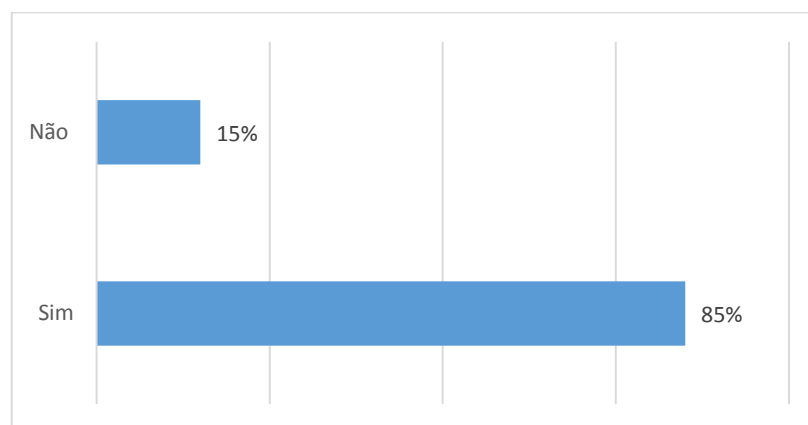
Gráfico 18 - De entre as seguintes afirmações escolha aquela que melhor traduz como se sente em relação à NOS.



Fonte: Elaboração Própria

Mais uma vez, é confirmada a componente afetiva dos colaboradores em relação à NOS, sendo que 90% dos colaboradores (36) responderam estar na empresa por se sentirem parte integrante e fundamental da mesma.

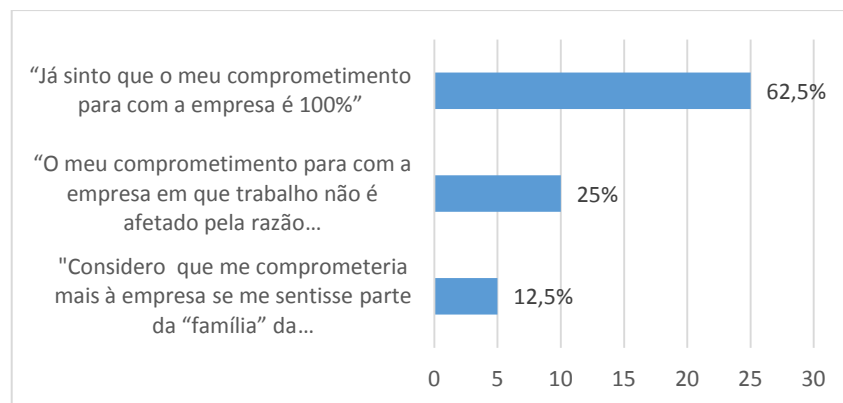
Gráfico 19 - A Intra ajuda-o a sentir-se mais ligado à NOS?



Fonte: Elaboração Própria

Nesta questão avalia-se se os colaboradores também atribuem à Intra a função de os ligar à empresa. Tal verifica-se com 85% dos colaboradores (35) dos inquiridos a responderem afirmativamente.

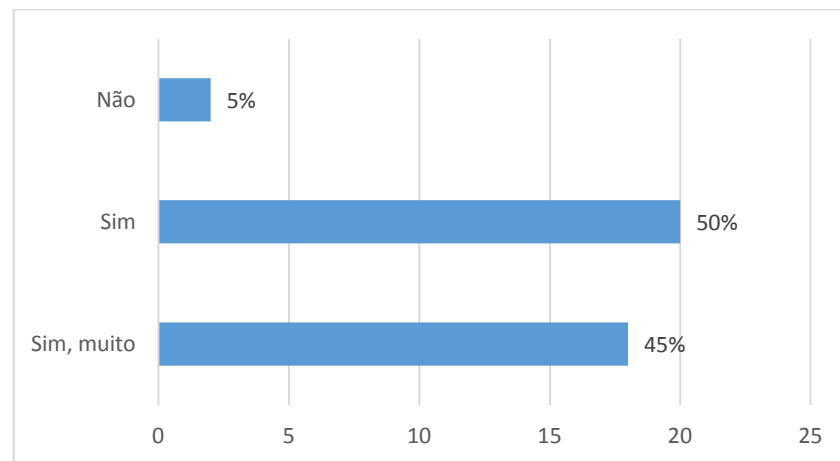
Gráfico 20 - Escolha a opção que melhor traduz a sua situação na NOS



Fonte: Elaboração Própria

Esta questão serve para apurar o grau de comprometimento em que os colaboradores se sentem inseridos. Verifica-se que a maioria 62,5% (25 colaboradores) consideram o seu comprometimento para com a NOS de 100%.

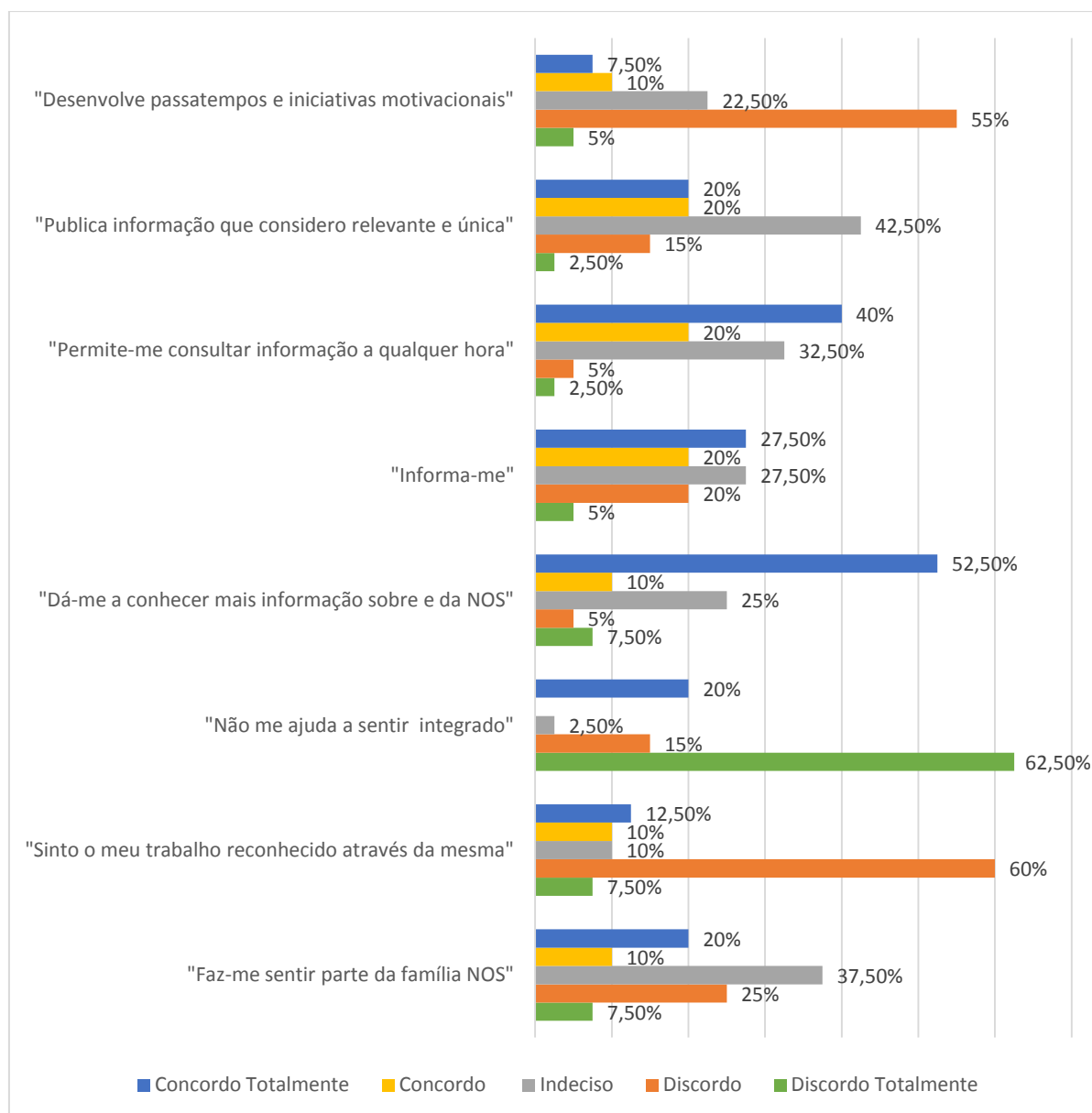
Gráfico 21 – Tem orgulho na NOS?



Fonte: Elaboração Própria

Existem, igualmente, um grau elevado de orgulho por parte dos colaboradores em relação à NOS, pois 50% (20 colaboradores) e 45% (18 colaboradores) respondem “sim” e “sim muito” respetivamente.

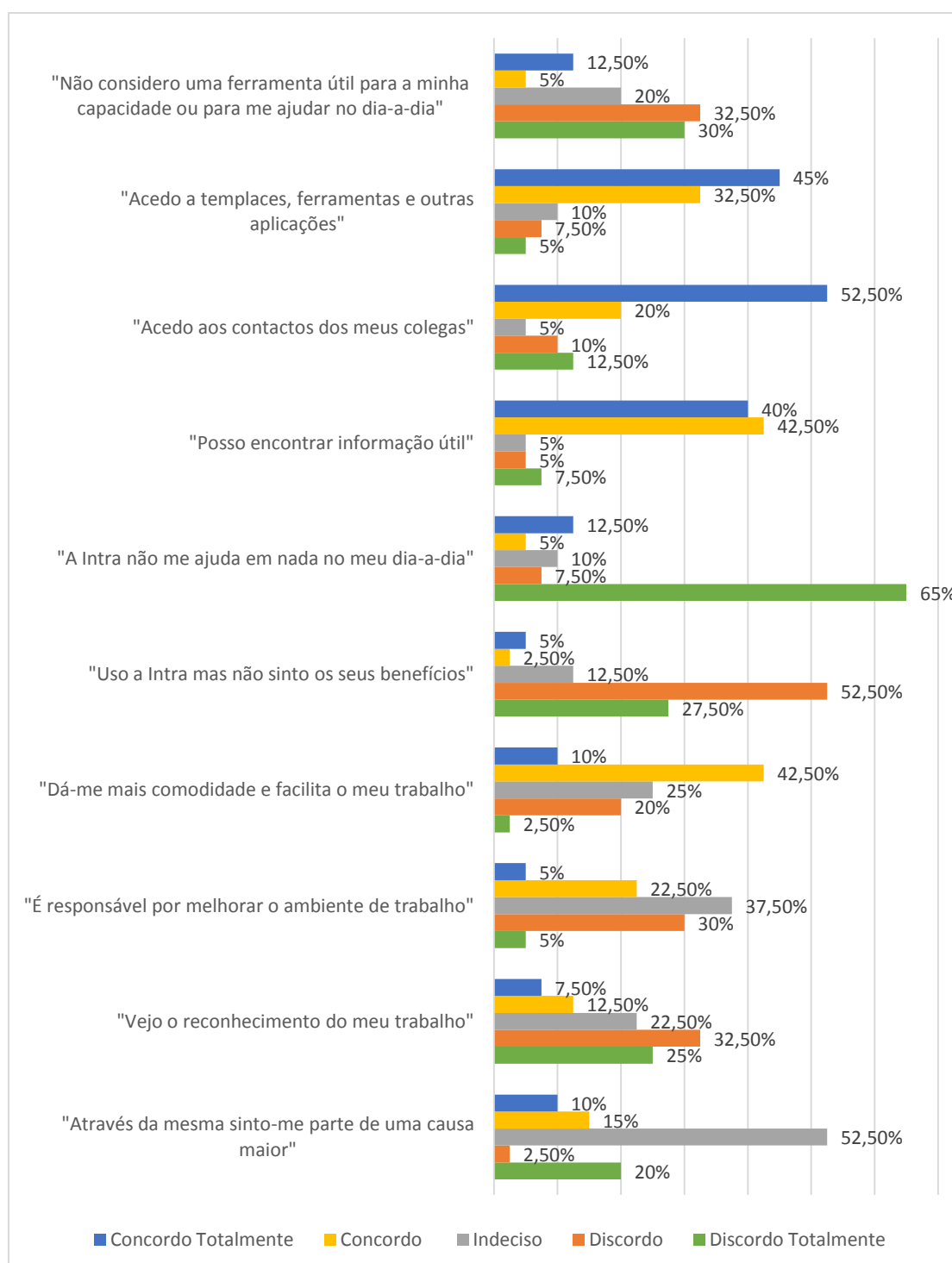
Gráfico 22 - A Intra ajuda-me a sentir envolvido porque ...



Fonte: Elaboração própria

A partir do gráfico pode-se concluir que a intra ajuda os colaboradores a sentirem-se integrados, pois 62,5% (25 colaboradores) discorda da afirmação “Não me ajuda a sentir integrado”; que a característica informacional que a intra possui é muito valorizado pelos colaboradores, uma vez que, 52,5% (21 colaboradores) concordam que esta lhe dá a conhecer mais informação sobre e da NOS, assim como, 40% (16 colaboradores) concordam que a intra permite consultar informação a qualquer hora.

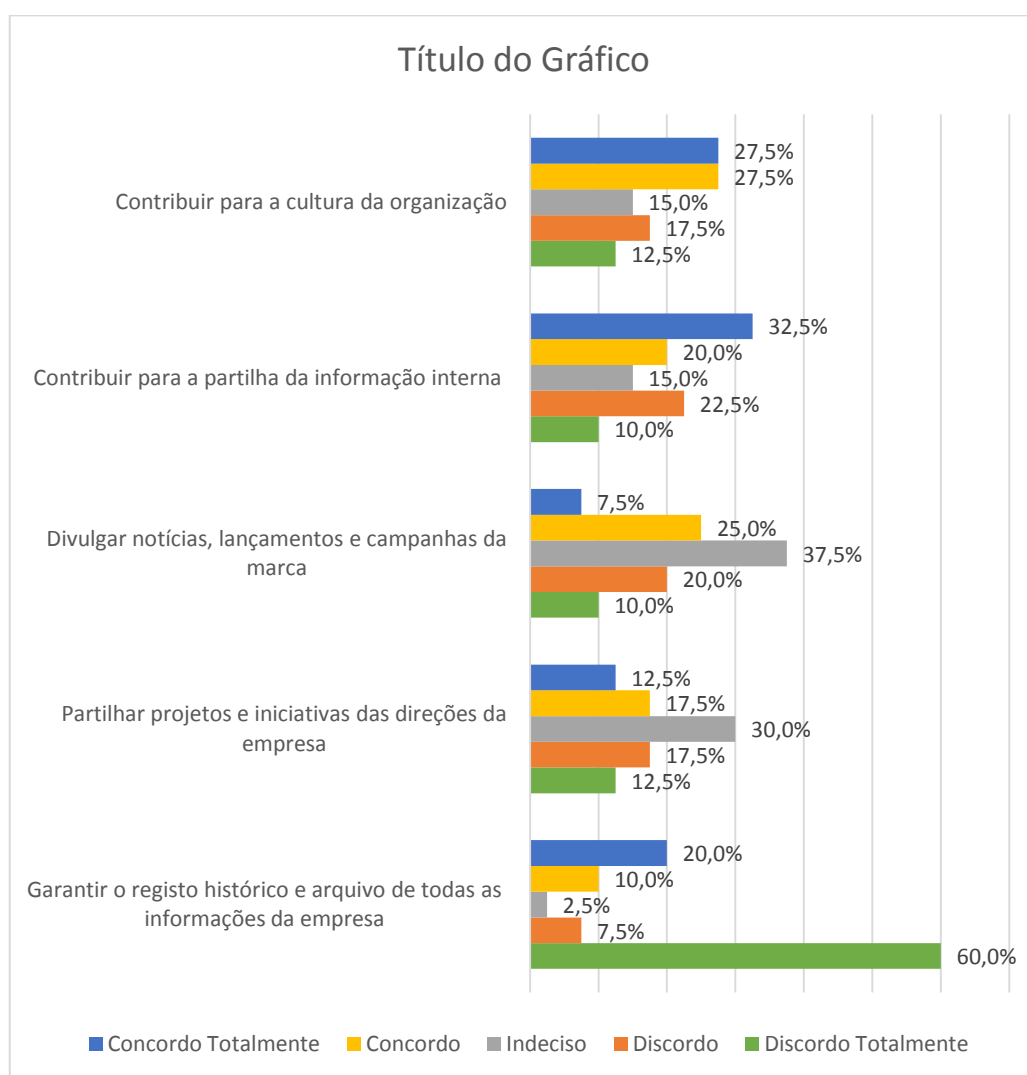
Gráfico 23 - A Intra é uma ferramenta muito útil que me ajuda no dia-a-dia a sentir-me mais capacitado porque...



Fonte: Elaboração própria

Segundo o gráfico, 26 colaboradores (65%) discordam totalmente que a intra não ajuda em nada no seu dia-a-dia e 13 (32,5%) discordam que a intra não seja um instrumento útil para a sua capacidade e ajudar no trabalho diário. A intra permite aos seus utilizadores que encontrem informação útil sendo que 17 (42,5%) e 16 (40%) colaboradores concordam e concordam totalmente respetivamente.

Gráfico 24 - Na sua opinião qual a principal função da Intranet numa empresa?

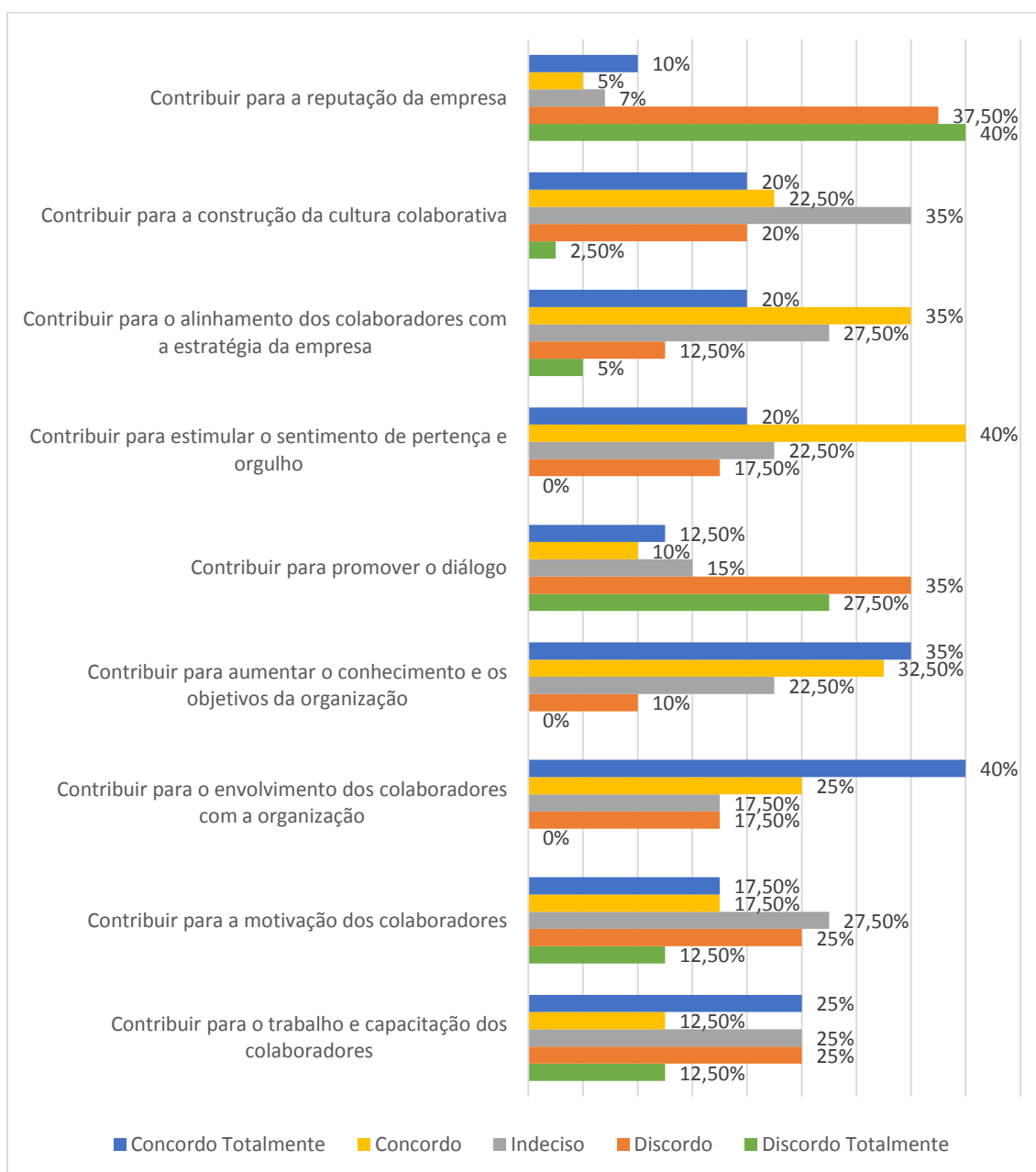


Fonte: elaboração própria

A maioria dos colaboradores, 32,5% dos colaboradores (13), considera que a principal função de uma intranet é, em primeiro lugar, contribuir para a partilha de informação

interna e 11 colaboradores (27,5%) consideram que deve contribuir para a cultura da empresa. Ainda de referir que 24 (60%) rejeitam, respondendo “discordo totalmente” que a principal função deste instrumento de comunicação interna seja o de apenas garantir o registo histórico e arquivo de todas as informações da organização.

Gráfico 25 - Na sua opinião, em que medida uma ferramenta de Intranet deve:



Fonte: Elaboração própria

Através da análise deste gráfico, é possível compreender o que os colaboradores consideram ser as principais funções de uma intranet, nomeadamente a intra da NOS. Deste modo, 40% dos colaboradores (16) concordam totalmente que a intra deve contribuir para o seu envolvimento com a empresa; também 40% colaboradores (16) concordam que este instrumento deve contribuir para estimular o sentimento de pertença e orgulho e 35% destes (14) acredita que esta deva igualmente contribuir para o alinhamento dos colaboradores com a estratégia da organização.

3. Reflexões aos Resultados e Validação das Hipóteses em Investigação

Os resultados obtidos através do Inquérito por Questionário permitem-nos validar as hipóteses definidas na estratégia metodológica. O objetivo deste estudo foi o de compreender qual o papel que a intranet da NOS desempenha no comprometimento dos seus colaboradores face à cultura da empresa. De modo a atingir o objetivo proposto, o estudo baseou-se em dois modelos: o modelo de Orlindo Pereira (1999:248-249) sobre os dez principais aspetos a ter em consideração relativamente ao conceito de cultura e identidade organizacional e o modelo de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991:64-65).

O questionário foi elaborado de forma a aferir as variáveis de cada um dos modelos mencionados. Assim, passamos agora a analisar, tendo como base os resultados obtidos, a perceção que os colaboradores têm de cada uma delas.

As variáveis do modelo de Orlindo Pereira (1999) servem para aferir se os colaboradores consideram que a intranet da empresa reforça a cultura e identidade organizacional e, assim, as questões correspondentes a cada variável deste modelo são 1, 2, 3, 4, 5, 6, 13 e 14. Como se apresenta na tabela.

Tabela 4 – Correspondência entre Variáveis do Modelo de Orlindo Pereira e Questões

Variável do Modelo Orlindo Pereira (1999:248-249)	Questões correspondentes
i)	3
ii)	4
iii)	1 e 2
iv) e vi)	13
v)	14
vii) e viii)	5
ix) e x)	6

Fonte: Elaboração própria

Assim, após analisar os resultados destas questões é possível confirmar que os colaboradores da NOS consideram que a intra da organização tem parte na construção e no reforço da cultura e identidade organizacional na empresa. Em cada questão é confirmado que as variáveis do modelo existem e são tidos em conta na intra sendo que os mesmos o reconhecem, ou seja, os principais aspetos a ter em consideração relativamente aos conceitos de cultura e identidade organizacional existem na intranet da NOS e são reconhecidos pelos seus colaboradores.

As variáveis do modelo de Meyer e Allen (1991:64-65) servem para aferir se os colaboradores consideram que a intranet da empresa é geradora e reforçadora do comprometimento dos mesmos em relação à NOS e, assim, as questões correspondentes a cada variável deste modelo são 7; 8; 9; 10; 11; 12 e 15. Como se verifica na tabela.

Tabela 5 - Correspondência entre Variáveis do Modelo de Meyer e Allen e Questões

Variável do Modelo de Meyer e Allen (1991:64-65)	Questões correspondentes
Afetivo	7; 8; 9; 10; 11; 12; 15;
De continuidade	8; 10; 12; 15;
Normativo	8; 10; 12; 15

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, através da análise feita aos resultados de cada questão é possível verificar que o tipo de comprometimento que existe entre os colaboradores e a NOS é do tipo afetivo e estes reconhecem que a intranet contribui para a motivação e estimulação do sentimento de pertença e orgulho.

A primeira hipótese tinha como objetivo de perceber se os colaboradores da NOS reconhecem a intranet da organização como geradora de cultura e identidade organizacional de acordo com as variáveis do modelo de Orlindo Pereira (1999:248-249) enquanto que a segunda hipótese pretendia apurar se os colaboradores reconhecem, igualmente, que a intranet da NOS potencia maior comprometimento entre estes e a empresa.

Tendo em consideração a análise detalhada aos gráficos e às variáveis anteriormente descritas, pode considerar-se que ambas as hipóteses foram aferidas.

H1: A intranet da NOS é reconhecida pelos seus colaboradores como geradora de cultura e identidade organizacional.

A identidade organizacional de uma organização é o fator responsável pela expressão da individualidade da empresa aos olhos dos seus colaboradores. No mesmo sentido, a geração e a afirmação de valores humanos numa organização traduzem-se numa cultura coletiva adotada por todos os colaboradores e tal designa-se como cultura organizacional (Seruya, 2009:55; Camara, Guerra e Rodrigues, 2013:151).

A comunicação interna, dispõe de instrumentos de comunicação que lhe permitem efetuar uma comunicação abrangente e que seja compreendida eficazmente por todos os colaboradores. «Constituem-se como efetivos elos de ligação entre as empresas e seus colaboradores e, vice-versa» (Brandão e Portugal, 2015:155). A partir destes é disseminado o efeito de agregação das práticas e valores da organização.

Em relação às questões ligadas à geração de cultura e identidade organizacional, referentes ao Modelo de Orlindo Pereira (1999:248-249) acerca dos principais aspetos a ter em conta relativamente ao conceito de cultura organizacional é importante definir, desde logo, que 100% dos colaboradores consideram a intranet da NOS como um dos principais meios de comunicação interna na empresa. Assim, 62,5% e 25% concordam e concordam

totalmente, respetivamente, que esta reflete a estrutura, as práticas e a atitude da NOS, ou seja, é reconhecido pelos colaboradores que esta reflete a cultura e a identidade da organização.

Para os colaboradores, a intranet da NOS é importante para a comunicação interna da mesma porque 85% consideram que a intranet lhes facilita toda a informação do que relevante se passa na NOS e 97,5% afirmam que lhes fornecem conhecimentos sobre a vida na empresa. Mais uma vez, a intranet é vista, por 97,5% dos colaboradores (concordam e concordam totalmente), como geradora e potenciadora de conhecimento da NOS e estes, 67,5% (concordam e concordam totalmente), reconhecem, igualmente, que a intranet visa o seu alinhamento com os objetivos da empresa.

Outro aspeto importante para a cultura organizacional e pertencente ao modelo anteriormente referido, é a valorização de uma rede de apoio social e o reconhecimento do esforço e trabalho dos colaboradores. Tais aspetos são claramente existentes e reconhecidos pelos mesmos na intranet, uma vez que, 72,5% destes concordam e concordam totalmente que a intranet valoriza a prontidão e esclarecimento de temas relevantes à NOS e 55% veem reconhecido, concordando e concordando totalmente, o seu trabalho e das suas equipas através da intranet da empresa.

Vê-se novamente reforçado o reconhecimento de geração de cultura e identidade da NOS através da sua intranet, visto que, 92,5% (concordo e concordo totalmente) dos colaboradores consideram a intranet como um instrumento relevante na transmissão e reforço dos valores da empresa e 84,5% (concordo e concordo totalmente) reconhecem a relevância da intranet na perceção dos símbolos, histórias e pessoas na NOS.

Relativamente à utilidade no dia-a-dia, os colaboradores consideram que a intranet os ajudam a sentirem-se mais capacitados no sentido em que, em primeiro lugar, podem encontrar informação útil (82,5%) e melhoram o ambiente de trabalho (27,5%).

Para concluir, 55% (concordo e concordo totalmente) dos colaboradores consideram que a principal função de uma intranet é contribuir para a cultura da organização e 52,5% (concordo e concordo totalmente) que esta contribui, principalmente, para a partilha da informação interna.

Deste modo, os aspetos do Modelo de Orlindo Pereira (1999) são confirmados e é possível afirmar que os colaboradores compreendem e valorizam a função da intranet como geradora de cultura e identidade organizacional.

H2: Os colaboradores da NOS reconhecem que a comunicação interna (intranet) potencia um maior comprometimento entre os mesmos e a organização.

O modo como a organização se relaciona com os seus colaboradores constitui um elemento chave na competição, assim como, o modo como partilha a informação com os mesmos e a comunicação em rede consegue estabelecer o estreitamento dessas relações de forma a alcançar a vantagem competitiva. A comunicação em rede permite a interação e a bidirecionalidade da informação tornando os colaboradores recetores e, simultaneamente, emissores (Brandão e Portugal, 2015:157; Castells, 2011:221).

No seguimento das afirmações acima referidas, foram desenvolvidas questões no questionário de modo a aferir a sua veracidade. Assim, através da questão 7, a primeira que avalia a segunda hipótese, segundo o Modelo de Meyer e Allen (1991:64-65), é possível verificar que os colaboradores da NOS têm um comprometimento de componente afetiva com a empresa porque 87,5% concordam e concordam totalmente com a afirmação: “Estou muito contente onde estou e identifico-me com a NOS”. A pergunta seguinte confirma e reforça a componente afetiva no comprometimento dos colaboradores, uma vez que 90% respondem estarem a trabalhar na organização por se sentirem parte integrante e fundamental da empresa.

Quando confrontados com a questão “A Intra ajuda-o a sentir-se mais ligado à NOS?”, também foi clara a resposta, sendo que 85% responderam afirmativamente e, ainda, 62,5% respondem que esta os ajuda a sentirem-se mais envolvidos e ligados pelo facto de darem a conhecer informação sobre e da NOS.

O comprometimento é uma ligação psicológica entre o colaborador e a organização em que está inserido que ajuda a direccionar o comportamento do indivíduo com os objetivos da empresa e que é responsável pelo sentido de pertença social e organizacional (Nascimento *et al*, 2008:116; Meyer e Allen 1991:62; Meyer *et al*, 2002:21).

Deste modo, com as questões efetuadas apurámos que os colaboradores da NOS reconhecem que a intranet da empresa potencia e promove um maior comprometimento entre eles e a organização e, ainda, que o comprometimento existente é de cariz afetivo.

Assim, de acordo com os resultados obtidos podemos, também, considerar aferida a segunda hipótese deste relatório de estágio afirmando que os colaboradores da NOS reconhecem que a intranet da organização potencia o comprometimento entre eles e a empresa.

4. Pistas Futuras de Investigação

O presente trabalho de investigação cumpriu os objetivos propostos. No entanto, seria pertinente poder realizar a mesma metodologia a uma amostra mais abrangente dos colaboradores da NOS de forma a obter uma análise mais precisa do papel que a intranet da NOS desempenha no comprometimento dos colaboradores face à cultura da empresa.

Conclusão

Ao longo deste trabalho, procurou analisar-se qual o papel que a comunicação interna em rede tem no comprometimento dos colaboradores da NOS face à cultura na organização.

O presente relatório de estágio, tanto no seu enquadramento teórico como na metodologia aplicada, propôs-se aferir as variáveis mais importantes da identidade e cultura organizacional e do comprometimento nas organizações, assim como, compreender a importância e o papel da comunicação interna em rede – intranet – para o comprometimento face à cultura na empresa, aos olhos dos seus colaboradores. Desta forma, escolheu-se analisar a intranet da NOS.

O comprometimento dos colaboradores para com a empresa em que se inserem é essencial, no sentido em que, tal pode traduzir-se em melhores ou piores resultados para a organização. Para que se traduzam em resultados positivos para a empresa, a comunicação entre as chefias e os colaboradores é necessária para a melhoria da qualidade de vida destes últimos, uma vez que, irá fazer com que a organização vá ao encontro das expectativas e desejos dos seus colaboradores. E tal, por sua vez, permite a eficiência e eficácia dos mesmos, o que é o principal objetivo das organizações porque a comunicação interna é um dos principais agentes responsáveis pela criação e geração de valor nas organizações (Brandão e Portugal, 2015: 156). Desta forma, o instrumento de comunicação interna de excelência e o mais utilizado para fazer essa ponte e para que a comunicação flua entre as chefias e os colaboradores é a intranet – o instrumento de comunicação interna mais dirigido a todos os colaboradores.

Assim, a organização deve ter em consideração vários aspetos inerentes à intranet, de modo a que haja uma relação próxima com os seus colaboradores e que os mesmos vejam utilidade e se relacionem com este instrumento de comunicação interna sentindo-se próximos e valorizados pela organização.

Hoje em dia as organizações precisam de colaboradores que se sintam valorizados dentro da organização, uma vez que os colaboradores hoje mantêm pouca relação com as empresas em que se inserem e a sua constante mobilidade entre organizações é algo

comum. Assim, as organizações apostam na comunicação interna para terem colaboradores felizes e aumentarem o comprometimento face à cultura das mesmas e, consequentemente, tal se traduz em sucesso para a empresa.

A NOS resulta da fusão entre duas organizações e, como tal, a comunicação interna em rede, neste caso a intranet, é muito valorizada pela empresa para aproximar os colaboradores da cultura organizacional presente. Segundo os resultados obtidos é possível concluir que os próprios colaboradores compreendem a importância da intranet no seu dia-a-dia de trabalho para o comprometimento entre os mesmos e a organização.

As variáveis propostas para análise, revelam que o colaborador da NOS reconhece o valor e o papel que a intranet tem para que se sintam mais envolvidos na vida da organização conseguindo identificar essas variáveis e que a sua relação com a marca é de cariz afetivo.

A NOS reúne todas as condições para ser uma marca de sucesso, atingindo níveis de reconhecimento de identidade e cultura organizacional elevados na intranet, de acordo com os seus colaboradores, assim como, um nível igualmente elevado de comprometimento entre os mesmos e a intranet da empresa.

Bibliografia

ALBERT, S.; WHETTEN, D. (1985), “Organization Identity” in *Research on Organizational Behaviour*, L.L. Connings E B.M. Staw (EDS), Vol. 7, Greenwich: JAI pp.263-295;

ALLEN, N.; Meyer, J. (1991), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, in *Human Resource Management Review*, Vol. 1, Jai Press, pp. 61-89;

ALLEN, N.; Meyer, J. (1997), *Commitment in the workplace: theory, research and application*, Thousand Oaks, Sage Publications;

BERNSTEIN, D. (1986), *Company Image & Reality. A Critique of Corporate Communications*, Holt, Rinehart and Winston, Eastbourne, UK;

BILHIM, João (2006). *Teoria Organizacional – Estrutura e Pessoas*, 6ªedição, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas-ISCSP;

BRANDÃO, Nuno; PORTUGAL, Miguel (2015), “A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo” in *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*, Coleção Desafios da Globalização, Vol. 5, Lisboa, Escola Editora, pp. 149-175;

BRUM, Analisa (2003). *Um olhar sobre o marketing interno*, 3ªedição, Porto Alegre, L&MP Editores;

CAMARA, Pedro; GUERRA, Paulo; RODRIGUES, Joaquim (2013). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Coleção Gestão e Inovação Série Ciências de Gestão, 6ªedição, Alfragide, Publicações Dom Quixote;

CAMARA, Pedro (2008). *A gestão de pessoas em contexto internacional*, Lisboa, Publicações Dom Quixote;

CARDOSO, Luís (1998). *Gestão Estratégica das Organizações ao encontro do 3º milénio*, 3ª edição, Lisboa, Editorial Verbo;

CARDOSO, Luís (2001). *Gestão Estratégia das organizações – Como vencer os desafios do século XXI*, 5ª edição, Lisboa, Editorial Verbo;

CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela (1998), *Metodologia de Investigação: Guia para auto-aprendizagem*, Lisboa: Universidade Aberta;

CASTELLS, Manuel (2011). *A Sociedade em rede*, Volume I, a Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, 4ªedição, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian;

CHIAVENATO, Idalberto (1999). *Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*, São Paulo: Campus;

CHRISTENSEN, L.; ASKEGAARDS, S. (2001). *Corporate identity and image revisited – a semiotic perspective*, European Journal of Marketing, 35, pp. 292-315;

CORLEY, Kevin; GIOIA, Dennis; SCHULTZ, Majken (2000). Organizational Identity, Imagem, and Adaptive Instability, Academy of Management Review, Vol 25, No1 pp.63-81;

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos e CABRAL-CARDOSO, Carlos (2004), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: Editora RH;

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence (1998). *Working Knowledge: How Organizations manage what they know*. Harvard Business School Press;

ECO, Umberto (2007). *Como se faz uma tese em ciências humanas*. Lisboa: Editorial Presença;

FOMBRUN, C. (1996). *Reputation: realizing the value from the corporate image*, Cambridge, Harvard School of Press;

FERREIRA, Victor; FORTUNA, Antônio; TACHIZAWA, Takeshy (2006). *Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio*, Coleção FGV Negócios, 5ª edição, Rio de Janeiro, Editora FGV;

FREIXO, Manuel (2012). *Teorias e Modelos de Comunicação*, Coleção Epistemologia e Sociedade, 2ª edição, Lisboa, Instituto Piaget;

FREIXO, Manuel João Vaz (2010), *Metodologia Científica – Fundamentos, Métodos e Técnicas* (2ª edição), Lisboa: Instituto Piaget ;

GIL, António Carlos (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 5ª edição, São Paulo, Editora Atlas;

HILL, Andrew; HILL, Manuela Magalhães (2000). *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo, Lda;

HUOT, Réjean (1999). *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*, Coleção Epistemologia e Sociedade, Lisboa, Instituto Piaget;

ITURRA, Raúl (1986). *Trabalho de Campo e Observação Participante em Antropologia* in PINTO, AUGUSTO (orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*, Edições Afrontamento, Porto;

LASWELL, Harold (1948). *Power and Personality*, Transaction Publishers, New Brunswick (U.S.A.);

LOUREIRO, Joaquim Luís (2003). *Gestão do Conhecimento*, Coleção Sociedade de Informação, Lisboa, Centro Atlântico, Lda;

MALHOTRA, Y. (2000), *Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation*, Information Resources Management Journal, 13(1), pp. 5-14;

MEYER et al (2002). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*, Journal of Vocational Behavior, Vol. 62, pp. 20-52, The University of Western Ontario;

MEYER, John; ALLEN, Natalie (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, Human Resource Management Review, Vol. 1, Nº 1, pp. 61-89, Jai Press Inc.;

MOREIRA, Elizabeth Hurber; PON, Mónica Elisa Dias (2003) *Novas Tecnologias na Comunicação Empresarial – A Intranet como ferramenta da comunicação interna*, in XXVI Congresso Anual em Ciências da Comunicação INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, Belo Horizonte;

NASCIMENTO et al (2008). *Estudo sobre a Validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen no contexto português*, Comportamento Organizacional e Gestão, Vol. 14, Nº1, pp. 115-133;

NESTARES, M^a Isabel de Salas (2002). *La Comunicación empresarial através de intranet*, Universidad Cardenal Herrera – Fundación Universitária San Pablo, Valencia;

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford, University Press;

PEREIRA, Orlindo (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian;

PINTO, Francisco Queirós; CARVALHO, Paulo (1997). *As intranets como valor acrescentado para uma empresa*, Encontro Nacional de Engenharia e Gestão Industrial”, Lisboa, Universidade Lusíada;

PRATT, M.; FOREMAN, P. (2000), *Classifying managerial responses to multiple organizational identities*, Academy of Management Review, 25(1), pp. 18-42;

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2ª edição, Paris, Gradiva;

RIEL, C. (1995), *Principles of Corporate Communication*, London, Prentice Hall;

RIEL, Cees; BALMER, John (1997), *Corporate Identity: the concept, its measurement and management*, European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5/6 pp. 340-355, university Press;

RUÃO, T. (2000), *A comunicação de imagem. Um estudo de caso*, Cadernos do Noroeste, vol. 14, nº 1-2;

RUÃO, Teresa (2001), *O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor*, Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa;

RUÃO, Teresa (2006), *Marcas e Identidades – Guia da concepção e gestão das marcas comerciais*, Porto: Campo das Letras;

RUÃO, Teresa (2015), “Identidade organizacional, gestão e simbolismo”, in *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*, Coleção Desafios da Globalização, Vol. 5, Lisboa, Escola Editora, pp. 89-130;

SANSAULIEN, R. (1991), *Sociologia da empresa*, Lisboa, Instituto Piaget;

SERUYA, José Manuel (2009). *Gestão da identidade organizacional éPT! A marca interna da Portugal Telecom*, Cascais, Principia;

SCHEIN, Edgar (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3ª edição, United States of America, Jossey Bass;

VILLAFÑE, J. (1998). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Ediciones Pirâmides.

Webgrafia

Alexandra Machado (2014) *Lançamento da nova marca Nos teve um custo de 8,8 milhões de euros* in Jornal de Negócios (Consultado a 4 de Abril de 2016); acedido em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/lancamento_da_nova_marca_nos_teve_um_custo_de_88_milhoes_de_euros.html

BAJWA, D. S. & Ross, S. C. (2002). “*Factors influencing the adoption and implementation of organizational intranets.*” (Consultado a 2 de Março de 2016); acedido em: <http://iacis.org/iis/2002/BajwaRoss.pdf>

CARDOSO, Gustavo (2008), *From Mass to Networked Communication: Communicational Models and the Informational Society*, in International Journal of Communication (consultado a 22 de Maio de 2016); acedido em: <http://ijoc.org/ojs/index.php/ijoc/article/view/19/178>;

Jornal de Negócios (2013), *Cronologia da Fusão ZON/Optimus* (Consultado a 4 de Abril de 2016); acedido em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes/fusao_zon_optimus/detalhe/cronologia_da_fusao_zonoptimus.html

Site NOS: Consultado a 24 de Março de 2016); acedido em: <https://www.nos.pt/institucional/PT/sobre-a-nos/Paginas/sobre-a-empresa-nos.aspx>

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. *Cálculo amostral*: calculadora on-line. (Consultado a 2 de Agosto de 2016); acedido em: <http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/>

Anexos

Anexo I – Entrevista Exploratória

1. Como profissional na área de comunicação da NOS quais as principais vantagens que aponta à Intra para a comunicação internam na empresa?

A intranet, como podemos concluir num estudo de canais realizado à nossa população é um meio de comunicação por excelência, os colaboradores consideram-no como muito relevante. Intranet como canal digital, permite com rapidez chegar a muitos colaboradores e satisfazer pelos seus conteúdos os interesses diversificados. A flexibilidade permite a adequação constante de funcionalidades, construindo as áreas colaborativas e bidirecionais e as mais corporativas que contribuam para a construção de uma cultura que alavanque os objetivos estratégicos da companhia.`

A monitorização e as estatísticas permitem afinar constantemente as mensagens, a forma de apresentação e o tipo de conteúdos. Sendo desta forma um instrumento relevante de melhoria constante na forma como estamos a comunicar e assim sermos mais eficazes nos nossos objetivos.

2. Considera que esta ferramenta tem um papel importante para ligar os colaboradores à cultura da NOS? Como?

Sim. Através dos conteúdos e iniciativas desenvolvidas, conseguimos evidenciar a vivência dos comportamentos corretos, potencia o orgulho com as nossas realizações, fomenta a colaboração e a partilha, dá a conhecer o que nos diferencia, referencia as melhores práticas, une na celebração, humaniza e dá cara às ambições e suas materializações, com vídeos, com testemunhos.

Se a intranet for dinâmica, colaborativa, próxima, capaz de capacitar e capaz de evidenciar a vivencia dos comportamentos chave de uma cultura contribui muito para ligar os colaboradores numa cultura desejada.

3. Como é que a Intra reforça o comprometimento entre os colaboradores e a empresa?

O tema mais relevante é a forma como os profissionais que trabalham a intranet tem claro os objetivos estratégicos e o que precisamos trabalhar no caminho de construção cultural, juntando o conhecimento de como o seu target consome as mensagens. Sendo isto claro, os conteúdos corporativos são todos pensados nesse sentido, damos relevância e destaque apenas ao que constrói esse reforço cultural. Não é demais referir que por si só e em temas relevantes outros meios de comunicação reforçam as mensagens com o objetivo de fazer pensar, fazer sentir e fazer agir.

Anexo II – Inquérito por Questionário



O seguinte questionário visa recolher informações sobre o papel da comunicação interna em rede para o comprometimento dos colaboradores face à cultura nas organizações - estudo de caso: a intranet da NOS.

A elaboração deste estudo enquadra-se no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, especialização em Comunicação, Marketing e Publicidade, da Universidade Católica Portuguesa.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais e anónimas, sendo o seu tratamento realizado de uma forma global e não sujeito a uma análise.

Não existem respostas corretas ou incorretas relativamente aos itens apresentados, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, sincera e objetiva. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade.

Muito Obrigada pela sua colaboração!

Catarina Carvalho

A. Dados de Caraterização:

I. Género:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

II. Idade

- ☐ Menos de 25
- ☐ 25 a 34 anos
- ☐ 35 a 44 anos
- ☐ 45_54 anos
- ☐ Mais de 55 anos

III. Escolaridade

- ☐ Ensino Primário
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Ensino Superior
- ☐ Mestrado/Doutoramento

IV. Tempo de permanência na organização

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 3 a 10 anos
- ☐ De 10 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

V. Zona Geográfica

- ☐ Lisboa
- ☐ Porto
- ☐ Outra:_____

Questionário

B. Dados do Estudo

1. É da sua opinião que a Intra é um dos principais meios de comunicação interna da NOS?
 - ☐ Sim
 - ☐ Não

2. Se sim considera que a mesma reflete a estrutura e práticas da empresa? Utilize a escala de 1 a 5, em que 1 é o mínimo e o 5 é o máximo
(1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Indeciso; 4= Concordo; 5= Concordo totalmente)

Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Em que medida considera a Intranet (Intra) importante para a comunicação interna na NOS?
(Utilize a escala de 1 a 5, em que 1 é o mínimo e o 5 é o máximo
(1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Indeciso; 4= Concordo; 5= Concordo totalmente))

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
<i>Fico a conhecer tudo o que de relevante se passa na empresa</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Faz-me sentir parte da empresa</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Aumento o meu conhecimento sobre a vida na organização</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Considera que através dos seus conteúdos, a Intra ...

Avalie cada uma das seguintes afirmações tendo em conta a escala

(1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Indeciso; 4= Concordo; 5= Concordo totalmente)

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
Contribui para o seu conhecimento da NOS					
Visa alinhar os colaboradores com os objetivos da NOS					
Pode ser um meio relevante para a troca de ideias e sugestões entres os colaboradores					
Potencia a integração e o comprometimento dos colaboradores e a NOS					

5. A Intra através dos seus conteúdos valoriza ...

Avalie cada uma das seguintes afirmações tendo em conta a escala

(1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Indeciso; 4= Concordo; 5= Concordo totalmente)

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
O reconhecimento do trabalho dos seus colaboradores e equipas					
A prontidão e esclarecimento de temas relevantes da NOS					

6. Considera que a Intra pode ser um instrumento relevante para ...

Avalie cada uma das seguintes afirmações tendo em conta a escala

(1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Indeciso; 4= Concordo; 5= Concordo totalmente)

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
Perceber quais os símbolos, histórias e pessoas que definem a NOS como organização diferenciadora					
Transmitir e reforçar os valores da NOS					

7. “Estou muito contente onde estou e identifico-me com a NOS”.

Utilize a escala de 1 a 5, em que 1 é o mínimo e 5 é o máximo para classificar esta afirmação com base no que sente.

(1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Indeciso; 4= Concordo; 5= Concordo totalmente)

Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. De entre as seguintes afirmações escolha aquela que melhor traduz como se sente em relação à NOS.

- ☐ “Estou aqui a trabalhar porque sinto-me parte integrante e fundamental da empresa”
- ☐ “Estou aqui a trabalhar porque preciso e não tenho mais oportunidades de trabalho”
- ☐ “Estou aqui a trabalhar porque devo a minha lealdade a esta organização e aos meus colegas”

9. A Intra ajuda-o a sentir-se mais ligado à organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não

10. Escolha a opção que melhor traduz a sua situação na NOS.

- ☐ “Considero que me comprometeria mais à organização se me sentisse parte da “família” da mesma”
- ☐ “O meu comprometimento para com a organização em que trabalho não é afetado pela razão porque permaneço na mesma”
- ☐ “Já sinto que o meu comprometimento para com a empresa é 100%

11. Tem orgulho na NOS?

- ☐ Não
- ☐ Sim
- ☐ Sim, muito

12. A Intra ajuda-me a sentir envolvido porque ...

Avalie cada uma das seguintes afirmações tendo em conta a escala

(1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Indeciso; 4= Concordo; 5= Concordo totalmente)

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
“Faz-me sentir parte da “família” NOS”					
“Sinto o meu trabalho reconhecido através da mesma”					
“Não me ajuda a sentir integrado”					
“Dá-me a conhecer mais informação sobre e da NOS”					
“Informa-me”					
“Permite-me consultar informação a qualquer hora”					
“Publica informação que considero relevante e única”					
“Desenvolve passatempos e iniciativas motivacionais”					

13. A Intra é uma ferramenta muito útil que me ajuda no dia-a-dia a sentir-me mais capacitado porque...

Avalie cada uma das seguintes afirmações tendo em conta a escala (1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Indeciso; 4= Concordo; 5= Concordo Totalmente

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
“Através da mesma sinto-me parte de uma causa maior”					
“Vejo o reconhecimento do meu trabalho”					
“É responsável por melhorar o ambiente de trabalho”					
“Dá-me mais comodidade e facilita o meu trabalho”					
“Uso a Intra mas não sinto os seus benefícios”					
“A Intra não me ajuda em nada no meu dia-a-dia”					
“Posso encontrar informação útil“					
“Acedo aos contatos dos meus colegas”					

“Acedo a <i>templates</i> , ferramentas e outras aplicações”					
“Não considero uma ferramenta útil para a minha capacidade ou para me ajudar no meu dia-a-dia”					

14. Na sua opinião qual a principal função da Intranet numa empresa?

Avalie cada uma das seguintes afirmações tendo em conta a escala

(1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Indeciso; 4= Concordo; 5= Concordo totalmente)

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
“Garantir o registo histórico e arquivo de todas as informações da empresa”					
“Partilhar projetos e iniciativas das direções da empresa”					
“Divulgar notícias, lançamentos e campanhas da marca”					
“Contribuir para a partilha de informação interna”					
“Contribuir para a cultura da organização”					

15. Na sua opinião, em que medida uma ferramenta de Intranet deve:

Avalie cada uma das seguintes afirmações tendo em conta a escala

(1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Indeciso; 4= Concordo; 5= Concordo totalmente)

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
Contribuir para o trabalho e capacitação dos colaboradores					
Contribuir para a motivação dos colaboradores					
Contribuir para o envolvimento dos colaboradores com a organização					
Contribuir para aumentar o conhecimento dos objetivos da organização					
Contribuir para promover o diálogo					
Contribuir para estimular o sentimento de pertença e orgulho					
Contribuir para o alinhamento dos colaboradores com a estratégia da empresa					
Contribuir para a construção da cultura colaborativa					

Contribuir para a reputação da empresa					
---	--	--	--	--	--