

UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

A COMUNICAÇÃO INTERNA EM REDE COMO GERADORA DE
MOTIVAÇÃO, ENVOLVIMENTO E PARTICIPAÇÃO NAS
ORGANIZAÇÕES- ESTUDO DE CASO: UNICER

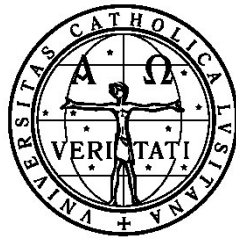
Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Ciências da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança

Por

Margarida Ghira Ramos

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2016



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

A COMUNICAÇÃO INTERNA EM REDE COMO GERADORA DE
MOTIVAÇÃO, ENVOLVIMENTO E PARTICIPAÇÃO NAS
ORGANIZAÇÕES- ESTUDO DE CASO: UNICER

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Ciências da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança

Por

Margarida Ghira Ramos

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Setembro de 2016

Resumo

A cultura e o comportamento organizacional definem aquilo que é uma organização e o que representa para os seus colaboradores. Como os dois conceitos estão estreitamente ligados, sofrem alterações em simultâneo sempre que existe a presença de mudanças nas organizações. A utilização de uma tecnologia é um indicador de mudança social e cultural.

Sendo as organizações feitas de e para pessoas, o seu conforto, satisfação e integração são elementos prioritários numa organização para que isso se traduza num desempenho positivo, o que se torna numa vantagem competitiva.

A comunicação deixou de fazer parte dos bastidores e passou a ser atriz principal das organizações, assumindo o papel relevante de mediadora entre a organização e os seus colaboradores. Com a crescente implementação das novas tecnologias na sociedade, a dinâmica organizacional mudou e a comunicação interna digital ocupou um lugar de destaque na estratégia de comunicação das organizações, graças a algumas das suas virtudes: rapidez, simplicidade e flexibilidade.

A Intranet é um bom exemplo do que referi, já que possui a capacidade de interligar indivíduos, independentemente do espaço geográfico, permitindo uma interação dinâmica.

O presente estudo tem como objetivo geral perceber qual o significado que a Intranet da Unicer tem para os seus colaboradores, analisando se esta se encontra em sintonia com as suas necessidades e expectativas e qual é o seu contributo como promotora de motivação, de forma a estimular uma participação ativa e um envolvimento constante na dinâmica organizacional.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional; Gestão Participativa; Novas Tecnologias; Comunicação Interna; Intranet.

Abstract

The culture and organizational behavior define what is an organization and what it represents for its employees. As the two concepts are closely linked, are altered simultaneously where there is the presence of changes in organizations. In fact, the use of a technology is a social and cultural change indicator.

As organizations made of and by people, their comfort, satisfaction and integration are priority elements in an organization so that it would result in a positive performance, which becomes a competitive advantage.

Communication is no longer part of the scenes and became a leading actress of the organizations, assuming the role of mediator between the organization and its employees. With the increasing encroachment of new technologies in society, organizational dynamics changed and the digital internal communication occupied a prominent place in the communication strategy of the organizations thanks to some of its virtues: speed, simplicity and flexibility.

The Intranet is a good example of what I mentioned, since it has the ability to connect individuals, regardless of geographic space, allowing a dynamic interaction.

This study has the general objective to realize what meaning the Intranet Unicer has for employees, analyzing whether this is in line with their needs and expectations and what is your contribution as a promoter of motivation, in order to stimulate participation active and constant involvement in organizational dynamics.

Keywords: Organizational Behavior; Participative management; New technologies; Internal communication; Intranet.

Agradecimentos

A conclusão desta investigação não seria possível sem o apoio, compreensão e incentivo de algumas das pessoas que fazem parte da minha vida.

Começo por agradecer aos meus familiares, por me terem proporcionado a oportunidade de frequentar o Mestrado em Comunicação, Organização e Liderança e aos amigos pela “injeção” de entusiasmo. Um especial obrigada à minha avó Irene, que sempre foi um exemplo de ser humano para mim.

Um muito obrigado à pessoa que mais me apoiou e motivou ao longo de todo o Mestrado, pelo companheirismo, paciência e compreensão que sempre teve comigo e por ter sempre acreditado em mim. Obrigado Tomás!

Ao meu orientador, o Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, um grande obrigada pela sua disponibilidade, espírito crítico, conselhos, paciência, força e apoio ao longo destes vários meses de trabalho.

Não posso deixar de agradecer à Dr.^a Cláudia Oliveira, pelo seu envolvimento, empenho, ajuda e disponibilidade que demonstrou em todas as fases deste trabalho, o que me permitiu desenvolver a presente investigação junto da Unicer.

A todos, o meu mais sincero obrigada!

Índice

Introdução	1
Capítulo I- Os indivíduos nas Organizações e os Processos de Gestão	4
1. Identidade e Cultura nas Organizações	4
2. Comportamento Organizacional.....	7
3. Liderança	10
4. Motivação, Envolvimento e Participação nas Organizações.....	17
Capítulo II- O papel da comunicação interna em rede como sustentação de motivação e efetivação de uma gestão participativa e de envolvimento	25
1. A Comunicação Organizacional.....	25
2. A dimensão Estratégica da Comunicação Interna nas Organizações.....	27
3. Os Instrumentos e Conteúdos de Comunicação Interna.....	30
4. Mudança e inovação	33
5. A Sociedade em Rede e os Ambientes Digitais nas Organizações	40
6. A Intranet: a Comunicação Interna em Rede.....	43
Capítulo III. Metodologia	51
1. Enquadramento da organização objeto de estudo- Unicer	51
2. Objetivos de investigação e questão de partida	56
3. Estratégia Metodológica	57
3.1 Dados Secundários	58
3.1.1 Observação Direta.....	58
3.1.2 Análise Documental.....	59
3.1.3 Entrevista Exploratória	63
3.2 Dados Primários	63
3.2.1 Inquérito por questionário.....	63
4. Perfil do colaborador Unicer	65

5. Amostra e horizonte temporal da investigação.....	67
6. Limitações da investigação.....	68
7. Hipóteses em investigação.....	69
Capítulo IV - Análise de dados secundários e primários, Reflexões e Pistas Futuras de Investigação do estudo de caso – Intranet do Grupo Unicer.....	70
1. Análise de Dados Secundários	70
1.1 Análise Documental	70
1.2 Entrevista Exploratória.....	70
1.3 Observação Participante.....	70
2. Análise dos Dados Primários.....	71
2.1 Resultados dos Dados de Caracterização	71
2.2 Resultados Gerais dos Dados de Estudo	77
3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização Idade e Grupo Funcional e os dados gerais do estudo	93
3.1 Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Idade” do colaborador com as questões dos dados de estudo.....	95
3.2 Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Grupo Funcional” do colaborador com as questões dos dados de estudo.....	100
4. Reflexões aos Resultados e Validação das Hipóteses em Investigação	105
5. Pistas Futuras de Investigação.....	110
Conclusão	111
Referências bibliográficas.....	114
Webgrafia.....	124
Outras fontes bibliográficas.....	125
Anexos.....	126

Índice de Figuras

Figura 1 - Encadeamento causal dos efeitos diretos exercidos pelo líder	12
Figura 2 - Esquema básico da excitação psicossensorial	19
Figura 3 - Etapas do ciclo motivacional até à satisfação de uma necessidade	19
Figura 4 - O processo participativo	23
Figura 5 - Modelo de resistência individual à mudança	36
Figura 6 - Métodos para lidar com a resistência à mudança	38
Figura 7 - Funcionalidades típicas de uma intranet.....	47
Figura 8 - Vantagens do uso da Intranet.....	49

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Género	66
Gráfico 2 - Habilitações Literárias	66
Gráfico 3 - Contratos	66
Gráfico 4 - Grupo Funcional	66
Gráfico 5 - Zona geográfica Grupo Unicer	67
Gráfico 6 - Género	71
Gráfico 7 - Idades	72
Gráfico 8 - Habilitações Literárias	72
Gráfico 9 - Tempo de permanência na Unicer	73
Gráfico 10 - Zona Geográfica.....	74
Gráfico 11 - Grupo Funcional	75
Gráfico 12 - Área Funcional.....	75
Gráfico 13 - (Questão nº 1) Qual o nível de importância que atribui à Comunicação Interna na sua empresa?	77
Gráfico 14 - (Questão nº 2) Quais dos seguintes meios de Comunicação Interna considera mais importantes?	78
Gráfico 15 - (Questão nº 3) Na sua opinião, a Intranet promove e beneficia a Comunicação Interna da Unicer?	79
Gráfico 16 - (Questão nº 4) Em que medida considera que a Intranet beneficia a Comunicação Interna da sua empresa?.....	79

Gráfico 17 - (Questão nº 5) Qual o seu grau de satisfação em relação à Intranet?	81
Gráfico 18 - (Questão nº 6) Com que frequência acede à Intranet?	82
Gráfico 19 - (Questão nº 7) Na sua opinião, o layout da Intranet é um fator que promove a motivação?.....	82
Gráfico 20 - (Questão nº 8) Atualmente a informação disponibilizada na Intranet visa proporcionar no seu dia-a-dia um melhor ambiente motivacional no trabalho?	83
Gráfico 21 - (Questão nº 9) Qual a sua opinião sobre os conteúdos informativos presentes na intranet?	84
Gráfico 22 - (Questão nº 10) Considera fácil e prática a navegação na Intranet?.....	85
Gráfico 23 - (Questão nº 11) A que áreas da Intranet acede com maior frequência?.....	87
Gráfico 24 - (Questão nº 12) Acredita que a Intranet promove a sua participação e envolvimento na dinâmica organizacional?	88
Gráfico 25 - (Questão nº 13) No que diz respeito às iniciativas ou funcionalidades que apelam à participação ativa do colaborador, quais os conteúdos que considera mais importantes na Intranet?.....	89
Gráfico 26 - (Questão nº 14) A Intranet é um meio que permite a interação através da troca de opiniões e sugestões.....	89
Gráfico 27 - (Questão nº 15) Sente que através da Intranet pode ter uma participação mais ativa na organização?.....	90
Gráfico 28 - (Questão nº 16) Considera a Intranet um meio capaz de quebrar as distâncias e barreiras geográficas das unidades de negócio do Grupo Unicer?.....	91
Gráfico 29 - (Questão nº 17) O que deveria ser implementado na Intranet para fomentar a participação e o envolvimento dos colaboradores?.....	92
Gráfico 30 - Cruzamento das variáveis “Idade” e “Grupo Funcional”.....	94
Gráfico 31 - “Idade” vs Questão nº 5- “Qual o seu grau de satisfação em relação à Intranet?”	95
Gráfico 32 - “Idade” vs Questão nº 7- “Na sua opinião, o layout da Intranet é um fator que promove a motivação?”	96
Gráfico 33 - “Idade” vs Questão nº 8- “Atualmente a informação disponibilizada na Intranet visa proporcionar no seu dia-dia um melhor ambiente motivacional no trabalho?”	96

Gráfico 34 - “Idade” vs Questão nº 9- “Qual a sua opinião sobre os conteúdos informativos presentes na Intranet?”.....	97
Gráfico 35 - “Idade” vs Questão nº 10- “Considera fácil e prática a navegação na Intranet?”	99
Gráfico 36 - “Grupo Funcional” vs Questão nº 11- “A que áreas da Intranet acede com maior frequência?”	100
Gráfico 37 - “Grupo Funcional” vs Questão nº 12- “Acredita que a Intranet promove a sua participação e envolvimento na dinâmica organizacional?”	101
Gráfico 38 - “Grupo Funcional” vs Questão nº 13- “No que diz respeito às iniciativas ou funcionalidades que apelam à participação ativa do colaborador, quais os conteúdos que considera mais importantes na Intranet?”	102
Gráfico 39 - “Grupo Funcional” vs Questão nº 14- “A Intranet é um meio que permite a interação através da troca de opiniões e sugestões.”	103
Gráfico 40 - “Grupo Funcional” vs Questão nº 15- “Sente que através da Intranet pode ter uma participação mais ativa na organização?”	103
Gráfico 41 - “Grupo Funcional” vs Questão nº 17- “O que deveria ser implementado na Intranet para fomentar a participação e o envolvimento dos colaboradores?”	104

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tabela de Huot	68
---------------------------------	----

Introdução

A organização é um sistema complexo. Por essa razão estudar uma organização é avaliar e interpretar as diferentes realidades que a compõem e isso passa por conhecer as três condições-base para o sucesso: mudança, liderança e motivação, que se refletem nos três principais elementos de uma empresa: cultura organizacional, as pessoas que a compõem e o comportamento organizacional destas. Estes fatores permitem caracterizar o estilo da organização.

A organização é um *puzzle* que se completa através do relacionamento entre todos os seus fatores integrantes acima descritos. A comunicação interna é o motor da organização, ou seja, é quem dá vida a todos estes elementos.

As pessoas são “construtoras de significado” (Clegg e Hardy, 1999/ Morreale, Spitzberg e Barge, 2007) e por essa razão, hoje em dia o público interno tem um papel de destaque no sucesso das organizações, o que significa que as empresas necessitam de compreender os seus comportamentos, formas de pensar e de agir. Envolver os colaboradores nas tomadas de decisões é sinónimo de motivação e satisfação, pois estes percebem que a sua participação através de opiniões e sugestões são importantes para a vida organizacional. É neste contexto que a comunicação interna assume um papel crucial para o sucesso das organizações, criando um ambiente organizacional dinâmico, motivando e satisfazendo o público interno.

A comunicação interna ajuda as organizações a transmitirem uma imagem positiva perante os colaboradores, a estimularem o seu sentido de pertença, a construírem e estreitarem relações, bem como, a criar confiança, credibilidade e comprometimento, a promoverem a satisfação dos indivíduos, a permitirem uma comunicação mais aberta e transparente, para que líderes e os restantes colaboradores tenham a oportunidade de expressarem as suas ideias, opiniões e até insatisfações.

A comunicação nas organizações tem o poder de criar e melhorar relações sociais entre os colaboradores, conduzindo ao bom funcionamento e bem-estar da mesma. Segundo Margarida Kunsch (2007), a comunicação interna é reconhecida como central e assume a função de procurar melhor conexão, relacionamento e compartilhamento entre as pessoas. Por esse motivo, é importante que as organizações se modernizem, adaptem-se às novas tendências a nível comunicacional e acompanhem as necessidades dos seus colaboradores.

O mundo está em constante mutação e isso reflete-se em diversas vertentes da nossa sociedade e as tecnologias da comunicação estão no centro dessa mudança. A Internet mudou radicalmente a forma como nos relacionamos com os outros e o mesmo aconteceu com as relações entre as organizações e os seus diferentes públicos.

As novas tecnologias de informação e comunicação vieram influenciar a “arma” mais poderosa de uma empresa: a comunicação interna, pois é o elemento-chave para que tudo funcione dentro de uma organização quanto à sua vertente social e coletiva. Hoje em dia, as organizações procuram novas formas de interação e de diálogo através da Intranet.

A presente dissertação divide-se em quatro capítulos. Os primeiros dois capítulos são dedicados à parte teórica, sendo que o primeiro está reservado a conceitos que permitem caracterizar e desenvolver a imagem de uma organização como sistema social. O segundo é dedicado à importância da comunicação interna numa organização e o papel das tecnologias de informação e comunicação na fomentação da mesma.

É importante referir que todos os conceitos desenvolvidos, ao longo dos capítulos teóricos, interligam-se entre si e dependem uns dos outros para fazerem sentido e gerarem significado, sendo apresentados de modo a formar uma sequência lógica, permitindo uma melhor compreensão da dinâmica organizacional e da relação entre eles.

Posto isto, o presente estudo tem como objetivos gerais analisar se a Intranet da Unicer, enquanto ferramenta promotora de comunicação interna, responde às carências e expectativas dos colaboradores, potenciando a motivação, participação e envolvimento dos mesmos e perceber a sua opinião em relação à mesma.

Será então sobre esta ferramenta e sobre o que ela pode, ou não, representar para os colaboradores da organização objeto de estudo, que os dois últimos capítulos, constituintes da parte do estudo empírico desta dissertação são dedicados. Apurar se a Intranet da Unicer vai realmente ao encontro das necessidades e expectativas dos seus colaboradores, potenciando a motivação, participação e envolvimento dos mesmos.

O terceiro capítulo é dedicado à metodologia, cujo objetivo é compreender o papel que a comunicação interna em rede desempenha na promoção da motivação, envolvimento e participação dos colaboradores Unicer. Para esse efeito, foram definidos objetivos de

investigação e delineada uma estratégia metodológica quantitativa através da elaboração de um inquérito por questionário, aplicado aos colaboradores Unicer, divulgado através de *e-mail* interno. O questionário permite obter as conclusões e limitações ao estudo.

Para o desenvolvimento desta investigação formulou-se a seguinte **pergunta de partida**: Qual será o papel da Intranet da Unicer na promoção de motivação, envolvimento e participação dos seus colaboradores?

Após a determinação da pergunta de partida, foram definidas duas hipóteses de investigação:

Hipótese 1- A comunicação interna da Unicer potencia através da Intranet os níveis de motivação dos seus colaboradores.

Hipótese 2- Os conteúdos temáticos da Intranet da Unicer propiciam envolvimento e participação dos diferentes grupos funcionais em que se inserem os seus colaboradores.

No quarto e último capítulo, a análise dos dados permite apresentar os resultados e as respetivas reflexões, bem como a validação das hipóteses e pistas futuras de investigação, que irão possibilitar um melhor desempenho e comportamento da organização perante os seus colaboradores.

Capítulo I- Os indivíduos nas Organizações e os Processos de Gestão

1. Identidade e Cultura nas Organizações

A identidade organizacional está associada à gestão estratégica, à gestão da marca e à estratégia de comunicação da organização. No entanto, a identidade organizacional inclui, também, outra vertente. Albert e Whetten (2004) definem identidade organizacional como um conjunto de características centrais, distintivas e duradouras de uma organização na perspectiva dos seus membros. Esta afirmação quer dizer que identidade de uma organização pode ser definida pelos seus colaboradores, através dos seus critérios de avaliação, isto é, os colaboradores têm uma imagem deles próprios enquanto grupo organizacional. Segundo Quintela (2006:49), “a imagem desejada pela organização deverá coincidir com a imagem interna percebida pelos seus empregados e gestores, que são os potenciais líderes de opinião internos, ou seja, na organização”.

A identidade organizacional pode produzir valor económico para as organizações, desde que tenha custos de imitação ou reprodução elevados.

Quando uma pessoa faz parte de uma empresa deverá sentir-se bem e integrada e para isso tem de interiorizar o comportamento proposto pela organização, através da sua cultura. A cultura é o conjunto de padrões de pensamento e comportamento, crenças, valores, hábitos, missão e visão. A cultura é cumulativa e está sempre a desenvolver-se, pois as alterações impostas por uma geração passam à geração seguinte, ou seja, a cultura tem a capacidade de transformar-se ao longo dos anos, incorporando novos aspetos. O indivíduo tem a sua própria personalidade e cultura, tal como as organizações, permitindo-lhes serem distintas umas das outras.

Do ponto de vista de Villafañe (1998), a cultura desempenha três funções numa organização: adaptação, coesão e envolvimento. As organizações desenvolvem, junto dos seus colaboradores, formas comuns de pensar e agir, provocando neles sentimentos de identificação.

“A maior função da cultura é ajudar os membros da organização a compreenderem o ambiente e determinarem como responder-lhe; é reduzir a ansiedade, a incerteza e a

confusão. Ela fornece linhas mestras de orientação quotidiana, evita o recurso permanente a ordens e regulamentos e ajuda a enfrentar e resolver os problemas” (Rego, 1997: 367).

Para Bilhim (2006: 203), a cultura empresarial é fator determinante para o sucesso da organização, “é um mecanismo de controlo” que regula e estrutura as atitudes e comportamentos dos colaboradores (standardização do comportamento dos seus colaboradores). Por outro lado, organizações que não sejam coerentes com os seus valores, normas e crenças podem confundir os seus colaboradores, o que demonstra uma cultura fraca e ineficaz.

Segundo Newstrom (2008: 87), “as culturas talvez ajudem a estimular o entusiasmo dos funcionários pelas suas tarefas”.

De acordo com Schein (2009), a cultura organizacional é o conjunto de crenças partilhadas por elementos de uma mesma organização, que envolvem o ponto de vista destes indivíduos, que forma um grupo, sobre o mundo, sobre o lugar nele ocupam, sobre a natureza e relações humanas.

O autor defende que a cultura organizacional manifesta-se e pode ser analisada através de três níveis:

- 1- Estruturas e processos organizacionais visíveis: tecnologia utilizada, comportamento dos indivíduos, mitos e histórias contadas, arquitetura do ambiente físico, lista de valores publicados;
- 2- Valores explicitados: estratégias, objetivos e filosofias;
- 3- Assunções básicas partilhadas: crenças, pensamentos e sentimentos inconscientes.

As histórias podem ajudar a transmitir valores aos colaboradores, uma vez que refletem a cultura da organização.

“Ouvir as histórias de uma empresa é o caminho mais seguro para determinar as suas verdadeiras prioridades e quem as simboliza (...) As histórias constituem uma rica e colorida tapeçaria que ilustra aquilo que é mais importante para a organização (...) para criarem entusiasmo e envolvimento” (Peters e Austin, 1988: 372).

Algumas das características mais valorizadas na cultura organizacional de uma empresa são: ética, responsabilidade social, competência e compromisso.

Como já referi, a cultura está em constante progresso e com a evolução da sociedade e das novas tecnologias, é importante adaptá-la às constantes mudanças com a implantação de novas tecnologias, não só para melhorar a comunicação interna, mas também para tornar a organização atual e mais competitiva. Deste modo, apesar de ambos os conceitos valorizarem a história e a tradição, não podem manter-se fixos, inalteráveis e independentes das alterações e mudanças, pelo contrário, devem demonstrar-se flexíveis e adaptáveis. A cultura organizacional muda, naturalmente, com a implementação de novas tecnologias, uma vez que trazem consigo novidades que não se adaptam à cultura “antiga e ultrapassada”, ou seja, vêm reinventar a cultura e os comportamentos (Hatch e Schultz, 2002).

A identidade e cultura organizacionais são como se fossem a imagem de marca de uma organização, ou seja, são a sua auto-representação ou auto-caracterização. Assim, a identidade, cultura e a imagem são formas de representação organizacional em constante relação. Uma identidade e cultura organizacionais bem geridas são elementos capazes de atrair os colaboradores (Caldas e Wood, 1997).

Oliveira (1988) afirma que existe uma forte relação de dependência entre cultura organizacional, estratégia delineada pela organização e dinâmica desta. É através da identidade e cultura organizacionais que se consegue conhecer e analisar as organizações e o seu clima organizacional, “algo que é criado por um conjunto de sujeitos que interagem e partilham uma estrutura de referência comum” (Ferreira et al, 2011: 491). A identidade organizacional interfere diretamente na *performance* dos colaboradores, uma vez que um clima organizacional positivo, que promove o bem-estar das pessoas no seu ambiente de trabalho, ilustra uma cultura também positiva. A cultura visa o comportamento dos membros na organização e é a causa da interação das pessoas internamente. Pois, são exigidos determinados comportamentos estereotipados aos indivíduos (relações colaboradores-organização, subordinados-líderes e colaboradores-colaboradores); determina o estilo de liderança; define o sistema de motivação (recompensas como aumento de salário, autonomia pessoal, oportunidades, reconhecimento); define o tipo de linguagem e a rede de comunicação utilizada; e demonstra se a organização é estanque ou se tem a capacidade de

inovar e mudar. Todos estes aspetos acima referidos só têm sentido na sua totalidade integrada.

2. Comportamento Organizacional

Para se perceber o comportamento organizacional, é necessário, primeiro, entender três conceitos: comportamento, organização e psicologia social. O comportamento é toda a ação observável como a postura corporal, gestos, fala, escrita. A causa de um comportamento é o comportamento de outra pessoa, ou seja, é a reação de uma pessoa à reação de outra. Segundo Znaniecki (1918), o comportamento é o estudo das atitudes.

A palavra organização deriva do termo grego “organon” que significa instrumento ou utensílio. Uma organização deriva do facto de um indivíduo não ser capaz de satisfazer todas as suas necessidades e aspirações e para isso tem de contar com a ajuda de outras pessoas. “Uma organização é a coordenação racional das atividades de um certo número de indivíduos, tendo em vista a realização de um objetivo comum, através de uma divisão de trabalho, de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade” (Schein, 1968: 29). O mesmo autor defende que uma organização deve “coordenar esforços para que se consiga um resultado” (Schein, 1968: 109). “Organizações são sistemas de pessoas que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções, através de processos, no contexto humano, social e em continuidade temporal” (Pereira, 1999: 86). Nas organizações, os colaboradores juntam-se com o intuito de realizarem algo em comum, que lhes dá, ou não, satisfação e este modo de viver condiciona o seu comportamento organizacional e modela as relações entre eles.

A psicologia social tem como objeto de estudo as relações entre as pessoas, descreve e interpreta o que estas fazem na organização e porquê.

Para estudar o comportamento organizacional, o objeto de estudo incide nos grupos e nas relações interpessoais promovidas por estes.

Relações organizacionais e tipos de grupos

As relações são importantes para estabelecer confiança, respeito e reputação. Abordemos, primeiro, a relação entre os colaboradores e a organização. Esta interação é definida por um “contrato psicológico” (Newstrom, 2008), a que Levinson (1962) chama de processo de reciprocidade, isto é, a organização paga salários justos, promove a novos cargos e oportunidades de auto-realização, oferece segurança na profissão em troca de lealdade, compromisso, entusiasmo, satisfação no trabalho e do bom desempenho dos colaboradores. Neste “contrato psicológico” (Newstrom, 2008) existe um equilíbrio de interesses de ambas as partes, um mútuo ajuste, favorecendo “relações mutuamente benéficas” (Wilcox, 2001).

Existem diversas variáveis que determinam o comportamento dos indivíduos nas organizações: a cultura organizacional, o clima organizacional que se vive, a satisfação ou a insatisfação dos colaboradores, os valores, o tipo de tecnologia utilizada, a existência ou falta de comunicação interna, as pessoas que trabalham no mesmo grupo que o nosso, a forma como o grupo de trabalho é orientado, os tipos de tarefas que desempenhamos. Por outras palavras, as organizações moldam as atitudes e comportamentos dos seus colaboradores, na medida em que “estruturar uma organização, consiste em definir que funções que competem a cada colaborador, com quem e como se deve relacionar em termos horizontais e verticais” (Cardoso, 2006: 138). Por exemplo, a obediência instantânea por parte dos colaboradores quando recebem ordens da Administração.

Numa organização, os colaboradores, devido aos seus cargos, funções e responsabilidades, relacionam-se de diversas formas uns com os outros através de relações diádicas (duas pessoas em interação), grupais (no seio do mesmo grupo), intergrupais (entre diferentes grupos) e organizacionais (toda a organização).

Como já foi mencionado, as organizações dispõem de uma divisão de tarefas que são entregues a vários departamentos e unidades diferentes, que por sua vez criam grupos ou equipas de trabalho para atingirem os objetivos delineados. Os grupos são conjuntos de relações altamente complexas, capazes de satisfazer tanto as necessidades dos colaboradores como as da organização. De acordo com Schein (1968, 205) “o desempenho da tarefa e o aumento da eficiência são maiores quando existem relações de colaboração, porque os

grupos e os seus membros confiam uns nos outros para serem francos e honestos ao partilharem opiniões e informações”.

Em termos psicológicos, um grupo é “um número de indivíduos que atuam uns sobre os outros, que estão conscientes uns dos outros e sentem-se eles próprios como grupo” (Schein, 1968: 163). Os grupos formais são criados propositadamente para atingirem determinados objetivos e desempenharem tarefas específicas relacionadas com a missão da organização. Os informais constituem-se, por exemplo, através de relações de amizade entre colaboradores, desenvolvidas fora do horário de trabalho.

Para Bilhim (2006), dentro de um grupo, as relações de cooperação têm metas e objetivos definidos para serem atingidos e isso só é possível com a coordenação das ações e das diferentes funções que cada colaborador possui numa estrutura hierárquica.

Comportamentos

Os nossos comportamentos podem ser classificados de momentâneos, duráveis e permanentes. Os impulsos, por exemplo fazem parte das ações momentâneas; as atitudes, os motivos e os sentimentos enquadram-se nos comportamentos duráveis; os hábitos, a personalidade e os valores agrupam-se nos permanentes. Os efeitos comportamentais são causados, também, pela comunicação, uma vez que a mensagem transmitida produz resultados a quem a recebe (estímulo-resposta/ação-reação).

As organizações são organismos e redes vivas e ativas graças às atitudes, comportamentos, posturas, predisposições dos indivíduos perante a empresa, que lhe dão sentido e significado, compondo a sua dinâmica organizacional.

É possível conhecer certos aspetos da cultura organizacional de uma empresa através do pensamento e modos de agir dos colaboradores no seu quotidiano organizacional (Schein, 2004). O comportamento é um “agente de construção” do ambiente organizacional (Vasconcelos, 2007: 7).

O comportamento que os colaboradores adotam na organização resulta da motivação e satisfação, ou da falta delas, dos indivíduos face ao seu trabalho. O desempenho dos

colaboradores e a visão que estes têm sobre a sua empresa deriva, em grande parte, do cumprimento do “contrato psicológico” por parte da organização, que passa pela satisfação das necessidades das suas pessoas. O comportamento organizacional exerce uma grande influência no sucesso da empresa.

Uma das principais causas da eficiência do comportamento dos colaboradores, na organização, é a capacidade do líder “prestar atenção” aos seus subordinados. Com isto quero dizer que o líder deverá ter a sensibilidade de conhecer as diferenças entre os seus subordinados, como por exemplo: saber quais as suas necessidades, medos, interesses, vontades e o seu passado pessoal, que será abordado no próximo item.

3. Liderança

Quando se fala em organizações, em gestão de pessoas, em gestão de processos de comunicação, é obrigatório abordar o tema da liderança. Todos os indivíduos são únicos por terem personalidades, modos de pensar e agir diferentes uns dos outros, o que pode dificultar o trabalho em equipa e o desempenho profissional dos mesmos. Por essa mesma razão, o termo liderança significa diferentes coisas para diferentes pessoas.

É importante referir que a liderança necessita de dois elementos-chave para existir: líderes e liderados. Estas duas partes têm papéis decisores, pois o líder “inspira fé e confiança, favorece a formação de expectativas positivas, motiva e empenha, apaga ansiedades e dúvidas, protege e apoia os subordinados” (Pereira, 1999: 302) e o seguidor “existe sempre que há liderança. É ele que a aceita ou rejeita. É ele que reage relutante ou entusiasticamente, obediente ou criativamente (...) traz consigo os seus hábitos, atitudes, preferências e necessidades psicológicas mais profundas” (Sanford, 1952). Segundo Yukl (1994: 5), a liderança é

“um processo de influência que afeta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para o alcance dos objetivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objetivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”.

Segundo Maximiano (2007: 277), a "liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas". Para Chiavenato (2009: 18-19), a liderança "é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar".

De facto, liderar é saber atrair, inspirar, influenciar e motivar os outros na organização, de forma ética e positiva. Um líder conduz um grupo de pessoas, transformando-o numa equipa que gera resultados favoráveis. O líder tem o dever de ser um guia e um orientador, capaz de promover mudanças nos objetivos individuais e motivar para os objetivos comuns e organizacionais.

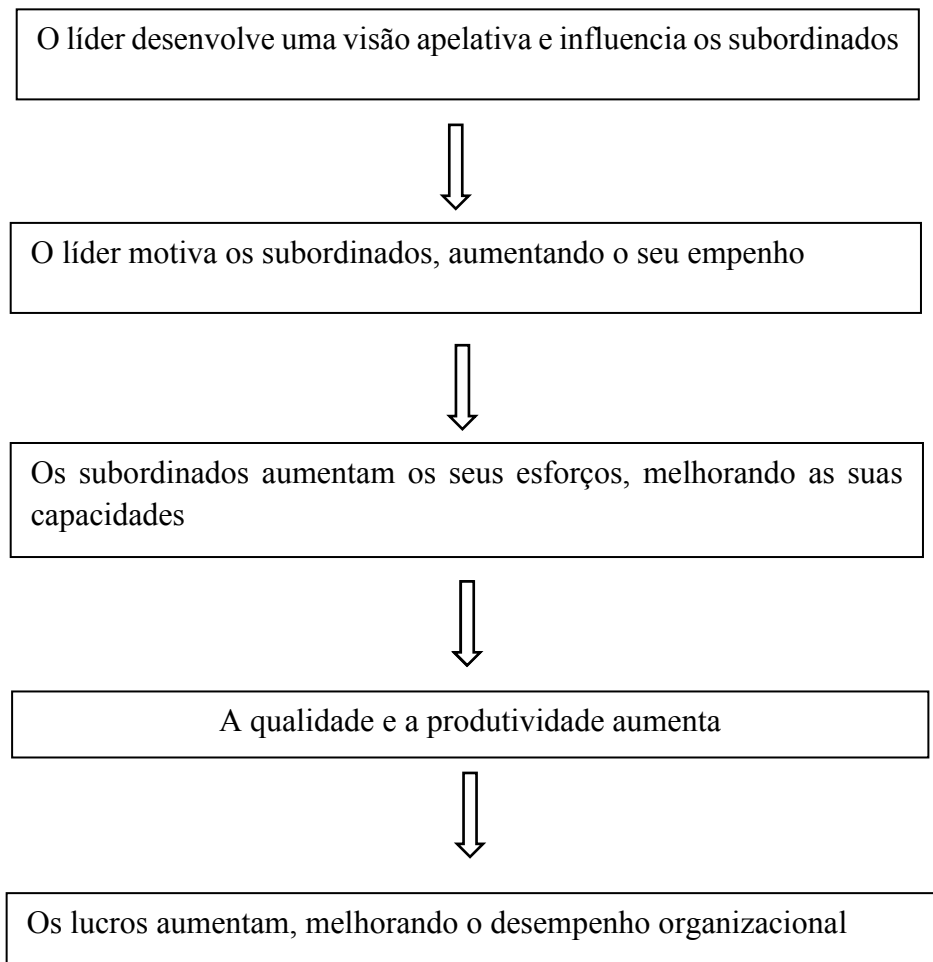
Entre o líder e os subordinados existe uma relação de poder, que se caracteriza pela capacidade do primeiro em comunicar, persuadir, motivar, influenciar, provocar a participação, atitudes e comportamentos sobre os subordinados, ou seja, é a aptidão para se obter o que se pretende. Para Russel, o "poder é a produção dos efeitos desejados" (Russel, 1938).

Um bom líder reúne determinadas características e aptidões: sabe comunicar e ouvir, é uma pessoa disponível, compreensiva e flexível, é capaz de confiar nos colaboradores e consegue que estes confiem nele. É direto, conseguindo ao mesmo tempo ser dócil, admite os próprios erros, é aberto a novas ideias, opiniões, sugestões e críticas, não toma decisões sozinho, consegue unir o seu grupo de trabalho, fazendo com que os elementos cooperem uns com os outros. É capaz de criar relações interpessoais estáveis e duradouras, sabe elogiar e criticar sem faltar ao respeito, é capaz de transmitir sentimentos e, acima de tudo, conhece bem os seus colaboradores, para assim perceber como pode motivar cada um deles, garantindo a satisfação dos mesmos (preocupa-se com as suas necessidades, interesses e objetivos). Caso contrário, se o líder não for competente e eficaz, o panorama será de crise, absentismo, greves, pedidos de transferência, mau desempenho, mau ambiente de trabalho, não cumprimento dos objetivos e metas, pouca produtividade, ausência de esforço e de entusiasmo por parte dos colaboradores.

Sem líderes eficazes, não há seguidores eficazes e vice-versa. "O esforço e a satisfação dos subordinados dependem, pois, do comportamento do líder, das expectativas e valências dos subordinados e das características do ambiente e dos próprios subordinados" (Rego, 1997:

334). Os líderes e os seus subordinados influenciam-se mutuamente e ambos contribuem para a eficácia dos grupos e organizações.

Figura 1 - Encadeamento causal dos efeitos diretos exercidos pelo líder



Fonte: Adaptado de Yukl (1994: 7)

Um dos maiores problemas das organizações é saber como tornar os colaboradores eficientes na realização dos objetivos e necessidades organizacionais e pessoais. Não existem tipos de liderança corretos ou incorretos, depende muito dos elementos que constituem o grupo. É neste sentido que para Barge (2009) a liderança é sinónimo de um processo contextual, que envolve o desempenho comunicacional e, assim sendo, os padrões de comunicação devem encaixar de acordo com a situação.

Um líder que impõe uma liderança democrática e liberal a um grupo que sempre esteve habituado a uma chefia autoritária, não irá obter os resultados pretendidos, simplesmente porque o método escolhido não é eficiente e o mais indicado para aquele grupo. Por esse mesmo motivo, são apresentados vários modelos de liderança.

Segundo Chiavenato (2009), as teorias sobre os estilos de liderança estudam-na em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados.

Newstrom (2008:163) definiu três estilos de liderança que poderão ser encontrados numa organização:

- 1- Liderança autocrática – O líder impõe as suas ideias e decisões sobre o colaborador ou grupo, sem permitir qualquer tipo participação dos subordinados. O poder da tomada de decisão está centrado no líder;
- 2- Liderança consultiva – O líder orienta o grupo, incentivando a participação de um ou mais colaboradores antes de tomar a sua decisão, levando os colaboradores a sentirem-se parte integrante nos processos de decisão;
- 3- Liderança participativa – O líder apoia a ideia de descentralização da autoridade, defendendo que as decisões devem ser participativas e não meramente unilaterais. O líder e o grupo de trabalho “agem como uma unidade social”, em que o líder compartilha com seus subordinados a responsabilidade da liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Os colaboradores são “informados sobre as condições que afetam os seus trabalhos, bem como são estimulados a expressar as suas ideias, apresentar sugestões e agir”. Assim todos participam no processo de planeamento do trabalho, na divisão de tarefas, sendo as decisões o resultado das discussões do grupo.

Segundo Rego (1997), um líder democrático-participativo estabelece uma relação amigável e de confiança com os seus subordinados, faz com que a comunicação flua em todos os sentidos: ascendente, descendente e horizontal. Neste tipo de liderança, o método utilizado para motivar os colaboradores é a recompensa, participação e envolvimento. O mesmo autor descreve, ainda, os benefícios e as desvantagens da participação dos subordinados: a satisfação dos colaboradores facilita a aceitação de mudanças e a resolução de conflitos; ao participarem na tomada de decisões, os colaboradores tendem a empenhar-se na sua implementação, o que pode gerar atrasos e criação de expectativas, isto é, as pessoas consultadas esperam que a decisão tomada esteja de acordo com as suas ideias, o que pode não acontecer.

Segundo Newstrom (2008:157-159), “ a liderança é uma parte importante da gestão, mas não é tudo” (...) o papel primordial de um líder é influenciar os outros para que voluntariamente persigam os objetivos definidos (preferencialmente com entusiasmo)”. Newstrom (2008) refere, ainda, que os três tipos de habilidades de liderança que os líderes utilizam são: as habilidades técnicas, as habilidades humanas e as habilidades conceituais.

A habilidade técnica refere-se à capacidade de aplicar conhecimentos e habilidades específicas do líder em relação a qualquer tipo de processo ou técnica. Por norma, os líderes que ocupam cargos de posição média ou elevada não necessitam ter elevadas habilidades técnicas, mas sim os seus subordinados.

A habilidade conceitual refere-se à capacidade de pensar em termos de modelos, estruturas e relações, nomeadamente planeamentos a longo prazo. Esta habilidade surge como muito importante nas características dos líderes.

A habilidade humana refere-se à capacidade de trabalhar de forma eficaz com as pessoas e desenvolver o trabalho em equipa. Envolve comportamentos como o *feedback*, *coaching*, empatia e sensibilidade. Todos os líderes deverão possuir esta habilidade.

Neste enquadramento, é importante esclarecer o que se entende por inteligência emocional e *empowerment*.

Daniel Goleman (1995/2000) afirma que o que define o sucesso é o Q.E (quociente emocional), desenvolvendo o conceito de inteligência emocional, que visa a importância das habilidades sociais para uma gestão efetiva e estável. Este conceito permite ao líder ter a

capacidade de controlar as suas emoções, de se motivar e de controlar as relações. Líderes que reúnam estas características são considerados indivíduos competentes a nível social, ou seja, lidam bem consigo mesmos e com os outros, demonstrando maturidade emocional.

Goleman e Boyatzis (2008) referem que a inteligência emocional agrupa um conjunto de competências interpessoais que inspiram os outros a serem eficazes. Segundo estes autores, liderar passa por despertar sentimentos positivos nas pessoas. Trower (1995: 57) afirma que as habilidades sociais “são tijolos construtores da competência social”.

Omena e Peixoto (2010) afirmam que a inteligência emocional é a capacidade de compreensão e de adaptação fácil.

“A liderança envolve a cabeça e o coração (...) ter discernimento para saber ser sangue-frio, racional e decisivo e quando ser sangue-quente, amável e participativo é um grande desafio pessoal” (White, 2007: 3).

Para Bradberry e Greaves (2007: 20), “lidar de maneira eficaz com as emoções faz parte da condição humana”.

Segundo Weisinger (2001), a inteligência emocional pode ser desenvolvida através:

- 1- Ampliação da consciência- permite saber como devemos lidar com os colegas de trabalho;
- 2- Controlo das emoções- permite redirecionar a energia emocional em busca de resultados positivos;
- 3- Auto-motivação- segundo o mesmo autor, existem cinco forças motivadoras: as nossas crenças e atitudes; pessoas a nosso redor que nos consigam apoiar e incentivar; uma espécie de “orientador” emocional que sirva de inspiração; ambiente de trabalho harmonioso e alegre; e fatores como iluminação, cores, ar e decoração.

As habilidades sociais foram negligenciadas ao longo de vários anos, contudo têm vindo a ganhar destaque na vida organizacional e o seu grau de importância tem-se demonstrado cada vez maior nos critérios de competência da liderança. As habilidades sociais são comportamentos emitidos pelo indivíduo num contexto interpessoal que expressam sentimentos, atitudes, desejos e opiniões, de modo adequado à situação, que produzem consequências positivas para o indivíduo e para os restantes que constituem o grupo de

trabalho. Exemplos de habilidades sociais: saber elogiar, ouvir, expressar o desagrado de forma adequada e cuidadosa, empatia e humor. As habilidades sociais são consideradas transformadoras do ambiente organizacional e social e permitem conduzir o grupo de trabalho no caminho que o líder deseja com maior facilidade. O treinamento destas habilidades pode ser visto como um método que o líder utiliza para se profissionalizar.

A inteligência emocional depende muito da capacidade intelectual, da flexibilidade mental e do bom equilíbrio emocional. Para Goleman (1995), o auto-controlo das emoções gera vantagens, não só a nível pessoal, como a nível grupal e é uma das características para uma liderança obter bons resultados. Por exemplo, se eu for uma líder simpática, tenho maior facilidade em obter, das pessoas, o que desejo ou se eu for uma líder compreensiva, automaticamente, vou ter pessoas que estejam sempre dispostas a ajudar-me, a colaborar comigo sempre que necessitar.

Tudo aquilo que um líder sente e faz numa organização leva os seguidores a espelharem os seus sentimentos e atos, por isso trabalhar num ambiente agradável e descontraído, ter um líder simpático e bem-disposto contagia os colaboradores, através dos chamados neurónios-espelho, que permitem aos indivíduos reproduzirem as mesmas emoções que detetam em outras pessoas.

Gardner (1994) também contribuiu na ênfase das habilidades sociais, desenvolvendo os conceitos de inteligência inter-pessoal e pessoal que se interligam com o anterior. O primeiro centra-se na capacidade de compreender os outros: o que mais os motiva, como trabalham e qual é a melhor forma de cooperar com eles, enquanto o segundo tem a ver com o nosso eu, é a capacidade de nos conhecermos, o que nos ajuda a agir de forma mais correta.

“As pessoas que sentem amizade e/ou lealdade por outra estão, normalmente, dispostas a conceder-lhes especiais favores, a obedecer-lhes e a ajudá-las. Por outro lado, as pessoas tendem a imitar o comportamento de alguém que admiram, e a desenvolver atitudes similares (...) A posse de alguns traços como a empatia e o humor contribuem para a aquisição e manutenção deste tipo de poder” (Rego, 1997: 260).

Entende-se por *empowerment* quando o líder transfere a responsabilidade por determinadas tarefas aos subordinados que são autonomamente capazes de gerir certas funções. O *empowerment* é, no fundo, uma parceria entre ambas as partes, é uma liderança “partilhada”, uma vez que existe uma transferência de poder. Confiança, lealdade e participação são as palavras-chave que definem bem este conceito de liderança. Os colaboradores sentem-se

auto-confiantes nas capacidades que têm para desenvolver encargos que lhes foram atribuídos, o que por sua vez os motiva e os faz agir de modo participativo.

“A participação do empregado na decisão do que se deve fazer (...) uma decisão mais partilhada, uma maior influência por parte dos empregados e uma distribuição de poder mais equitativa deverá ser seriamente considerada por muitas organizações” (Schein, 1968: 56).

É neste sentido que Câmara (2007:330) defende que a gestão participativa é a que

“melhor se ajusta quer à realidade dos negócios, quer à mentalidade dos gestores atuais (...), proporciona também níveis elevados de motivação individual, rapidez de resposta aos desafios do mercado e melhor adequação do teor dessa mesma resposta por ser subscrita por quem está mais próximo dos problemas e os conhece melhor”.

Ainda neste contexto, é importante esclarecer o que se entende por motivação, envolvimento e participação, conceitos em seguida descritos.

4. Motivação, Envolvimento e Participação nas Organizações

Acredita-se que grande parte da diversidade de comportamentos organizacionais decorra do processo de motivação. A eficácia empresarial depende muito do peso de cada motivo, ou seja, as motivações assumem um papel importante no desempenho e êxito dos indivíduos (Rego, 1993).

Organizações cujos colaboradores apresentem altos níveis de motivação são capazes de melhorar o seu desempenho, e consequentemente garantir ganhos de produtividade. Daí que compreender o comportamento das pessoas enquanto membros de uma organização constitui um grande desafio para os líderes.

A palavra motivação quer dizer “pôr algo em movimento” e deriva das palavras latinas *motu* (movimento) e *movere* (mover). A motivação é sinónimo de objetivos específicos traçados. Pereira (1999: 176) afirma que “sendo o comportamento motivado aquele que visa um objetivo, então, motivo será um padrão de comportamento dirigido a um objetivo”. O objetivo dos motivos é o de realizar algo, o que quer dizer que a motivação é, resumidamente, uma estratégia comportamental. Pode medir-se a intensidade de um motivo de acordo com o empenhamento do indivíduo. Não há empenho sem objetivos, qualquer pessoa para se

empenhar tem de formar expectativas. O mesmo autor refere que a motivação é, normalmente, inconsciente e é o porquê do comportamento humano. Objetivos pessoais e profissionais bem definidos, confiança e compromisso são alguns dos “ingredientes” que, segundo Sieger (2005), ajudam a alcançar o sucesso.

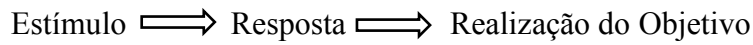
Para Newstrom (2008: 99-107), a “motivação para o trabalho é o conjunto de forças internas e externas que fazem com que os colaboradores sigam determinada ação e adotem certos comportamentos (...) orientados para a consecução de uma meta organizacional”. Refere, ainda, que é também uma “combinação complexa de forças psicológicas no interior de cada indivíduo”. “A motivação é o ânimo interior que aciona e dirige o comportamento para a satisfação de necessidades” (Tralhão, 2005: 45). Sieger (2005: 75) afirma que “o propósito e a paixão são as pedras da motivação pessoal”. Omena e Peixoto (2010) afirmam que as pessoas motivadas são mais criativas, felizes e enfrentam os obstáculos de forma mais fácil e corajosa.

O que leva as pessoas a serem altamente produtivas, a sentirem-se parte integrante da organização? As causas que motivam os colaboradores são diversas e variam de pessoa para pessoa, pois nem todas são motivadas pelo mesmo: necessidade de satisfação pessoal, necessidade de autonomia e independência, necessidade de ter poder (superioridade sobre os outros) e êxito, necessidade de reconhecimento profissional (admiração), recompensas monetárias ou a natureza da própria tarefa ou função. As pessoas são motivadas por aquilo que elas mesmas desejam para si, por isso é importante conhecê-las bem como seres individuais, de forma a perceber o que realmente as motiva, permitindo-lhes alcançar os seus objetivos. Neste seguimento, Weber (2001) afirma que o homem, em virtude do seu trabalho e da riqueza criada por esse trabalho, encontra um modo concreto de alcançar a sua salvação.

Rego (1993) refere que as características e a personalidade dos colaboradores interferem nas causas que os podem motivar e no sucesso organizacional, como por exemplo: ambiciosos, lutadores, auto-confiantes e inseguros.

A figura 2 demonstra um esquema de motivação. Todo o comportamento humano é motivado, o indivíduo faz tudo por algum motivo tendo em vista a satisfação de uma necessidade. Quando uma necessidade é satisfeita, deixa de ser motivante. “A motivação obedece pois ao esquema da excitação psicossensorial” (Rosa, 1994: 97-98).

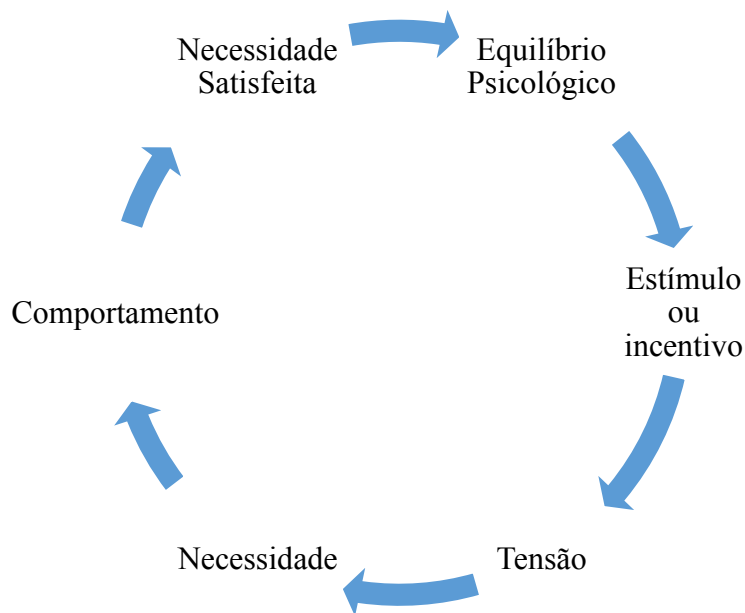
Figura 2 - Esquema da excitação psicossensorial



Fonte: Adaptado de Rosa (1994: 98)

A complexidade do comportamento humano demonstra que o esquema da figura 3, também proposto por Rosa (1994), significa apenas um quadro de referência que permite compreender alguns aspectos importantes do comportamento humano. Pois o comportamento do indivíduo depende sempre de alternativas que lhe são apresentadas, das consequências apreendidas para essas alternativas, das características psicológicas, personalidade e das suas próprias necessidades ou objetivos.

Figura 3 - Etapas do ciclo motivacional até à satisfação de uma necessidade



Fonte: Adaptado de Rosa (1994: 99)

Segundo Pereira (1999: 213), “confrontar o propósito da organização com a motivação dos seus membros é uma diligência indispensável para se entender o ajustamento das pessoas na

organização, a sua interdependência, o produto do trabalho, a satisfação que tudo isso lhe traz”. Assim sendo, em contexto organizacional, o comportamento humano é motivado por um conjunto de necessidades extremamente variáveis. É importante conhecer essas diferentes forças motivacionais, pois permitem aos líderes saber lidar com os seus colaboradores de diferentes maneiras e de forma mais adequada para cada um deles.

Os motivos encaminham os colaboradores para a auto-realização, importante para os indivíduos, uma vez que há assim uma maior aceitação dos outros colaboradores e as relações interpessoais e com a realidade envolvente melhoram. “A identidade organizacional e o orgulho de pertencer a ela constituem um forte agente motivador dentro de um grupo” (Pereira, 1988: 52).

O contentamento ou o desagrado no trabalho não afeta apenas a produtividade, mas também influencia o comportamento e a carreira dos colaboradores, a imagem que estes têm da empresa e a resistência à mudança. É, de facto, a motivação ou a falta dela que permite a satisfação ou insatisfação dos colaboradores.

Por essa mesma razão, a motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna. Diferentes teorias tentam perceber e explicar o que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar os seus objetivos. A preocupação com o bem-estar dos colaboradores tem ganho espaço nas organizações e com isso é possível conseguir melhores resultados na procura de um ambiente de trabalho adequado para o desenvolvimento das pessoas. É neste sentido que saber o que motiva alguém leva à descoberta e compreensão das necessidades e desejos dos colaboradores. Existem diversas teorias que tentam explicar o que é a motivação, como a teoria de conteúdo, a teoria da equidade e a teoria de expectativa.

As teorias de conteúdo estão associadas a alguns investigadores como McClelland (1961) e Herzberg (1959) e sugerem formas de aumentar a motivação, ajudando a identificar importantes necessidades e a determinar quais as recompensas que as pessoas valorizam. McClelland (1961) apresentou três necessidades ou motivos como responsáveis pelo comportamento humano: “realização”, “afiliação” (relacionar-se de forma cordial e amigável) e “poder”.

1. Motivação para a realização: são pessoas com uma elevada necessidade de realização, que procuram a excelência. As pessoas com esta necessidade evitam situações de baixo e alto riscos por duas razões, primeiro porque o sucesso é atingido facilmente, não se considerando uma realização verdadeira e segundo, os indivíduos vêem o resultado como uma oportunidade e não algo vindo dos próprios esforços;
2. Motivação para a afiliação: são pessoas que necessitam de ter relações harmoniosas com outras para se sentirem aceites. Pessoas com estas características têm uma tendência em aceitar facilmente as normas do seu grupo de trabalho e preferenciam o trabalho que proporcione uma interação pessoal significativa;
3. Motivação para o poder: existem dois tipos de poder, o pessoal e o institucional. O primeiro refere-se a pessoas que sentem a necessidade de comandar os outros, enquanto que no segundo, as pessoas gostam de organizar as tarefas e funções dos outros indivíduos, visando alcançar os objetivos daquele grupo.

Para Herzberg (1959), segundo a sua teoria da motivação para o trabalho, a segurança pessoal, familiar e no trabalho, as condições de trabalho, as recompensas monetárias e os líderes competentes não são fatores motivadores, enquanto que o reconhecimento do que se faz, o progresso, a responsabilidade que o indivíduo adquire são sim, exemplos de elementos que motivam as pessoas.

As restantes teorias, a da equidade e a da expectativa, centram-se na resposta de como é que as pessoas, ao tomarem certas decisões, afetam o seu comportamento organizacional. A teoria da equidade, proposta por Adams (1965), destaca que qualquer injustiça sentida na comparação social das recompensas irá motivar as pessoas a agirem de forma a obterem o senso de equidade. A teoria da expectativa, de Vroom (1964), descreve a motivação como função das crenças individuais referentes à relação entre esforço e desempenho, relação entre trabalho, resultado e desejo dos vários resultados do trabalho. Este modelo centra-se em três eixos: o esforço, desempenho e recompensa.

Um colaborador motivado é capaz de ser mais criativo e inovador, saindo da sua zona de conforto e executa as suas funções e tarefas com mais ânimo e com um grau elevado de desempenho, pois está entusiasmado a desenvolver melhor que nunca as suas capacidades.

Pessoas assim designam-se de empreendedoras, que não se contentam em realizar as tarefas ou funções só porque têm de ser feitas, envolvendo-se de corpo e alma no seu trabalho.

As organizações precisam das pessoas tal como as pessoas precisam das organizações, pressupondo a existência de um tipo de mutualidade de interesses entre ambas as partes. “As organizações precisam das pessoas para auxiliá-las a alcançar os objetivos organizacionais; as pessoas precisam das organizações para auxiliá-las a alcançar seus objetivos pessoais” (Newstrom, 2008: 11). Assim, manter um colaborador motivado é o primeiro passo para a concretização e prossecução dos objetivos de uma organização pois, trabalhadores motivados são o principal sucesso da mesma.

Cunha et al (2007: 47-48) afirmam que a “gestão de pessoas a partir de dentro”, promovem “organizações positivas” aquelas que, recorrendo a Cooperrider e Sekerka (2003), descrevem como “guiadas por uma visão e por princípios e focalizam-se em fatores de excelência: propósito, princípios, desempenho, lucros, pessoas, planeta e possibilidades”.

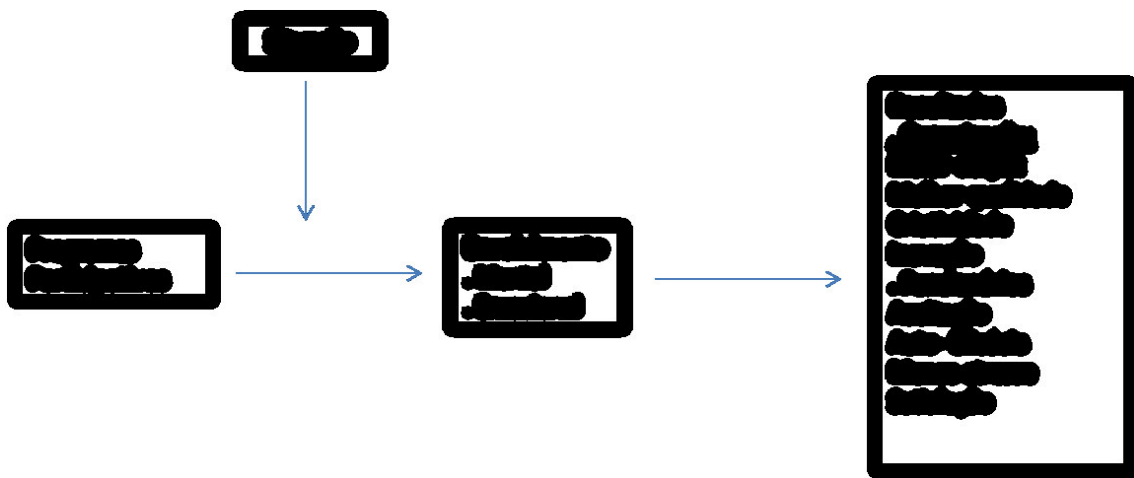
O envolvimento é uma espécie de noivado entre a organização e os colaboradores. A pessoa está completamente envolvida e comprometida com o seu trabalho e com a organização a que pertence. Envolvimento é sinónimo de empenho e dedicação. O envolvimento assemelha-se ao conceito de participação, mas com uma intensidade maior.

Para muitos autores, a participação significa dar a palavra a outro. Segundo Pereira (1999), a participação é o principal ingrediente para a satisfação dos colaboradores. Para Rego (1997: 168), “a participação é um bem em si mesmo, uma prática moralmente correta, um direito inalienável dos subordinados e um dever de quem os dirige”. A participação estimula a comunicação entre os colaboradores e destes com o líder. Estimula os indivíduos a apresentarem novas ideias, opiniões e sugestões, permite, ainda, uma maior partilha de informação e conhecimento, levando a um, conseqüente, envolvimento dos colaboradores. Isto é, os indivíduos “estão de corpo e alma” nas tarefas propostas e na vida organizacional, conduzindo a um melhor empenho e produtividade. Desta forma, a participação facilita a influência das pessoas sobre a organização.

Para Newstrom (2008: 180), a participação “é o envolvimento mental e emocional das pessoas em situações coletivas que as encorajem a contribuir com as metas do grupo e dividir as responsabilidades referentes a elas”. De acordo com a figura 4, Newstrom (2008: 183)

refere ainda que os benefícios da participação levam “a um *output* maior e de melhor qualidade (...) tende a melhorar a motivação (...) autoestima (...) satisfação com o trabalho”. Estes fatores levam obviamente “à redução de conflitos e stress”, a um maior “comprometimento com as metas e melhor aceitação das mudanças”. Os resultados podem não ser imediatos, uma vez que uma gestão participativa implica uma alteração de processos organizacionais, e como tal da própria cultura organizacional.

Figura 4 - O processo participativo



Fonte: Newstrom (2008:183)

A participação dos colaboradores mobiliza a inteligência coletiva, a capacidade de trabalho em equipa e decisões criativas e eficientes. Observa-se uma maior rapidez no cumprimento das tarefas e conseqüentemente dos objetivos, o que por sua vez proporciona elevados índices motivacionais e de envolvimento. A participação potencia as habilidades e capacidades de cada membro da organização e ajuda na integração, comprometimento e motivação dos colaboradores. Segundo Brandão (2015), é importante que as organizações saibam proporcionar, através da comunicação interna persistente e entusiasmada, a participação ativa e constante dos indivíduos. O diálogo permanente alinhado com táticas específicas é capaz de mover os colaboradores e levá-los assim à participação e envolvimento.

A participação permite que os colaboradores possam, por exemplo, fazer propostas, sugerir melhorias, demonstrando-se empreendedores e inovadores, promovendo a sua auto-estima. Podemos afirmar que a participação gera valor nas organizações. Para os indivíduos é importante que possam “compartilhar os seus conhecimentos e aprender a partir da experiência obtida” (Newstrom, 2008:8).

As organizações têm de saber identificar quais os fatores que verdadeiramente atuam como motivadores para os seus colaboradores, para, a partir daí, saberem como motivar e envolver as suas pessoas. Para este efeito é importante o conhecimento das necessidades e expectativas dos colaboradores, garantindo assim a sua satisfação. Surge, deste modo, o papel crucial da comunicação interna bem planeada e estruturada, baseada numa forte estratégia comunicacional, que contribui para a promoção diária destes três conceitos acima desenvolvidos: motivação, envolvimento e participação.

Capítulo II- O papel da comunicação interna em rede como sustentação de motivação e efetivação de uma gestão participativa e de envolvimento

“Tudo estaria bem se, ao menos, conseguíssemos comunicar, o problema é que raramente o conseguimos”.

Jan Masaryk *in* Bland e Jackson (1992: 15).

1. A Comunicação Organizacional

É importante saber que as organizações são, primeiro que tudo, uma realidade humana, ou seja, qualquer organização é feita de pessoas. Os colaboradores de uma empresa são a sua base, são eles que dão vida à organização. As pessoas têm um lugar de destaque e de grande importância nas organizações, são elas que as desenvolvem através do seu trabalho, isto é, são as pessoas que fazem com que a empresa evolua, cresça e ganhe lucro. A empresa só funciona se os colaboradores cumprirem com as suas tarefas.

Cada colaborador tem a sua função dentro da organização: uns são responsáveis pelo departamento de *marketing* e publicidade, outros pelo departamento financeiro, outros pelo departamento de comunicação interna e assim sucessivamente. Este conjunto de pessoas e funções permite o funcionamento da empresa. Se algum dos colaboradores falha, a organização falha também. Conclusão: o sucesso organizacional depende dos colaboradores.

Assim, podemos afirmar que as organizações têm um elevado grau de dependência para com os seus colaboradores. Estes ”carregam“ a responsabilidade de definição das limitações e potencialidades da empresa. Os colaboradores são uma espécie de ADN da organização.

Sendo assim, torna-se imprescindível que a organização comunique com os seus “mais que tudo”. “A comunicação empresarial evoluiu de seu estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir, agora, uma função relevante” (Wilson Bueno cit in Corrêa, 2005: 101). A comunicação organizacional tem como missão ser uma fonte de informação para os colaboradores de uma organização e, segundo Kunsch (2007), acolhe

todos os tipos de comunicação: comunicação mercadológica, comunicação institucional, comunicação administrativa e comunicação interna, é dela que agora vamos falar.

A importância da comunicação interna

Porquê comunicar? A comunicação interna é importante? Como e quando devemos comunicar? A comunicação motiva os colaboradores? Ser transparente passou a ser um imperativo para as organizações contemporâneas (Kunsch, 2007: 42).

As respostas são simples, mas na prática o processo é bem mais complexo. É assim fundamental esclarecer dois conceitos fundamentais: comunicação e público interno.

Comunicar significa interação, diálogo, tornar comum mensagens que assumem significado, vinculando sugestões comportamentais e para tal acontecer são necessárias duas pessoas no mínimo. Para Rego (1999), comunicar é viver. A comunicação pode revelar a estrutura de poder existente na organização. Segundo Bland e Jackson (1992), comunicar é uma arte e um instrumento de gestão inscrita numa estratégia e tática empresarial.

Os autores Hunt e Grunig (1994) salientam o papel fundamental do público interno, desenvolvendo o conceito de *stakeholder*- público estratégico que afeta a organização ou é afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas ou resultados da empresa. “Uma comunicação permanente com esses públicos estratégicos ajuda a construir um relacionamento estável e de longo prazo, que facilitará a administração de conflitos que possam ocorrer”. Deste modo, “o processo de comunicação é básico a toda a relação interpessoal (...) permite determinar a sua estrutura e a própria dinâmica da organização” (Pereira, 1999: 257).

Apesar da “centralidade da comunicação e informação ser um fenómeno relativamente recente”, o peso da comunicação interna é cada vez maior nas organizações (Cardoso, 2006: 179). “É pela comunicação que se deve começar qualquer análise organizacional (...) bons resultados só se conseguem quando se está disposto a seguir um método (...) o primeiro passo é o estudo da comunicação (Pereira, 1999: 272). Como defende Almeida (2000), a comunicação interna deve ser conduzida como uma carência, uma necessidade, uma crença e uma vontade. O mesmo autor refere, ainda, que a comunicação interna é decisiva na

coordenação das atividades organizacionais e é portadora de soluções, isto é, a comunicação interna influencia a definição dos modos de gestão de relacionamentos, envolvimento e de base participativa ativa dos colaboradores.

A comunicação interna é indispensável para a criação de um clima de confiança, credibilidade, transparência e sentimento de pertença, que favorece o espírito de equipa e, também, influencia a atitude dos colaboradores face ao cumprimento das suas funções e atividades na organização que representam. Desta forma, a comunicação interna pode ser entendida como um “sistema de interações onde a partilha de significados, em termos grupais, interpessoais e organizacionais refletem o conceito de cada empresa e servem de referência ao comportamento dos seus colaboradores” (Brandão, 2014: 152).

A implementação e o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação interna traduz a importância dos colaboradores como o pilar essencial que sustenta a organização. A comunicação interna é entendida por muitos como a componente indispensável para a conquista de competitividade.

2. A dimensão Estratégica da Comunicação Interna nas Organizações

O que é uma estratégia? Segundo Ansoff (1977) e Porter (1999), é um processo de perceção empresarial vinculado ao ambiente, ao momento e às pessoas. A estratégia comunicacional existe para que a comunicação interna funcione e se adapte a cada organização, por isso é alinhada com o público interno, com objetivos organizacionais, com o tipo de tecnologia existente na organização e com a cultura e identidade organizacionais, para assim escolher os instrumentos de comunicação interna mais adequados para cada empresa.

A comunicação interna, em ambiente de socialização, permite a integração dos colaboradores utilizando modelos de gestão que apelem à sua participação e que realizem todas as suas necessidades e expectativas. Para Grunig (2001) e Gonçalves (2005), a comunicação interna é um fator decisivo para organizações mais flexíveis e que evidenciem a sua coesão interna, através de programas de “comunicação simétrica e bidirecional”

(Grunig e Repper, 1992), assegurando, como referem Austin e Pinkleton (2008), a igualdade de interesses e o desenvolvimento de relações entre as organizações e os seus colaboradores.

A comunicação interna assume vários sentidos: comunicação descendente, ascendente e horizontal. O primeiro tipo de comunicação revela-se no sentido do topo para a base (chefes-subordinados), ou seja, é unidirecional e é constituída, habitualmente, por ordens. Uma organização que procura a participação dos trabalhadores ou a melhoria do trabalho deve estimular a informação retroativa, a chamada comunicação ascendente (subordinados-chefes), caracterizada pela bidirecionalidade da comunicação, que possibilita a obtenção de *feedback*, sugestões e informação sobre o “pessoal”. Os *inputs* gerados por este tipo de comunicação são decisivos para qualquer líder, que necessita desta informação para se aperfeiçoar. A comunicação horizontal, a nível formal, é a troca de informação e conhecimento entre membros com a mesma posição organizacional, com o mesmo estatuto, que permite a negociação e resolução de conflitos entre departamentos. A nível informal, são as relações de amizade que se criam entre os colaboradores, que é um dos contributos mais importantes para o sucesso da organização.

A comunicação interna é uma área de gestão de relações e de expectativas.

Para Bland e Jackson (1992) através da comunicação é possível:

- 1) Influenciar e gerir o comportamento organizacional;
- 2) Cumprir os objetivos organizacionais;
- 3) Criar e desenvolver a identidade organizacional;
- 4) Criar um clima organizacional positivo;
- 5) Envolver os colaboradores;
- 6) Ajudar na execução das tarefas e funções dos trabalhadores;
- 7) Obter *feedback*;
- 8) Aproximar interesses e vontades;
- 9) Reduzir a incerteza, esclarecendo dúvidas;

- 10) Prevenir o conflito;
- 11) Ajudar a motivar e a elogiar;
- 12) Ajudar a eliminar mal-entendidos e conflitos;
- 13) Auxiliar na aceitação de mudanças;
- 14) Facilitar a participação dos colaboradores, encorajando-os a apresentarem as suas propostas, opiniões, desagrados, soluções, incentiva os indivíduos a ouvirem-se uns aos outros;
- 15) Permitir criar laços de confiança e um maior à vontade;
- 16) Estimular relações interpessoais ativas;
- 17) Promover a comunicação ativa;
- 18) Fazer com que os colaboradores estejam a par do que está a acontecer na organização promovendo o sentimento de pertença.

Como sustentam Grunig e Hunt (2003), manter boas relações e práticas comunicacionais entre a organização e os colaboradores é uma arte de conseguir garantir a compreensão e o respeito por parte destes.

Nesta abordagem, a comunicação interna mostra-se um recurso de gestão da identidade e da cultura organizacionais, já que faz parte da sua composição na medida em que gera e partilha sentido na organização. Mas para isso, existe, segundo Bland e Jackson (1992), uma ordem a ser seguida para que a comunicação interna seja eficaz:

- 1- Querer comunicar;
- 2- Ter algo para comunicar;
- 3- Encontrar formas para comunicar.

Uma comunicação interna deficiente leva à falta de compreensão dos objetivos organizacionais, pressupõe uma maior incapacidade em realizar as tarefas com a máxima qualidade, origina relações interpessoais deficientes e pouco saudáveis entre os

subordinados e os seus superiores, críticas e mal-entendidos e incapacidade de transmissão de informações verdadeiras e sinceras.

A comunicação interna é essencial, também, para a promoção das organizações junto do seu público interno, pois ajuda a criação de uma imagem positiva das mesmas. Isto é, a comunicação interna é crucial para fazer com que as organizações ganhem maior credibilidade junto dos seus colaboradores, só assim é possível promover uma imagem positiva junto dos seus clientes e dos mercados em que atua. Esta fiabilidade e confiabilidade que as organizações transmitem diariamente aos seus colaboradores refletem-se, em grande parte, nas ferramentas de tecnologia que utilizam. Os instrumentos de comunicação interna devem ser adequados às necessidades dos colaboradores, apelando a uma maior identificação destes com a cultura da empresa e as suas estratégias, fazendo com que estes se sintam peça fundamental e envolvidos na vida organizacional.

3. Os Instrumentos e Conteúdos de Comunicação Interna

Existem diversos cargos empresariais dentro de uma organização, por isso é importante perceber que as diferentes categorias profissionais têm necessidades diferentes, daí que as informações e a forma como são transmitidas sejam, também, distintas. Por exemplo, os trabalhadores fabris não têm acesso ao computador, ao contrário dos que trabalham no departamento de *marketing*, por exemplo, logo a forma como a comunicação interna é estabelecida é diferente para ambos.

Os instrumentos de comunicação interna são canais que proporcionam a transmissão dos diferentes tipos de informação, fazendo a ligação entre a organização e os colaboradores e vice-versa, permitindo assim a comunicação entre eles. Os diversos instrumentos de comunicação interna possibilitam a motivação dos colaboradores; ajudam na segurança no trabalho; permitem um melhor conhecimento da missão, visão, objetivos, valores, crenças e estratégia da organização através da difusão de iniciativas e ações; promovem o espírito de equipa e o sentimento de pertença.

Esses instrumentos designam-se por rede de comunicação. O estudo dessas redes é primordial para um diagnóstico organizacional, na medida em que “permite estabelecer a

estrutura da organização e as posições do poder, incluindo as de liderança”, permite também “levantar hipóteses sobre outros aspetos determinantes do comportamento organizacional, como a motivação, as expectativas, a satisfação e a cultura” (Pereira, 1999: 271).

Dutermé (2008) diferencia três tipos de informação: associada ao trabalho, funções e procedimentos; associada aos regulamentos internos e associada ao contexto e ao ambiente organizacional.

Segundo Bland e Jackson (1992), a informação é constituída por duas categorias: a operacional e a informativa. A primeira refere-se ao fluxo de informação essencial para o funcionamento da organização e a segunda abrange tudo o que as pessoas necessitam ou querem saber. A informação operacional foi, durante muitos anos, a única função da comunicação interna: tratar de procedimentos operativos e regras de segurança. A categoria informativa é, basicamente, a comunicação com os colaboradores: informações sobre salários, regalias, lucros e objetivos da empresa, entre outros aspetos.

Pode dividir-se a comunicação interna em vários modos: oral, escrita e digital. A comunicação oral é a mais antiga de todas, adapta-se melhor às necessidades do recetor e permite um melhor conhecimento da personalidade dos colaboradores. De um modo geral, a comunicação oral não é formal nem planeada, exceto em caso de necessidade para apresentação de um produto ou apresentação de sugestões aos superiores. A comunicação oral permite que sejamos mais específicos e rápidos, uma vez que existe uma maior troca de informação a conversar do que a escrever. A comunicação oral permite uma resposta imediata, enquanto por escrito pode demorar horas, dias ou até semanas. É geralmente através da via oral que as negociações e decisões são estudadas e discutidas, que os problemas, os conflitos e mal-entendidos são resolvidos e esclarecidos, que se explicam as funções e as tarefas aos colaboradores e que se criam relações interpessoais próximas. É através de histórias contadas oralmente que os colaboradores ficam a conhecer elementos culturais da organização, ao mesmo tempo que se os motivam. Reuniões de departamentos, de equipa e conferências são instrumentos de comunicação interna oral que contribuem para a harmonia empresarial.

A comunicação escrita não permite que haja ambiguidades e consente que a informação seja relida várias vezes, se necessário, para uma melhor interpretação. Este tipo de comunicação

trata, habitualmente, de regulamentos, documentos relacionados com o funcionamento da empresa (relatório de contas anual, conjunto de regras, contratos de trabalho) e assume, normalmente, um cariz mais formal. Algumas das desvantagens consistem nas más interpretações através do tipo de linguagem utilizada ou a má estruturação do texto. Por exemplo, posso entender que um colega de trabalho ou o coordenador do meu departamento foi bruto e autoritário comigo através da forma como redigiu o texto, no entanto não era essa a sua intenção. Como não estamos física e presencialmente com o emissor, não vemos os seus gestos e não ouvimos o tom do discurso, o que pode eventualmente gerar confusão e conflito. Outros inconvenientes são os documentos volumosos que não se revelam motivadores para a realização e desempenho de funções e, portanto, têm menos probabilidades de serem lidos, uma vez que as pessoas não conseguem assimilar grandes quantidades de informação, ao que se alia os custos de impressão e encadernação. Exemplos de comunicação escrita: correio eletrónico, revista interna, comunicados, relatórios, quadros de aviso. No entanto, a revista interna tem-se demonstrado um elemento benéfico para estabelecer a comunicação entre a empresa e os colaboradores, na medida em que apresenta informação regular sobre o que acontece na empresa: produtos, eventos, notícias, atividades dos colaboradores e projetos. Permite, também, conhecer melhor os colaboradores e os eventos que a empresa patrocina.

A comunicação digital engloba a escrita e a oral. “Quando se diz alguma coisa a alguém, só parte da mensagem é assimilada. Quando se mostra alguma coisa, a absorção é maior. Quando se mostra e diz, então a mensagem começa mesmo a chegar ao destino” (Bland e Jackson, 1992: 109). Segundo McLuhan (1962), os novos *media* conseguem integrar em si os *media* tradicionais, processo esse chamado “remediação”. Um bom exemplo disso é a potencialidade de que a intranet possui em, por exemplo, conseguir apresentar a revista interna em modo *online*. Os meios audiovisuais permitem uma melhor e mais fácil assimilação da informação. Os efeitos dos novos *media* são intensos e imediatos. É muito mais fácil e interessante ver um vídeo do que ler um documento ou artigo com resmas de páginas. As tecnologias digitais permitem, ainda, a antevisão de instalações ou produtos futuros, o que motiva os colaboradores a empenharem-se para chegar a tal resultado. As videoconferências permitem aos colaboradores entrar em contacto de forma mais rápida e económica do que a deslocação física. A Intranet e a Televisão Corporativa são exemplos de meios audiovisuais.

As tecnologias digitais de informação e comunicação, mais conhecidas pelas TIC'S, “andam de braço dado” com os processos de mudança, já que são sinónimo de inovação e dinamização no que diz respeito à comunicação.

4. Mudança e inovação

Com a chamada globalização, as tecnologias passaram a ser o cerne da sociedade. Neiva (in Brandão, 2015) afirma que globalizar é sinónimo de impor novos paradigmas. Esta “velocidade com que tudo e todos chegam a qualquer parte do mundo, característica da globalização, obriga as pessoas a adaptarem-se a novos processos, métodos e valores” (Neiva in Brandão, 2015: 27). “A aceleração da mudança não se limita a afetar indústrias ou nações; é uma força concreta que se infiltra profundamente na vida pessoal obriga-nos a representar novos papéis” (Toffler, 1970: 16).

Mudança é a palavra de ordem dos mercados, visto que as organizações, ao adotarem procedimentos de flexibilidade, conseguem responder melhor às exigências e desafios do mercado, marcado pela competitividade. A mudança é vista como um *refresh* das identidades das organizações. Kotter e Schlesinger (1979) afirmam que se deve considerar que não há nada mais difícil de realizar, nem de êxito mais duvidoso, nem mais perigoso de manusear do que dar início a uma nova ordem de coisas.

Por essa mesma razão a mudança é sempre uma situação sensível e difícil de tratar nas organizações, uma vez que “elas tendem a resistir sistematicamente a toda e qualquer mudança que afete a sua identidade”, hábitos e rotinas (Pereira, 1988: 46). Castells (2005;2013) salienta que o medo da mudança é uma constante histórica na Humanidade.

A mudança pode criar resistências internas quando é vista como uma ameaça, dependendo do grau de conexão que ela tem com a identidade da organização. O medo da perda de valores, que compromete a cultura e identidade organizacionais, traduz-se, muitas vezes, no desinteresse de inovar. Esse medo de mudar pode mesmo gerar graves situações de crise,

uma vez que a mudança provoca novos hábitos e rotinas, ou seja, há uma rutura da estabilidade organizacional.

Pereira (1988) afirma que um sistema de crise é incapaz de desempenhar as suas funções.

Se os colaboradores não aceitarem ou nem sequer acreditarem que determinada mudança é necessária para a vida organizacional, os custos serão bem mais elevados em todos os sentidos. Se o investimento não for compatível com a mudança, este acaba por não ter êxito, o que significa que a resistência à mudança vingou.

“Um conflito envolve o homem e o seu mundo, no momento em que ele confronta a necessidade de mudar com a sua natural resistência à mudança. Para lidar com a mudança, pessoas e organizações precisam encontrar um equilíbrio entre a estabilidade e a mudança, aprendendo a reconhecê-la, a aceitá-la e a conviver adequadamente” (Pereira, 1988: 46).

“O sucesso de uma empresa depende essencialmente da sua sensibilidade para perceber e responder às mudanças ambientais. A empresa muda (...) quanto à sua estrutura, quanto aos seus procedimentos de atuação, sua tecnologia” (Oliveira, 1988: 6).

Existem variados tipos de mudanças, mas centremo-nos nas de nível tecnológico. A internet e a comunicação *wireless* vieram modificar a forma de comunicar e os nossos comportamentos. “Com o rápido desenvolvimento da tecnologia (...) a organização sofre constantes pressões no sentido de se modificar, adaptar e desenvolver para poder corresponder às solicitações do meio” (Schein, 1968: 210). O mesmo autor refere ainda que a competição eficiente requer flexibilidade interna para se realizarem as modificações necessárias. “Correr o risco de “perder o comboio” do progresso técnico ou de perder adaptação ao mercado” ou, talvez ainda, se depararem com a “impossibilidade de preservar a sua competitividade” (Ricardo, 2004: 638).

Existem sempre alguns colaboradores que não aceitam facilmente mudanças que incluam tecnologia, por diversos motivos: a insuficiente capacidade educativa e cultural para utilizar a internet de forma autónoma ou por não acreditarem no carácter inovador e nas vantagens e capacidades da nova tecnologia. A essas pessoas, Eco (1991) designou, pela mesma ordem, de “apocalípticos”. Desta forma, a inovação pode ser significado de problemas para as organizações, uma vez não aprovadas determinadas modificações por parte de alguns colaboradores. As tecnologias têm impactos diferentes nas pessoas, por isso a mudança deve

ser algo gradual, porque as pessoas não são todas iguais e não reagem da mesma forma. Cada colaborador tem o seu próprio tempo para se familiarizar com as novidades tecnológicas. A relação entre as pessoas e as tecnologias depende de diversos fatores, como o conhecimento, a facilidade na utilização das mesmas e a disposição em aceitar a mudança.

Segundo Caldas e Hernandez (2001), a resistência à mudança é uma das principais barreiras à transformação organizacional bem-sucedida. Kurtz e Duncan (1998) e Coghlan (1993) afirmam que a resistência à mudança é um comportamento natural e muitas vezes inevitável.

São diversas as razões que justificam essa resistência, pois a internet é “um espaço onde não basta saber ler e escrever para aceder à informação (...) pressupõe a capacidade de ter aprendido a utilizar computadores e o *software* necessário. A internet implica literacia” (Cardoso, 2006: 362). Assim, a implementação de tecnologias que, não obstante simplificar os processos de trabalho, pode não ser vista com “bons olhos” por aqueles que se vêem, de um momento para o outro, obrigados a ter de alterar os seus hábitos de trabalho já rotinizados.

Stanislao e Stanislao (1983), Libertore (1993) e Merron (1994) apresentam outros possíveis motivos pelos quais os colaboradores resistem à mudança:

- 1- Incerteza quanto às implicações da mudança;
- 2- Medo do desconhecido;
- 3- Falta de confiança nas pessoas que propõem a mudança em causa;
- 4- Falta de informação sobre a mudança.

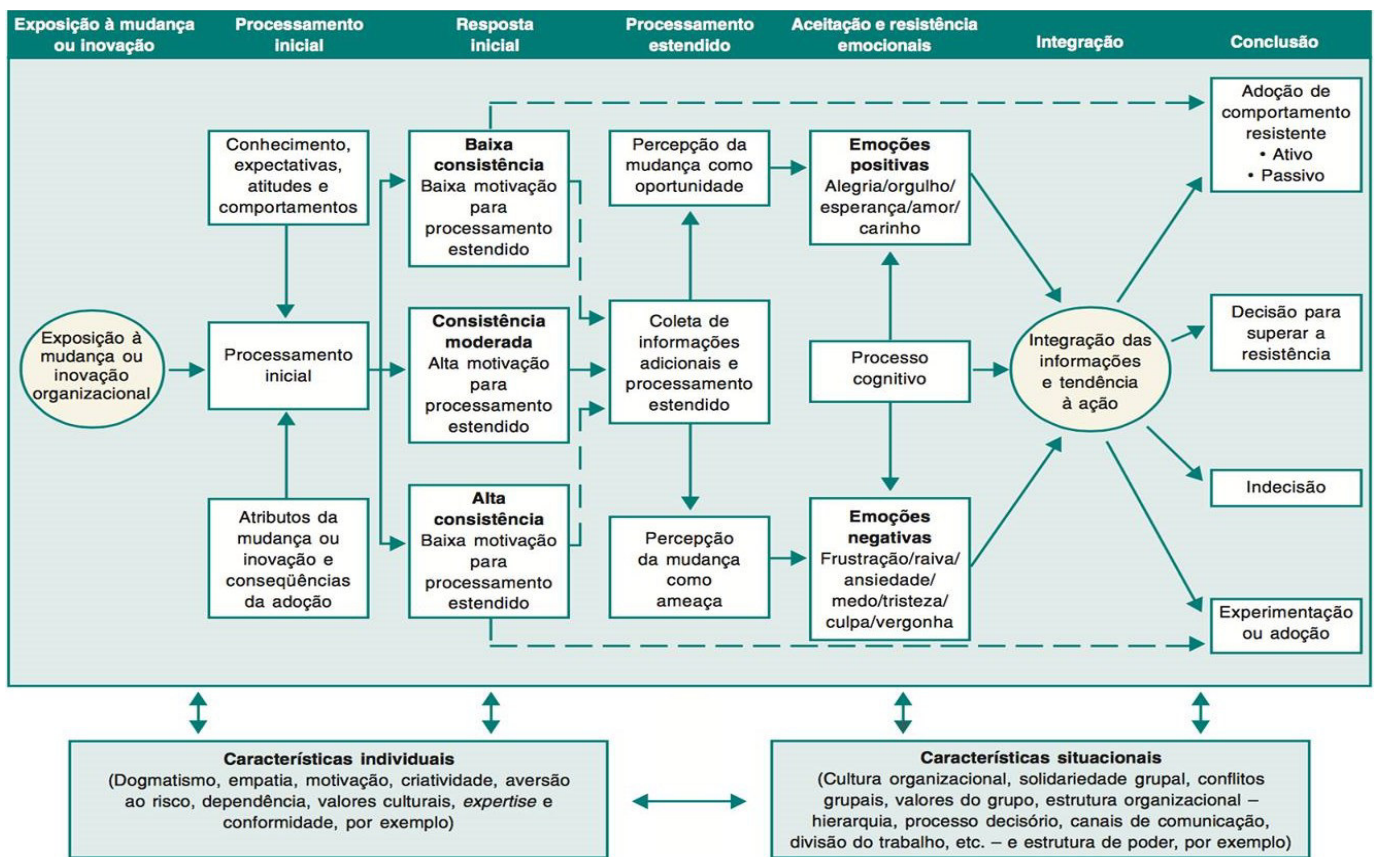
Donnelly et al (1998: 442) apresentam, também, quatro razões para que promovem a resistência à mudança:

- 1- Interesse próprio: “medo de perder algo que a pessoa preza”;
- 2- Incompreensão e falta de confiança: “quando as pessoas não compreendem inteiramente por que razão há mudança e quais são as suas implicações, oferecem resistência”;

3- Diferentes avaliações: “dado que as pessoas têm perspectivas diferentes sobre a mudança – quanto às intenções, consequências prováveis e impacto nas pessoas -, fazem frequentemente avaliações diferentes sobre a situação”;

4- Pouca tolerância à mudança: “as pessoas resistem à mudança, porque têm medo de não serem capazes de desenvolver as novas aptidões necessárias a um bom desempenho”.

Figura 5 - Modelo de resistência individual à mudança



Fonte: Caldas e Hernandez (2001: 39)

Toffler (1970) chamou de “choque do futuro” às mudanças organizacionais que não se compatibilizam com a capacidade humana de se adaptar a elas. “O progresso tecnológico e

a rapidez das comunicações, com uma perspectiva quase ilimitada de desenvolvimento, tendem a aumentar mais ainda a velocidade das mudanças” (Pereira, 1988: 45).

Este desfecho deve-se, essencialmente, a dois motivos: à falta de informação sobre a mudança e à ausência de envolvimento dos colaboradores nos processos da mesma. Segundo Firmino (2010: 130), “o êxito da gestão da mudança, pela introdução da nova tecnologia, prende-se com um estilo de gestão, que apela à participação e assenta em valores democráticos”.

Posto isto, é importante referir que, segundo Pereira (1988), existem um conjunto de estratégias que ajudam a implementar de mudanças no seio organizacional:

- 1- Identificar e formar um grupo de “pessoas-chave” que se encontram motivadas e disponíveis para iniciar o processo de mudança;
- 2- Uma comunicação adequada ajuda a perceber melhor a mudança e aceitá-la;
- 3- A mudança que a organização pretende introduzir deve otimizar os pontos fortes de forma a neutralizar resistências por parte dos colaboradores;
- 4- Elaborar um planeamento com a duração e ritmo do processo de mudança, demonstrando os resultados que se vão atingindo gradualmente, para que a insegurança dos colaboradores se dissipe;
- 5- As mudanças devem ser decididas com os “pés na terra”, ou seja, baseadas na realidade organizacional;
- 6- A confiança nos líderes é fundamental.

Os autores Kotter e Schlesinger (1979) expuseram seis processos que podem influenciar positivamente os indivíduos a enfrentarem a resistência à mudança:

- 1- Educação e comunicação consistem na exposição de ideias sobre a mudança, por exemplo o porquê da mesma ser necessária para a organização, as suas vantagens;
- 2- Participação e envolvimento quando os potenciais resistentes à mudança estiverem envolvidos na implementação da mesma, as suas opiniões e conselhos serão tidos em atenção;

- 3- Facilitação e apoio são úteis quando o medo e ansiedade são os motivos da resistência;
- 4- Negociação e acordo apresentam-se como formas de lidar com a resistência através da oferta de incentivos, como aumento do salário, prêmios ou reforma antecipada;
- 5- Manipulação é uma forma comum de cooptação. A cooptação, normalmente, consiste na oferta de responsabilidades e tarefas na concepção e/ou na implementação da mudança. Esta não é uma forma de participação, uma vez que os impulsionadores da mudança apenas querem a aprovação dos colaboradores.
- 6- Coerção implícita e explícita consiste em obrigar as pessoas a aceitarem determinada mudança através de ameaças, como a perda de postos de trabalho.

Figura 6 - Métodos para lidar com a resistência à mudança

Métodos	Geralmente utilizado em situações:	Vantagens	Desvantagens
Educação e comunicação	Onde existe uma falta de informação ou informações e análises imprecisas.	Uma vez persuadidos, os colaboradores, muitas vezes, ajudam com a implementação da mudança.	Pode demorar muito tempo se houver muitas pessoas envolvidas.
Participação e o envolvimento	Onde os impulsionadores da mudança não reúnem todas as informações de que	As pessoas que participaram no processo de mudança sentem-se	Pode demorar muito tempo se os participantes projetarem uma

	necessitam para projetar a mudança e onde os colaboradores têm considerável poder para resistir à mudança.	comprometidas com ela.	mudança inadequada.
Facilitação e apoio	Onde os colaboradores resistem à mudança devido a problemas de ajustamento.	Não existe outra abordagem resulta tão bem com problemas de ajustamento.	Pode ser um processo demoroso, caro e ainda correr o risco de falhar.
Negociação e acordo	Quando é claro que alguém vai perder como resultado de uma mudança e ainda o seu poder de resistir é significativo.	É uma forma fácil para evitar grandes resistências.	Pode ser um processo demasiado dispendioso.
Manipulação e cooptação	Quando outras táticas não foram bem-sucedidas ou são muito dispendiosas.	Pode ser um processo relativamente rápido e uma solução económica	Pode provocar problemas no futuro se as pessoas se sentirem manipuladas.
Coerção implícita e explícita	Quando a velocidade da mudança é essencial e os impulsionadores da	É um processo rápido e pode acabar com qualquer tipo de resistência.	É um processo arriscado, porque, inevitavelmente, as pessoas ressentem-se com a mudança forçada.

	mudança têm um grande poder.		
--	------------------------------	--	--

Fonte: Adaptado de Kotter e Schlesinger (1979)

Para que estas “receitas” resultem é muito importante identificar os grupos e os indivíduos que terão maior probabilidade de resistência à mudança e as razões para esse comportamento (Caldas e Hernandez, 2001).

5. A Sociedade em Rede e os Ambientes Digitais nas Organizações

Quando falamos em globalização, associamos imediatamente ao conceito de “aldeia global”, de McLuhan (1962: 31), que propõe que a evolução tecnológica “reduz” o mundo a uma pequena aldeia. O mesmo autor afirma que foram “os meios eletrônicos que transformaram o mundo num grande cenário propício à comunicação”.

Em pleno século XXI, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação permite uma comunicação em rede, que possibilita a ligação entre todos os colaboradores, apesar dos espaços físicos e geográficos serem diferentes (Levinson, 1999).

Perante esta mudança, a sociedade passou a funcionar “em rede”, facilitando as formas comunicacionais. Para Ilharco (2003), a sociedade de informação centra-se na dependência de todas as suas atividades, seja em casa ou no trabalho, face às tecnologias de informação e comunicação. Neste seguimento, Castells (2004: 6) referiu que “a tecnologia é a sociedade e a sociedade não pode ser compreendida ou representada sem as suas ferramentas tecnológicas”.

Ainda para Castells (2004), a nossa sociedade vive em rede graças à internet ter um grande poder e ocupar um lugar privilegiado na nossa vida. O autor assegura que a internet é muito mais do que uma tecnologia, é um meio pelo qual as pessoas se comunicam através de redes de contactos que conectam vários indivíduos. O mesmo acontece, em escala menor, na vida

organizacional através da intranet. “A Galáxia Internet é um novo ambiente de comunicação (...) uma nova estrutura, a sociedade em rede” (Castells, 2004: 317).

A lógica da rede permite a ligação entre diversos indivíduos localizados em diferentes espaços físicos e geográficos, através de uma rede comum que possibilita a partilha e divulgação instantânea de informação. Esta realidade levou Cardoso (2006) a propor um modelo de comunicação baseado na “rede”. Segundo o autor, este modelo não desvaloriza as restantes tipologias comunicacionais, pelo contrário, articula-as, criando assim novas formas de comunicação que conferem maior autonomia comunicacional. Ou seja, este modelo de comunicação em rede está interligado ao modelo de comunicação interpessoal (comunicação bidirecional entre duas ou mais pessoas); o modelo que sustenta a comunicação de um para vários interlocutores e o modelo de comunicação de massa (suportado e possibilitado pelo uso de tecnologia). Na perspetiva deste autor, este novo modelo é o conjunto da comunicação interpessoal e da comunicação de massa, podendo, desta forma, ligar tudo e todos em rede.

Nos dias de hoje comunicar está à distância de um simples clique, graças a uma nova realidade: o digital. Hoje em dia o computador é um objeto generalizado, fundamental e primordial no nosso quotidiano. Mediante esta situação, a relação existente entre a tecnologia e o ser humano tem-se desenvolvido para algo inseparável, ambos não vivem mais um sem o outro. A crescente utilização das tecnologias digitais faz com que elas próprias sintam a necessidade de se desenvolverem e com este *upgrade* as organizações sentem que as tecnologias digitais são uma mais-valia para o seu sucesso.

Nós podemos aceder, através da internet, a uma vasta e diversificada informação, razão pela qual a nossa sociedade se designa de “sociedade do conhecimento”.

“A internet foi, e é, muitas vezes comparada a uma nova biblioteca de Alexandria, uma biblioteca digital funcionando à escala global onde, por ação de uma nova tecnologia- a dos computadores em rede- e de uma velha tecnologia- a escrita- se poderia arquivar e disponibilizar o saber (...) 24h por dia, percorrendo todos os fusos horários do planeta em simultâneo” (Cardoso, 2006: 361).

Neste sentido, muitas outras designações foram atribuídas à nossa sociedade atual, como galáxia internet, geração net, sociedade de informação, sociedade do conhecimento, sociedade em rede, sociedade dos ecrãs, era da globalização ou era digital. Estes termos demonstram que, presentemente, vivemos numa sociedade em que a utilização de

tecnologias digitais permite a fácil e rápida transmissão de grandes fluxos de informação. Assim, as pessoas conseguem comunicar com quem, quando e onde querem.

Posto isto, a tecnologia revolucionou a forma como nos relacionamos e interagimos. Indiferentes a isto também não ficaram as organizações. Pelo contrário, a tecnologia surgiu no meio empresarial como uma imposição. E por isso, hoje, tudo em qualquer estrutura de negócio gira em torno de uma rede de computadores, interna e externamente. É importante que as organizações se modernizem para poderem acompanhar o desenvolvimento inevitável da sociedade, dos mercados e das novas tecnologias. Para Castells (2005), a transformação tecnológica que se fez sentir nas organizações foi uma “resposta à necessidade de lidar com um ambiente de operações em permanente mutação”. Ao posicionar-se como algo que afeta, de forma complexa as organizações, a tecnologia influencia as relações no trabalho e o alinhamento de qualquer negócio (Newstrom, 2008).

Este tipo de comunicação facilita, ainda, a partilha e divulgação instantânea de informação e conhecimento. Neste contexto, a comunicação em rede, através da intranet, aproxima as pessoas graças à atitude relacional que confere, proporcionando às empresas verdadeiros agentes participativos. A comunicação em rede “é capaz de aproximar empresas, pessoas e informações no mundo inteiro” (Marchiori e Vilaça, 2011: 3). Atualmente é praticamente impossível que uma organização não esteja ligada a uma rede informática. Isto porque, como destaca Pereira (2010: 5), “a empresa do século XXI não pode mais ignorar a lógica em rede”.

“As organizações em rede estão a mudar o cenário e os limites da própria comunicação organizacional” (Pereira, 2010: 30). As organizações assumiram novas formas de estar, uma vez que “a organização em rede” é tendencialmente “mais aberta, menos hierarquizada e mais centrada nos processos” (Neto, 2005: 156).

Os *media* digitais permitem que os colaboradores possam comunicar e trocar informações e conhecimento entre si independentemente dos horários e do espaço geográfico onde se encontram. Srour (1998) afirma que é mais simples e económico transportar informação do que pessoas, graças às tecnologias de teleprocessamento e computação.

Os colaboradores, com a revolução digital e com a vulgarização do uso do computador, introduziram novas palavras no seu dicionário: *e-mail*, *chat*, *link*, *web 2.0*, *web 3.0*, base de

dados, conectividade, interatividade, entre outras. Segundo Castells (2005), a tecnologia digital é fundamental para as organizações, pois uma empresa em rede é o exemplo vivo de concorrência na nova economia global.

A utilização das tecnologias digitais servem para simplificar e dinamizar a construção do processo de comunicação integrada nas organizações (Corrêa, 2005).

Nos tempos de hoje, é possível pensar em organizações que têm níveis de produtividade mais elevados por uma simples razão: funcionam em rede e a sua estrutura informática liga os seus colaboradores, parceiros e clientes a uma rede comum, através da qual se acede a um conjunto de aplicações, plataformas, ferramentas colaborativas, como a Intranet.

6. A Intranet: a Comunicação Interna em Rede

Perante as inovações tecnológicas a nível comunicacional e informativo, as organizações assistiram a uma evolução e desenvolvimento da sua comunicação interna. As organizações viram-se obrigadas a modificar algumas regras de funcionamento relativamente às formas como a comunicação interna é estabelecida, isto é, as organizações depararam-se com um novo processo comunicativo interno- o digital, que passou a ser a principal aposta estratégica das organizações.

“A internet é o coração de um novo paradigma sociotécnico, que constitui na realidade a base material das nossas vidas e das nossas formas de relacionamento, de trabalho e de comunicação. O que a internet faz é processar a virtualidade e transformá-la na nossa realidade, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade em que vivemos” (Castells 2004: 287).

Margarida Kunsch (2007) afirma que as organizações têm de ser alvo de uma análise complexa para que os especialistas consigam elaborar um diagnóstico correto e concluir quais são, realmente, as necessidades das empresas em termos digitais. As organizações não devem adotar uma determinada tecnologia digital apenas por capricho ou por modismo, muito pelo contrário, tem de ser feito um planeamento comunicacional rigoroso, que consiga definir uma estratégia comunicacional interna adequada a cada organização, uma vez que a intranet é uma tecnologia que pode ser moldável através da sua utilização.

Delinear uma estratégia é fundamental para tornar a comunicação digital, em ambientes organizacionais, numa ferramenta diferencial e eficiente.

Nesta “sociedade digitalizada”, os termos Intranet, ciberespaço e comunidade virtual passaram a fazer parte da rotina das organizações.

Para Castells (2004: 89-100), as empresas “adotam a rede como a sua forma organizativa que permite a escalabilidade, a interatividade, a flexibilidade (...) a produção personalizada” de acordo com cada colaborador, as suas áreas profissionais e as suas funções nas organizações. A Intranet veio alterar a forma de produção, divulgação e armazenamento da informação. Este meio de comunicação interna tem como principal finalidade promover e facilitar a comunicação bidirecional ou ascendente, em que os colaboradores passam de recetores a, também, emissores. Por esta razão, a Intranet é considerada uma tecnologia motivadora e democrática.

Castells (2004: 317) afirma ainda que, graças à internet ser uma “tecnologia da liberdade”, a Intranet “favorece a comunicação desinibida” que promove a “participação de trabalhadores de estratos inferiores” devido à “proteção do meio eletrónico”, uma vez que estimula “uma nova forma de oralidade expressa através de um texto eletrónico” (Castells, 2005: 472-475). A Intranet possibilita uma estrutura social dinâmica, flexível, aberta, baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada.

Shirky (2010) afirma que as tecnologias digitais proporcionam uma combinação de atenção, tempo e energia, permitindo uma maior colaboração, inovação e produtividade por parte dos utilizadores. Por este motivo, Jenkins (2006) atribuiu à Intranet a “cultura da participação”.

A Intranet é uma rede de comunicação privada utilizada internamente pelas organizações, é um meio de comunicação digital e uma nova ferramenta de trabalho para o seu público interno. O acesso, é normalmente, restrito aos colaboradores e feito diretamente do *browser* do computador. Tal como Quintela (2006: 60-61) salienta “a Internet, a Intranet, a Extranet e o correio eletrónico são hoje instrumentos que de uma forma mais ou menos generalizada integram os sistemas de comunicações utilizados pelas organizações nos diferentes relacionamentos com os seus públicos”.

Esta tecnologia de informação e comunicação constitui um importante veículo de comunicação organizacional e contribui para elevar a comunicação interna a um nível de excelência do conhecimento.

Segundo Schein (2009), a informação perde-se facilmente e é deformada ao passar por diferentes sectores de comunicação, daí a importância de uma Intranet nas organizações. Duterme (2008) reflete que a Intranet é o que melhor potencia uma comunicação interna efetiva. De facto, este meio de comunicação interna consegue agregar em si todo o tipo de informação, existente nos restantes meios de comunicação interna. Tem a capacidade de atualizar a informação de forma instantânea, possui potencialidades que promovem uma interatividade e participação mais profunda dos colaboradores, independentemente das zonas geográficas onde a organização se situa e promove conteúdos capazes de saciar as necessidades dos colaboradores, tão importantes para aumentar os índices de motivação e satisfação no trabalho.

Elias e Mascaray (2003) vêem a Intranet como uma atitude inovadora de encarar a importância da comunicação interna. Alguns autores como Almeida (2000), Nestares (2002) e Pinho (2003) caracterizaram a Intranet através dos conceitos de segurança, velocidade, fiabilidade, atualização, personalização, liberdade de acesso, interatividade e redução de custos.

A comunicação interna em rede é um autêntico desafio para qualquer organização, pois a Intranet deve demonstrar-se um instrumento produtivo que motiva os colaboradores, conferindo-lhes ânimo diariamente. A Intranet pode ser atualizada de acordo com as novas necessidades, objetivos e preferências dos colaboradores.

Este meio *online* tem a vantagem de conseguir criar grupos de discussão ou fóruns de sugestões, o que promove a participação dos colaboradores, sendo eles o centro de todo o processo. Neste contexto, é importante referir o conceito de comunidade virtual que, segundo Rheingold (1996) é um conjunto de pessoas que participam interactivamente num novo ambiente de trabalho- o ciberespaço- em torno de ideias partilhadas com o objetivo de atingir diferentes fins. Para Castells (2005: 471), comunidades virtuais “não são irreais (...) são redes sociais interpessoais”, que se baseiam na comunicação horizontal e livre. Para Wellman (2000), as comunidades virtuais são uma espécie de “teias” de relações

interpessoais que facilitam a sociabilidade, a troca de informação, a criação de um sentimento de pertença e de uma identidade social.

A Intranet como geradora de motivação e causadora de participação ativa e envolvimento dos colaboradores nas organizações, tem de se mostrar rápida, simples na utilização e, acima de tudo, original no que diz respeito aos conteúdos que disponibiliza, reputando-se apelativos. Se conseguir reunir estas particularidades, a Intranet passa a ser um espaço inovador e, acima de tudo, de gestão comportamental, uma vez que facilita a vida relacional entre a organização e os colaboradores. A quantidade e qualidade da participação e motivação depende muito das potencialidades que apresenta, por exemplo, se possui ou não fóruns de discussão. Ao promover a participação dos colaboradores, a Intranet está a praticar aquilo a que se chama de *empowerment*, valorizando o seu potencial humano, as suas aptidões e competências através da liberdade que lhes consente. Por sua vez, a motivação, envolvimento e participação levam a um clima organizacional assente na confiança, transparência e credibilidade. Estas três palavras são elementos-chave na avaliação de um negócio. A transparência é a livre circulação de informação verdadeira numa organização, que influencia um clima favorável e que permite a existência de confiança. A confiança determina a qualidade das relações interpessoais numa organização e o sucesso da liderança. E a credibilidade gera-se através da consolidação da transparência e da confiança.

Apesar de cada organização ter a sua Intranet, única e distinta, há cinco tipos básicos de funcionalidades em comum nas Intranets empresariais.

Figura 7 - Funcionalidades típicas de uma Intranet

Armazenamento de informação, pesquisa, recuperação e divulgação: Permite aos membros da organização a busca, acesso, ou impressão de versões eletrônicas de documentos organizacionais, tais como relatórios, manuais, anúncios, gráficos, mapas, políticas e procedimentos.

Suporte ao desempenho: Suporta o desempenho de tarefas específicas através da entrega de treinamento *online*, guias processuais, ajudas de trabalho, listas de verificação aplicações de suporte de decisão.

Colaboração, comunicação e coordenação: Permite compartilhar informações com outros colaboradores, colaborar, ou coordenar atividades através de *e-mail*, aplicações de computadores compartilhados e produtos de trabalho, área de trabalho de videoconferência, automatização de aplicativos de fluxo de trabalho.

Gestão do conhecimento: Suporta a recolha, organização, armazenamento e difusão de conhecimentos, experiências organizacionais e práticas para reutilização; Preserva a informação específica do conhecimento que pode ser perdida quando as pessoas mudam de função ou deixam a empresa.

Automatização de transações: Transforma o papel ou processos manuais em documentos digitais e processos automatizados. Como exemplo, adesões a benefícios do colaborador, pedidos de compra eletrônicos.

Fonte: Adaptado de Barwell (2002)

A utilização desta rede interna de comunicação permite, desta forma, uma série de vantagens:

- 1- Permite uma maior segurança na transmissão de informação, transmitindo de forma segura conteúdos sigilosos. “Permite ainda atribuir uma senha de acesso a cada

colaborador, podendo ser determinado, à partida, o nível de informação a que pode aceder consoante o seu estatuto na empresa” (Pinho, 2003:24-26);

2- Permite a inserção de suportes multimédia (tornando-se este meio mais interativo e interessante);

3- Atualização rápida da informação (velocidade): a Intranet permite uma atualização constante da informação, praticamente no mesmo instante em que se geram, não comparável à dos suportes escritos (Maurício, 2006:40-43); a tecnologia permite uma crescente rapidez de acesso à informação na Intranet (Pinho, 2003:24-26; Holtz, 1996:56);

4- Aumenta a participação através da interatividade: a Intranet aumenta a participação dos colaboradores nos processos, tendo em conta que podem aceder mais rapidamente à informação, possibilitando a reunião de colaboradores mesmo afastados geograficamente, favorece o trabalho em grupo, a partilha de documentos, listas e inquéritos (Pinho, 2003:24-26; Aloy et al., 2005:94; Maurício, 2006:40-43; Holtz, 1996:57);

5- Fortalece a cultura e imagem corporativa;

6- Capacidade de armazenamento e distribuição – a Intranet consegue juntar muita informação de diversas áreas e substitui o papel, reduzindo custos de impressão consideráveis (Aloy, et al.,2005:95; Holtz, 1996:56);

7- Interatividade - permite, ainda, a partilha eletrónica de impressos e inquéritos (Pinho, 2003:24-26; Aloy et al., 2005:94; Maurício, 2006:40-43; Holtz, 1996:57); permite a participação do *user* em *blogs* e fóruns de discussão;

8- Usabilidade - relaciona-se com o *design* e grafismo utilizados na página inicial, as cores e o tipo de letra. A colocação de informação na Intranet incentiva os colaboradores a darem o seu contributo para a sua construção constante (Pinho, 2003:24-26; Maurício, 2006:40-43; Holtz, 1996:57);

9- Personalização - as mensagens enviadas e recebidas podem ser para um só indivíduo ou grupo restrito de indivíduos (Maurício, 2006:40-43);

10- Liberdade - a Intranet permite poder trabalhar fora do espaço formal da organização.

A Intranet facilita, ainda, a realização de trabalho mais burocrático, libertando o colaborador para tarefas mais aliciantes. (Almeida, 2000:104);

O uso da Intranet corporativa leva a que a empresa atinja uma série de benefícios, podendo estes serem divididos em benefícios tangíveis e intangíveis, alguns dos quais são apresentados no quadro abaixo.

Figura 8 - Vantagens do uso da Intranet

Benefícios Tangíveis	Benefícios Intangíveis
Implementação com custos reduzidos	Melhor comunicação
Implementação rápida e fácil	Disponibilização de informação mais exata
Utilização simples	Propiciam a partilha de conhecimentos e experiências
Economia de tempo	Facilita a coordenação e cooperação
Proporciona eficácia operacional	Promove a criatividade e a inovação
Redução de custo	Propicia novas oportunidades de negócio

Permite conexão e comunicação entre plataformas diferentes	Otimiza a comunicação entre colaboradores, fornecedores e clientes
Os utilizadores podem controlar os seus dados	
Segurança	

Fonte: Viana et al (2007: 7)

Os níveis de eficácia da comunicação digital dependem de “três variáveis-chave: o grau de tratamento da informação no meio digital, o grau de visibilidade e diferenciação que se objetiva no ciberespaço e o grau de segmentação e personalização que se confere aos públicos estratégicos” (Corrêa, 2005: 110). A Intranet, com a ajuda da comunicação interna, pode e consegue provocar mudanças a nível comportamental, através de atitudes positivas relacionadas com o desempenho dos colaboradores. O bom desempenho só é possível se os colaboradores se sentirem satisfeitos, motivados, integrados e se puderem participar na vida organizacional (Corrêa, 2009).

Capítulo III. Metodologia

1. Enquadramento da organização objeto de estudo- Unicer

A Unicer foi eleita como objeto de estudo devido a um conjunto de fatores que a caracterizam, que, a meu ver, tornam esta análise mais interessante e completa. O que se pretende verificar é se a intranet, através dos seus conteúdos e enquanto instrumento de comunicação interna, contribui ou não para a motivação, envolvimento e participação dos seus colaboradores. Para tal, considerou-se que a organização a escolher deveria ser uma organização constituída por um número considerável de colaboradores e, também, com alguma complexidade em termos estruturais. O Grupo Unicer é composto por diferentes áreas de atuação e o facto de não estarem todas concentradas no mesmo espaço físico (mas sim dispersas por várias zonas do país), tornam o papel da comunicação interna ainda mais relevante para uma dinâmica organizacional saudável.

A Unicer é atualmente a maior empresa do sector das bebidas em Portugal e alavanca a sua atividade nos negócios das cervejas e das águas engarrafadas.

Está igualmente presente nos segmentos dos refrigerantes, vinhos, na produção e comercialização de malte e no negócio do turismo, através da gestão dos Parques Lúdico-Termas de Vidago e Pedras Salgadas.

É uma empresa com capital maioritariamente português, 56% pertencem ao Grupo VIACER (constituído por BPI, Arsopi e Violas), detendo o Grupo Carlsberg os restantes 44%.

A Unicer conta com 1297 colaboradores e está presente de Norte a Sul do país, com 13 unidades: a unidade de produção de cerveja e de sidras situa-se em Leça do Balio; as seis unidades de captação e engarrafamento de água situam-se no Caramulo, Castelo de Vide, Pedras, Vidago, Envendos e Melgaço; a unidade que se dedica à área dos vinhos encontra-se na Quinta do Minho, em Póvoa de Lanhoso; a unidade de produção de malte centra-se em Palmela – Maltibérica); existem dois entrepostos logísticos em Leça do Balio e em Santarém; as áreas de vendas estão alocadas em Leça do Balio e no Tojal; Miraflores dedica-se às vendas e ao *marketing* e em Faro apenas pratica a área de vendas. A sede da empresa encontra-se em Leça do Balio.

A Unicer estende-se pelo mundo, marcando presença nos continentes europeu, americano, asiático, africano e oceânia, com o mercado cervejeiro, águas e vinhos. Este ritmo de crescimento é suportado com base na manutenção da liderança na área de negócios e na ampla expansão internacional.

Em 2015, a empresa registou um total de vendas de 557 milhões de litros. Relativamente ao mercado internacional, a Unicer está presente em mais de 50 países e foram vendidos 124 milhões de litros.

A organização tem como missão e valores conquistar a preferência dos consumidores para as suas marcas; ser o parceiro preferido dos seus clientes; obter o reconhecimento e valorização adequados por parte da comunidade e garantir a remuneração e a confiança dos seus acionistas. Com paixão e energia, os colaboradores da Unicer são a maior garantia do cumprimento dos seus compromissos, impulsionando a Unicer como líder em Portugal e nos mercados-alvo, pois “onde quer que estejamos, a Unicer e as nossas marcas serão sempre a 1ª escolha” (Unicer, 2016).

A cultura da Unicer assenta em cinco valores de referência: ser direta e transparente, ser ousada e empreendedora, ser responsável e aprender com os erros, saber e gostar de trabalhar em equipa e ser aberta e olhar para fora.

No prosseguimento da sua missão, a Unicer tem como objetivos gerais, a focalização no negócio das cervejas e das águas, consolidação do bom desempenho internacional e aposta numa cultura de resultados.

Quanto aos objetivos estratégicos, continuar a ser uma empresa pioneira na implementação de sistemas e instrumentos inovadores de tecnologia e gestão, não só em termos de produtos, como também no que diz respeito aos seus colaboradores e, a nível internacional, pretende, de um modo contínuo, identificar as melhores oportunidades que lhe permitam estreitar relações e criar sinergias, de modo a incentivar o crescimento pretendido.

A aposta constante na inovação, nos seus colaboradores, na qualidade das marcas que comercializa e no serviço que presta são a forma de estar da Unicer no mercado.

Embora seja constituída por diversas empresas, com características singulares, todas elas têm algo em comum: regem-se pelos mesmos objetivos, pela mesma cultura, visão e missão.

A estratégia de comunicação da organização a nível externo é garantir a confiança na Unicer e nas suas marcas, por parte de clientes, consumidores e público com os quais a organização se relaciona. A nível interno, preconiza o sentido de pertença e sentimento de orgulho por pertencer a uma organização de renome, com presença internacional e marcas bem conhecidas; garantir que os seus colaboradores sejam sempre os primeiros a terem acesso a informações que dizem respeito à empresa e às marcas que esta detém; assegurar a informação e envolvimento necessários para que os colaboradores sejam também os grandes embaixadores da empresa e das suas marcas.

A Unicer e a comunidade

A Unicer está consciente das suas responsabilidades acrescidas em matéria de *performance* ambiental, com vista ao contributo ativo para o desenvolvimento sustentável.

A maior expressão da cultura empresarial “ecologicamente responsável” perflhada pela Unicer e por todos os seus colaboradores é a adoção de um sistema de gestão ambiental que pretende ir além do tradicional controlo de poluição, ao promover melhores práticas de preservação do ambiente, começando na fase de análise e planeamento dos novos projetos industriais.

A relação com a comunidade que a rodeia assenta no pressuposto de que a sua responsabilidade está longe de se esgotar na produção e venda dos seus produtos, alargando a sua área de atividade ao turismo.

Para a Unicer, a integração na sociedade e na economia nacional começa pela forma como se apresenta aos clientes e consumidores, não só em termos de produtos e serviços que disponibiliza, mas também pela forma como opera e realiza os seus negócios.

São vários os exemplos de boas práticas de Responsabilidade Social Empresarial que têm vindo a ser implementados pela Unicer ao longo dos anos. Assim, em 2005, tendo como objetivo promover e difundir uma estratégia coerente de orientação e implementação de boas práticas socialmente responsáveis, fazendo da Unicer um exemplo a nível empresarial, foi aprovado formalmente o Projeto de Responsabilidade Social da Unicer. Enquadrada neste

projeto e, também, nos valores pelos quais a Empresa pauta a sua atuação, foi igualmente aprovada a Política de Apoio Institucional, no âmbito da qual a Unicer se assume e distingue como mecenas para a comunidade, com especial enfoque na Educação, nas vertentes da Educação para o Ambiente, para a Cultura e para a Cidadania. Neste enquadramento, a Unicer propõe-se atuar a nível local, trabalhando com duas comunidades diferentes pelo período de dois anos, desenvolvendo projetos de apoio que possam ser implementados a um nível mais amplo (Unicer, 2016a).

Datas importantes na história da Unicer

A Unicer orgulha-se de uma longa história com mais de um século de existência. Do início da era industrial aos dias de hoje são apresentados de seguida alguns dos marcos mais importantes na vida da empresa (Unicer, 2016).

A 7 de Março de 1890 foi constituída por escritura, na cidade do Porto, a Companhia União Fabril Portuense das Fábricas de Cerveja e Bebidas Refrigerantes, que se popularizou através da sigla CUFP. Produzia cerveja e gasosa e contava com apenas 13 trabalhadores.

O ano de 1964 foi marcado pela inauguração das novas instalações, com a construção da nova unidade fabril na Via Norte, em Leça do Balio, inaugurada em Setembro.

Em 1977, com a fusão da CUFP (Companhia União Fabril Portuense das Fábricas de Cerveja e Bebidas Refrigerantes), Copeja (Companhia Portuguesa de Cervejas, SARL – em Santarém), e Imperial (fábrica de Cerveja em Loulé) é constituída a Unicer – União Cervejeira, E.P.

Os anos 80 marcaram a passagem da Unicer E.P. a Unicer S.A. Em 1986 a Unicer conquistou a liderança do mercado nacional cervejeiro com 50,8%. Em 1989 iniciou-se a primeira fase de privatização da empresa.

A 28 de Junho de 1990, concluiu-se o processo de privatização da Unicer, tornando-se na primeira empresa portuguesa a ser privatizada. A década de 90 ficou marcada, também, pelo lançamento das marcas Frutis e da FruTea, em parceria com a Compal, dos vinhos da Vini, em parceria com a Univin e das águas Vitalis.

Na primeira década do séc. XXI, a Unicer sofreu mais uma evolução, passando a designar-se por Unicer – Bebidas de Portugal, S.A, por ter adquirido o grupo Vidago, Melgaço e Pedras Salgadas (VMPS) e a Caféeira. Com esta mudança, a Unicer afirmou-se como a única empresa de bebidas a operar nos cinco segmentos do mercado de bebidas em Portugal.

Em 2006, a Unicer traçou novas estratégias com o objetivo de dar resposta a mercados cada vez mais exigentes. Uma cultura focalizada nos resultados, a consolidação do bom desempenho internacional e a focalização nos negócios das cervejas e das águas passaram a ser os novos *guidelines* da gestão.

Em 2014, a Unicer celebrou 50 anos em Leça do Balio, inaugurando o novo edifício-sede e a nova fábrica.

Em 2015, a Unicer comemorou os seus 125 anos de existência (Unicer, 2016a).

As marcas Unicer

A Unicer é responsável pela produção e comercialização de algumas marcas de bebidas, como já foi referido. No campo das cervejas, a empresa detém a Super Bock, Carlsberg, Cristal e Cheers Radler; no ramo das águas, conta com Vitalis, Vitalis Sabores, Caramulo, Pedras Salgadas, Pedras Sabores, Vidago e Melgaço; relativamente aos sumos e refrigerantes, as marcas são Frutis, Frutea Ice Tea, Frisumo, Guaraná Brasil e Snappy; quanto aos vinhos, a oferta é mais extensa: Quinta do Minho, Campo da Vinha, Porta Nova, Vinha das Garças, Vinha de Mazouco, Vinha de Mazouco Reserva, Planura, Planura Reserva e Planura Syrah; na área das sangrias, a marca comercializada é Vini Sangria Tinta; e no terreno da sidra, a conhecida Somersby.

É importante referir que a Vitalis patrocina as Meias-Maratonas de Portugal e de Lisboa, o que ajuda a marca a reforçar o seu “espírito desportivo”, incentivando as pessoas a fazerem desporto. A imagem de marca da Vitalis, que é transmitida às pessoas, é reconhecida como positiva e jovem e tem como grandes objetivos promover o bem-estar e o prazer dos seus clientes e ser a primeira escolha das pessoas com um estilo de vida ativo e saudável. Por esse

mesmo motivo, a Vitalis está envolvida em grandes eventos na área do desporto, como por exemplo: atletismo, ciclismo, futebol e voleibol (Unicer, 2016a; 2016b).

2. Objetivos de investigação e questão de partida

É importante saber que as organizações são, primeiro que tudo, uma realidade humana. Os colaboradores são a base de uma empresa, uma vez que o sucesso organizacional depende dos colaboradores.

O sucesso da Unicer faz-se por todos aqueles que diariamente trabalham na empresa, um por um, sem exceção. Gostamos de sonhar alto, por isso investimos numa equipa que é a maior garantia da excelência da Unicer e das nossas marcas no mercado (Unicer, 2016).

Assim sendo, torna-se imprescindível, para a organização, comunicar com os seus colaboradores e é aqui que entra a comunicação interna, neste caso por meio da Intranet.

A comunicação interna em rede é um autêntico desafio para a Unicer, uma vez que a organização é constituída por um número considerável de colaboradores, que se encontram distribuídos pelas 13 unidades existentes em Portugal.

Com este cenário, é relevante estudar o papel da comunicação interna em rede na organização, perceber qual é o seu contributo na motivação, envolvimento e participação dos seus colaboradores.

O presente estudo tem como objetivos gerais analisar se a Intranet da Unicer enquanto ferramenta promotora de comunicação interna, responde às carências e expectativas dos seus colaboradores, potencia a motivação, envolvimento e participação dos mesmos no meio organizacional, através dos conteúdos que esta disponibiliza e perceber se a opinião dos colaboradores, que utilizam a Intranet, é comum com o objetivo da sua criação.

É importante referir que não se pretende estudar o potencial da Intranet como instrumento de trabalho, mas perceber se ela se assume como um meio interativo apresentando conteúdos que geram motivação e que se adaptam a uma política de envolvimento e participação.

Neste estudo, que incide sobre a comunicação interna em rede do Grupo Unicer, será efetuada uma análise correlacional entre as expectativas e as preferências dos colaboradores, que utilizam a intranet, quanto aos conteúdos que esta apresenta, através do método inquérito por questionário, que por sua vez visa perceber e demonstrar se os conteúdos da Intranet se adaptam ao público interno, de acordo com as áreas funcionais de cada um, permitindo assim um aumento de motivação, envolvimento e participação dos colaboradores.

Para isso, serão identificados os conteúdos disponibilizados na Intranet da empresa estudada, serão analisados os efeitos e implicações em termos motivacionais, de envolvimento e participação e será verificada a frequência de utilização da mesma por partes dos usuários.

Para o desenvolvimento desta investigação e como afirma Deshaies (1992: 128) “o investigador deve definir exatamente o que se pretende investigar”, tendo-se formulado a seguinte **pergunta de partida**: Qual será o papel da Intranet da Unicer na promoção de motivação, envolvimento e participação dos seus colaboradores?

O presente estudo permite compreender o que poderá ser melhorado nas temáticas de conteúdos já existentes na Intranet da organização, com o objetivo de potenciar e elevar os níveis de motivação, envolvimento e participação dos colaboradores Unicer.

3. Estratégia Metodológica

A escolha e definição da estratégia metodológica corresponde ao plano da investigação que vamos adotar, por isso é essencial para o progresso do estudo de caso proposto.

A estratégia metodológica envolve todos os elementos que auxiliam na delimitação de um caminho e permite, posteriormente, criar um instrumento capaz de produzir todas as informações necessárias para testar as hipóteses de investigação (Carmo e Ferreira, 1998: 25).

Para Hill e Hill (2008: 23-25), uma investigação deverá ser elaborada por diversas fases até chegar à conclusão:

- 1- A primeira etapa corresponde à escolha de um tema adequado à realidade de quem o quer desenvolver, “nem demasiado ambicioso e complicado”;
- 2- Na segunda, é elaborada a pergunta de partida;
- 3- Por último, a revisão da literatura “que tem como objetivo encontrar uma ou mais hipóteses para a investigação científica”.

De forma a sustentar os objetivos acima propostos, para confirmar se as hipóteses realmente são, ou não, aferidas e tendo em conta a pergunta de partida apresentada anteriormente, a estratégia metodológica foi dividida em dois estádios. O primeiro consiste no estudo dos dados secundários através do estudo exploratório. Esse estudo traduz-se na observação direta da Intranet da Unicer, análise documental (informação disponibilizada pela empresa) e entrevista exploratória à responsável pela área de Comunicação Interna da Unicer. Segundo Azevedo e Azevedo (1998: 29-30), o conjunto destes três elementos “pretende receber do próprio ato de investigação toda a informação para construir posteriormente a sua grelha de análise”. O segundo e último estádio, resume-se no estudo dos dados primários através do instrumento inquérito por questionário que, por sua vez, possibilita validar ou refutar as hipóteses de investigação.

3.1 Dados Secundários

3.1.1 Observação Direta

Segundo Quivy (1992: 197-199), “os métodos de observação direta constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho”.

Ainda segundo o mesmo autor, este método detém algumas vantagens, como:

“a apreensão dos comportamentos e dos acontecimentos no próprio momento em que se produzem; a recolha de um material de análise não suscitado pelo investigador e, portanto, relativamente espontâneo; e a autenticidade relativa dos acontecimentos em comparação com as palavras e com os escritos” (Quivy, 1992).

“O processo observacional não pode deixar de constituir tarefa prioritária da metodologia das ciências sociais” (Pinto, 1997: 83).

Recorremos a esta técnica por ser “a técnica mais adequada para a captação de acontecimentos, práticas e narrativas” (Costa, 1986: 140). Os resultados obtidos através deste método permitiu-nos conhecer o estado atual da intranet (conteúdos existentes, nível de interação, participação e envolvimento dos colaboradores com a organização, composição das páginas).

A Intranet da Unicer foi observada minuciosamente com o propósito de averiguar todos os conteúdos existentes no suporte digital de comunicação interna da empresa.

Essa observação dos conteúdos e estrutura do *site* da Intranet foi realizada durante o mês de Maio de 2016.

O método de observação direta permitiu a caracterização do objeto de estudo- a Intranet da Unicer- e a elaboração ajustada dos questionários. De acordo com Quintela (2006: 76-77), a avaliação dos conteúdos é uma variável de análise para a necessária sustentação metodológica da investigação.

3.1.2 Análise Documental

A análise documental é uma técnica “importante na investigação qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja através da descoberta de novos aspetos sobre o tema ou problemas” (Sousa et al, 2011: 89).

Na técnica de análise documental foi efetuada a recolha de informação através de documentos internos e outras fontes de informação que trouxeram valor acrescentado à investigação, que decorreu entre Abril e Maio de 2016.

Caracterização do objeto de estudo- Intranet do Grupo Unicer

A Intranet tem conteúdos muito variados e por isso, funcionalidades diferentes (Unicer, 2016c), (ver anexo II):

- *Home Page*: página principal da Intranet tem como objetivo atrair as pessoas e mantê-las interessadas na Intranet. É atualizada com frequência praticamente diária. São apresentados os temas de destaque como: as principais notícias e “as nossas publicações”, Menu Unicer, Menu Portais, Menu Pessoas, Menu Colaborador, Menu Processos, Menu Utilidades, Área de Acesso Fácil, Revista Interna momentos, *Newsletter @momentos*, Unitrade, Mediateca e Ementa. A participação em concursos e em sorteio de bilhetes para eventos Unicer, geralmente, encontra-se na *Home Page*.

- Menu Unicer: contém informação essencial sobre a Unicer e as suas marcas, conta também com a presença de ferramentas de carácter mais utilitário, como por exemplo: *Templates* para apresentações, regras de aplicação do logotipo Unicer.

- Menu Portais: concentra os portais existentes nas várias áreas da Unicer, com informação que pretendem disponibilizar para todos os colaboradores.

- Menu Pessoas: contém informação destinada à generalidade dos colaboradores no que toca a políticas e boas práticas internas.

- Menu Colaborador: é uma área que reúne uma série de ferramentas úteis para as pessoas enquanto colaboradores Unicer, como por exemplo: onde os colaboradores realizam a sua auto-avaliação e avaliação dos restantes colaboradores, onde são disponibilizados os recibos de vencimento, onde é realizada a marcação de férias, a disponibilização das formações existentes, informação pessoal do colaborador, como por exemplo o telemóvel e o mapa de gastos (registo de gastos em deslocações, refeições).

- Menu Processos: disponibiliza, com detalhe, os procedimentos existentes de acordo com a função de cada área na Unicer, como por exemplo: gestão de eventos, gestão de pessoas, admissão de colaboradores, entre outros processos.

- Menu Utilidades: como o próprio nome indica, apresenta uma série de funcionalidades úteis para o colaborador. Ex: consulta da marcação de pontos, consulta de férias existentes, reserva de viaturas Unicer para deslocação aos vários *sites*, entre outras.
- Área Acesso Fácil: apresenta um conjunto de *links* que encaminham para os conteúdos mais pesquisados e importantes para o colaborador Unicer, no âmbito do seu trabalho diário.
- Revista Interna momentos: dá a conhecer, aos colaboradores, os projetos em que a empresa está envolvida e também os futuros empreendimentos, apresenta informação sobre as marcas Unicer, sobre os seus colaboradores e as suas equipas, aborda temas como experiências vividas pelos colaboradores, entre outros aspetos (Unicer, 2016b).
- *Newsletter @momentos*: é um género de Revista Interna mas em escala menor. Funciona como resumo semanal, onde são apresentadas as principais notícias internas da semana, concursos, sorteios.
- Unitrade: revista destinada ao público externo, mais concretamente aos clientes Unicer, aborda temas como marcas Unicer, entrevistas com os Diretores da organização. É também partilhada internamente.
- Mediateca: reúne um conjunto de filmes Unicer no que toca, sobretudo, a publicidade das marcas como Super Bock e Vitalis, e entrevistas internas.
- Ementa: neste espaço é disponibilizada a ementa do dia e semanal, permitindo que os colaboradores possam fazer as marcações das refeições.

Porque razão existe uma página de Intranet? A Revista Interna momentos, apesar de ser dirigida ao público interno no geral, é apenas semestral. Tem como objetivo comunicar o Projeto Empresa junto dos colaboradores Unicer, envolvendo-os e motivando-os. Comunica iniciativas das marcas Unicer, projetos previstos ou em curso, iniciativas e especificidades dos estabelecimentos Unicer; dá a conhecer os seus colaboradores quem são e o que fazem. A TV Corporativa está presente só em duas unidades Unicer: Leça do Balio e Pedras. A *Newsletter @momentos* é semanal, divulgada por *e-mail* todas as sextas-feiras, e apresenta diferentes tipos de informações, como lançamentos de novos produtos, ações internas, concursos destinados aos colaboradores; tem uma secção designada “Caras Novas”, um género de bibliografia em que apresenta os novos colaboradores, notícias publicadas na imprensa e assuntos considerados importantes para conhecimento de todos os colaboradores.

Todas as divulgações via *Newsletter* são da responsabilidade da Direção de Pessoas e são, igualmente, afixadas em *placards* informativos, colocados em zonas específicas dos vários estabelecimentos Unicer (destinados, sobretudo, às pessoas que não têm um acesso generalizado a computador/ *e-mail*). A Revista Interna e os *placards* informativos informam e comunicam internamente, principalmente, os colaboradores que trabalham no engarrafamento e distribuição de produtos.

Resumindo, as várias plataformas de comunicação têm objetivos diferentes e permitem explorar os temas de forma diferente, com maior ou menor detalhe. Por exemplo, se se utiliza a Intranet numa vertente mais de informação geral sobre a Unicer e as suas marcas, a Revista Interna permite abordar com mais detalhe alguns temas que são apresentados de forma mais resumida na Intranet. Por outro lado, nem todas as pessoas têm acesso facilitado ao computador/ Intranet, já à revista todos podem aceder. Estes são apenas alguns exemplos de como os meios não se substituem e podem funcionar em paralelo e de forma complementar. Todos estes meios de comunicação complementam o uso da Intranet.

A Intranet reúne vantagens em relação a outros meios de comunicação interna, como é o caso da Revista Interna momentos e da *Newsletter @momentos*, por dispor de um histórico que armazena informação, imagens, documentos onde as pessoas podem encontrar informações antigas.

A atualização da Intranet é realizada conforme as novidades e necessidades que vão surgindo. Novidades, por exemplo, associadas ao lançamento de uma nova marca e necessidades como as de introdução de uma nova funcionalidade ou tema.

É importante referir que, apesar de cada unidade Unicer ter o seu “dinamizador” de comunicação interna, o *layout* da página da Intranet é exatamente igual para todas as 13 unidades que compõem o Grupo Unicer. Os “dinamizadores” são pessoas que residem no local de cada *site* e que ajudam na implementação de ações internas em cada unidade Unicer. Basicamente são “braços” de comunicação da sede, em Leça do Balio, em outras unidades.

Os colaboradores da organização que trabalham no estrangeiro também têm acesso à Intranet Unicer.

A Intranet é da total responsabilidade do departamento de Comunicação e, mais especificamente, na área de Comunicação Interna, dirigido pela Dr^a Inês Mesquita.

3.1.3 Entrevista Exploratória

Este tipo de metodologia tem como principal função “revelar determinados aspetos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, complementar as pistas de trabalho” (Quivy, 1998: 69).

Este método permite estreitar o relacionamento entre o entrevistado e o entrevistador, possibilitando o conhecimento de elementos que, de outra forma, o investigador não teria acesso (Freixo, 2010: 192).

Por outras palavras, a entrevista consiste numa abordagem “de temas às questões previamente determinadas e que são consideradas importantes para os objetivos do trabalho” (Sousa *et al.*, 2011: 80).

Após a análise documental e a observação da Intranet do grupo Unicer, a entrevista foi realizada presencialmente à Dr^a. Inês Mesquita, responsável pela área de Comunicação Interna da Unicer (ver anexo I). A entrevista consistiu numa conversa informal, tendo sido esclarecidas algumas dúvidas e onde se obteve material informativo, como a oferta da Revista Interna momentos.

A entrevista pode ser um encontro entre duas ou mais pessoas, “com vista a que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, utilizando-se para isto de uma conversação de natureza técnico-profissional, isto é, trata-se de um “procedimento utilizado na investigação social para coleta de dados”, com a finalidade de obter informações cruciais (Togatlian, 2012: 2).

3.2 Dados Primários

3.2.1 Inquérito por questionário

O método do inquérito por questionário foi adotado nesta análise por possuir “uma natureza quantitativa” e “uma capacidade de objetivar a informação” (Ferreira, 1986: 167).

Uma das particularidades deste instrumento metodológico é o facto de não existir interação pessoal e presencial entre o investigador e o inquirido (Carmo e Ferreira, 1998).

O questionário é formado por um conjunto de questões sob determinada forma e ordem, previamente programadas. O inquirido terá de responder através de uma lista tipificada de respostas, sendo as questões correspondentes fechadas (Almeida e Pinto, 1975: 103). Neste caso, o questionário é constituído por 17 questões de resposta fechada, já que este tipo de perguntas permite uma resposta rápida, facilitando a uniformidade na análise das respostas e, também, auxilia a categorização das mesmas.

Após a exploração da Intranet, através do método de observação direta, foi possível adaptar melhor as questões do questionário.

As questões desenvolvidas ao longo do questionário debruçam-se sobre a importância que a comunicação interna tem para os colaboradores Unicer, se a Intranet beneficia a comunicação interna, se a informação disponibilizada na Intranet proporciona motivação no trabalho e a opinião dos colaboradores em relação à intranet e aos conteúdos que esta apresenta e deveria, num futuro próximo, apresentar, de forma a promover uma maior participação e envolvimento dos colaboradores na vida da organização (ver anexo III).

Deste modo, quanto à estrutura do questionário, este dispõe de três variáveis de análise:

1. Descrição do perfil do inquirido (género, idade, tempo de permanência na organização, habilitações literárias, zona geográfica onde trabalha, grupo funcional profissional e área funcional- dados de caracterização) que corresponde às primeiras sete questões não numeradas;
2. A segunda variável diz respeito à importância da comunicação interna na empresa e da Intranet quanto à motivação no trabalho - questão nº 1 à 10 dos dados de estudo;
3. Para finalizar, a segunda parte do questionário visa aferir a opinião dos colaboradores em relação aos conteúdos disponibilizados na Intranet, quais as áreas que são mais “visitadas”, qual a importância da intranet em termos de participação e envolvimento dos colaboradores na vida organizacional e que tipo de conteúdos deveriam estar presentes na intranet de modo a promover maior participação e envolvimento por parte das pessoas Unicer - questão nº 11 à 17 dos dados de estudo.

Por outro lado, também, é possível dividir-se o questionário de acordo com as hipóteses de investigação: **hipótese 1- A comunicação interna da Unicer potencia através da Intranet os níveis de motivação dos seus** colaboradores, será verificada entre a questão nº 1 a 10 e a **hipótese 2- Os conteúdos temáticos da Intranet da Unicer propiciam envolvimento e participação dos diferentes grupos funcionais em que se inserem os seus colaboradores,** será averiguada entre a questão nº 11 a 17.

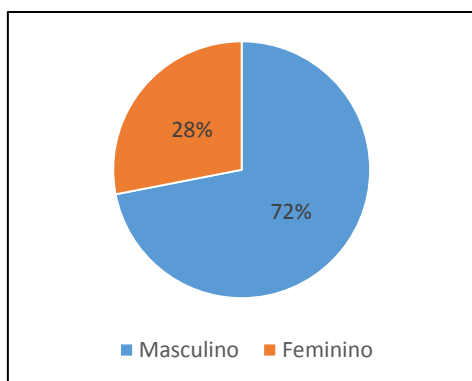
Esta ferramenta será indispensável para aferir se realmente os conteúdos da Intranet da Unicer correspondem às necessidades e expectativas dos colaboradores, se fomentam motivação, envolvimento e participação desses mesmos colaboradores e, se por ventura, será necessária a adaptação dos mesmos consoante os diversos grupos funcionais e, ainda, identificar o que poderá ser redefinido para que os colaboradores considerem a Intranet uma fonte de pesquisa onde encontram toda a informação de que necessitam.

É relevante mencionar que o questionário foi submetido a 100 colaboradores de todo o Grupo Unicer através de *e-mail* interno. Os colaboradores responderam dentro de um prazo de duas semanas, mantendo-se o seu anonimato.

4. Perfil do colaborador Unicer

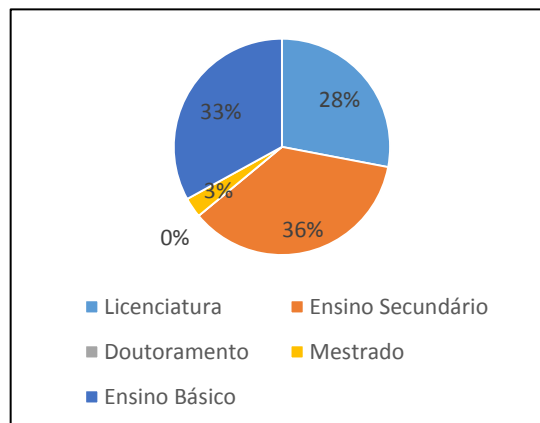
O perfil tipo do colaborador Unicer é relevante no sentido de que permite a comparação das respostas obtidas nos dados de caracterização referidos no inquérito por questionário com o perfil tipo do colaborador. Esta comparação permitirá compreender se a amostra é ou não representativa. Esta informação foi retirada do Relatório e Contas de 2015 da organização em causa e de documentos fornecidos pela área de Recursos Humanos (Unicer, 2015).

Gráfico 1 - Género



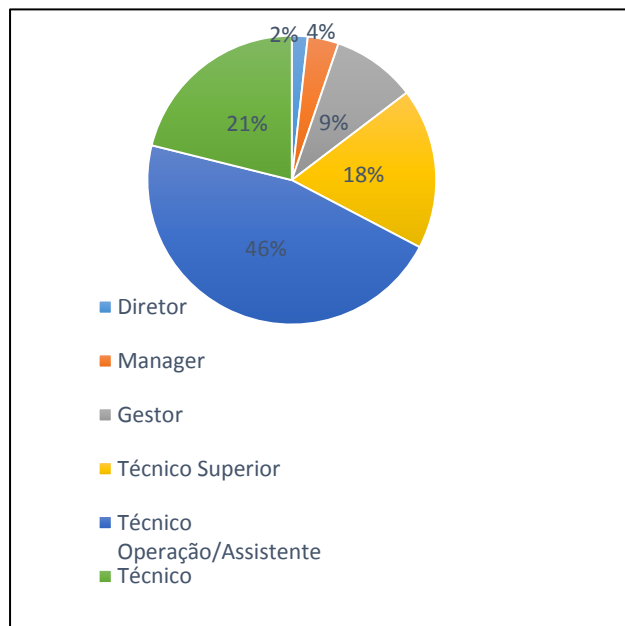
Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 2 - Habilitações Literárias



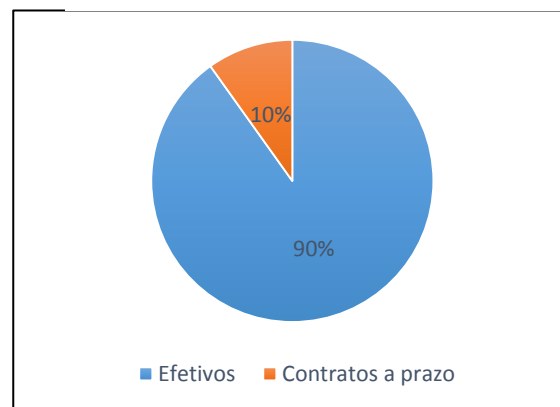
Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 4 - Grupo Funcional



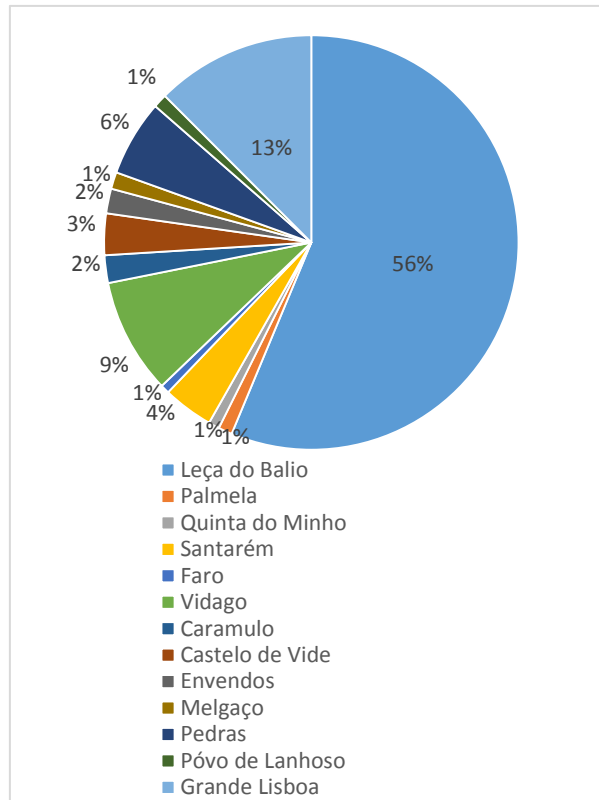
Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 3 - Contratos



Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 5 - Zona geográfica Grupo Unicer



Fonte: Elaboração Própria

Quanto às idades dos colaboradores, apenas tivemos acesso à informação de que 38% dos colaboradores do Grupo Unicer encontram-se entre os 40-49 anos, com uma média de 41 anos de idade.

5. Amostra e horizonte temporal da investigação

A dimensão da amostra deverá representar a população da organização objeto de estudo, deste modo Huot (1999: 39) propõe uma tabela que permite compreender se a dimensão da amostra é ou não significativa.

Tabela 1 - Tabela de Huot

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 Unicer é composto por 1297 colaboradores. Desta forma, segundo a tabela acima apresentada, para se obter uma amostra significativa da população seriam necessárias cerca de 297 respostas ao inquérito por questionário. No entanto, como tal não foi possível, só tivemos acesso a uma amostra de 100 colaboradores extraída do universo total de 1297 colaboradores. Esta foi cuidadosamente selecionada pela organização de acordo com o perfil do colaborador Unicer, para que a amostra fosse representativa (contém, em proporção, tudo o que a população possui.).

O inquérito por questionário foi distribuído via *e-mail* corporativo no dia 25 de julho e após dez dias, dia 5 de agosto, foram recolhidas 63 respostas ao questionário.

6. Limitações da investigação

No que diz respeito às limitações deste estudo teremos de salientar 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 selecionada pela

organização, apesar de ter havido a preocupação de a seleccionar de acordo com o perfil do colaborador Unicer.

É importante ressaltar, também, o facto de o questionário ter sido aplicado no mês de agosto, o que impossibilitou que a amostra desejada respondesse ao questionário, uma vez que muitos dos colaboradores Unicer já se encontravam de férias, razão pela qual só se obteve 63 respostas.

Posto isto, esta análise poderá ser melhorada com a realização de um inquérito alargado a todo o universo de colaboradores Unicer através da disponibilização do mesmo na Intranet da empresa.

7. Hipóteses em investigação

As hipóteses são elementos importantes para uma investigação, uma vez que ajudam a propor possíveis soluções para um determinado problema- pergunta de partida. As hipóteses de trabalho constituem os eixos centrais de uma investigação e apresentam-se como proposições que respondem à pergunta de partida (Quivy e Campenhoudt, 2005: 46).

As hipóteses são ferramentas úteis para “justificar o estudo e garantir-lhe uma orientação” (Freixo, 2010, 164-165). As hipóteses são julgamentos predefinidos entre o conhecimento que já se obteve através da análise documental, observação direta e o conhecimento que ainda está por averiguar através dos questionários. Deste modo, as hipóteses são submetidas a uma aprovação (quando concluímos que são aferidas) ou negação (quando concluímos que não são aferidas), isto é, podem ou não ser comprovadas. “O investigador é levado a encontrar soluções possíveis ou prováveis, mas verificáveis” (Deshaies, 1992: 248).

Após a determinação da pergunta de partida, foram definidas duas hipóteses de investigação:

Hipótese 1- A comunicação interna da Unicer potencia através da Intranet os níveis de motivação dos seus colaboradores.

Hipótese 2- Os conteúdos temáticos da Intranet da Unicer propiciam envolvimento e participação dos diferentes grupos funcionais em que se inserem os seus colaboradores.

Capítulo IV - Análise de dados secundários e primários, Reflexões e Pistas Futuras de Investigação do estudo de caso – Intranet do Grupo Unicer

1. Análise de Dados Secundários

1.1 Análise Documental

A análise documental permite identificar a importância e a influência que a Intranet exerce no sucesso de uma organização e, também, ajuda na formulação das hipóteses de investigação que, por sua vez, direcionam o estudo de caso.

A análise documental consistiu na observação e interpretação dos dados disponibilizados em documentos internos, como o Relatório e Contas Unicer de 2015 (Unicer, 2015), o perfil do colaborador (Unicer, 2016a) e o próprio *site* da organização (Unicer, 2016).

1.2 Entrevista Exploratória

A entrevista exploratória é outro método que permite a recolha de dados e informações relevantes sobre, neste caso, a comunicação interna e a intranet da Unicer.

Ao analisar a entrevista exploratória (ver Anexo I), realizada presencialmente durante uma das visitas à sede da empresa em Leça do Balio, à Dr^a. Inês Mesquita, responsável pela área de Comunicação Interna do Grupo Unicer, constata-se que a comunicação interna e a Intranet assumem um papel relevante na relação da organização com os seus colaboradores.

1.3 Observação Participante

Para a realização deste estudo, recorreremos, também, ao método de observação participante, por ser “a técnica mais adequada para a captação de acontecimentos, práticas e narrativas” (Costa, 1986: 140). A observação participante é um método que permite ao investigador

envolver-se diretamente com o “grupo social que estuda dentro dos parâmetros das próprias normas do grupo” (Iturra, 1986:149).

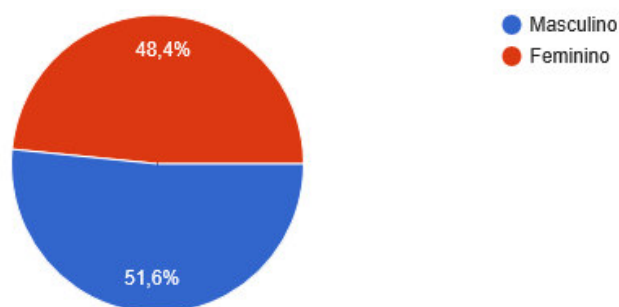
Os resultados obtidos através deste método permitiram-nos conhecer o estado atual da Intranet: o tipo de conteúdos disponíveis, o nível de interação que promove entre organização e colaboradores, composição da página. Também foi possível tomar conhecimento da existência ou ausência, de conteúdos/aplicações que incitassem à participação e envolvimento e promovessem motivação para os colaboradores Unicer.

Deste modo, a observação da página da Intranet permitiu a elaboração das questões expostas no inquérito por questionário, cujo objetivo foi apurar se as hipóteses de investigação são ou não aferidas.

2. Análise dos Dados Primários

2.1 Resultados dos Dados de Caracterização

Gráfico 6 - Género

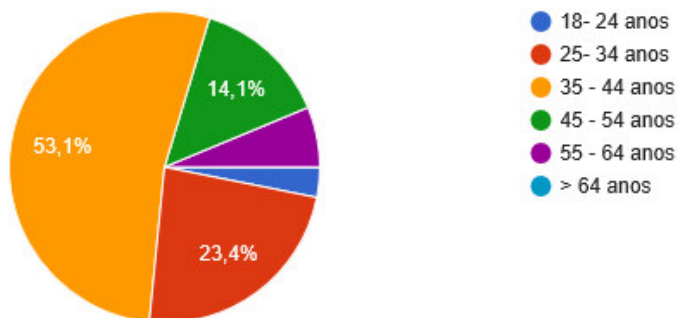


Fonte: Elaboração Própria

Como podemos observar, a variável “género” não corresponde à informação contida no perfil do colaborador. Apesar de os inquiridos serem mais homens, como indica o perfil do colaborador, o número de respostas por género têm percentagens muito próximas, informação contrária à do perfil do colaborador. O universo de 1297 mil colaboradores é composto por 72% (934) de homens e 28% (363) de mulheres. Nesta amostra de 64 num

universo de 100, a maioria deveria de ser masculina e tal não acontece, como se verifica no gráfico acima, 48,4% (31) dos inquiridos diz respeito ao sexo feminino e 51,6% (33) dos inquiridos ao sexo masculino.

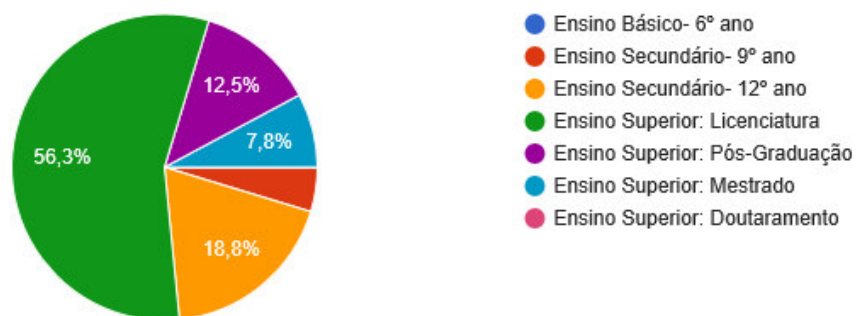
Gráfico 7 - Idades



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às idades dos colaboradores, 53,1%, ou seja, a maior parte dos inquiridos (34), têm idades entre os 35-44 anos, o que significa que este resultado está de acordo com o perfil do colaborador, que indica que 38% dos colaboradores têm idades entre os 40-49 anos, em que a média é de 41 anos. Apenas 2 dos inquiridos, 3,1 % têm mais de 64 anos.

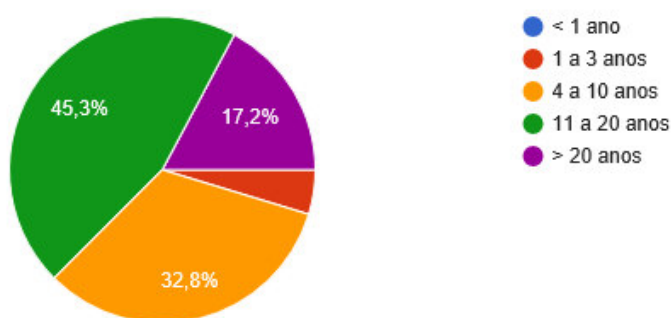
Gráfico 8 - Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração Própria

A variável “escolaridade” não corresponde ao perfil do colaborador, pois a maioria dos colaboradores Unicer têm o ensino secundário. A maioria dos inquiridos são licenciados, 56,3% (36). O número de inquiridos que frequentaram o ensino secundário, 9º ano, com 4,7% (3), e 12º ano, com 18,8% (12), representam um total de apenas 23,5%.

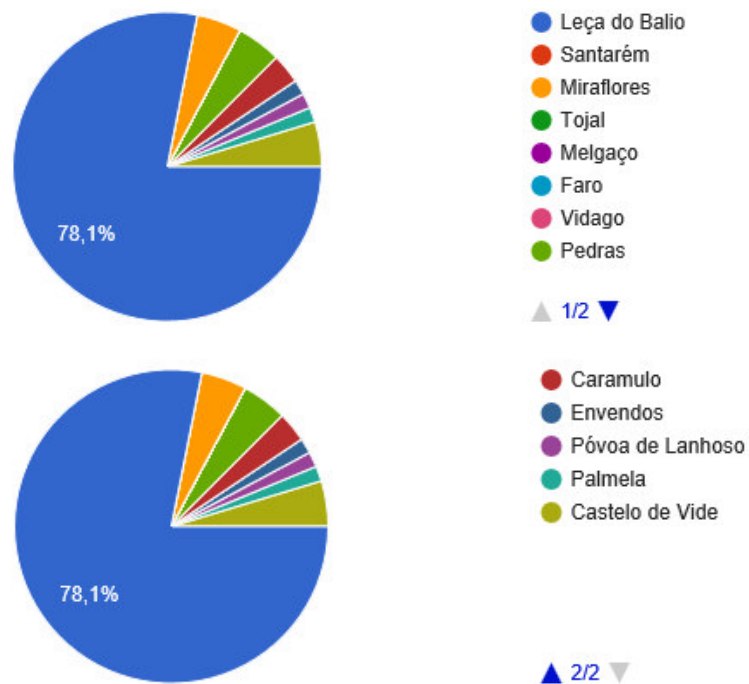
Gráfico 9 - Tempo de permanência na Unicer



Fonte: Elaboração Própria

Na variável “antiguidade”, é possível saber que a maioria dos inquiridos, 29 indivíduos, trabalham na Unicer entre 11 a 20 anos, 32,8%, 21 colaboradores trabalham entre 4 a 10 anos na organização e 17,2%, 11 colaboradores trabalham há mais de 20 anos. Não há dados que refiram que, dos 63 inquiridos, algum trabalhe há menos de um ano na organização, o que significa que esta variável vai ao encontro do perfil do colaborador, que nos indica que a maioria dos colaboradores estão efetivos na empresa.

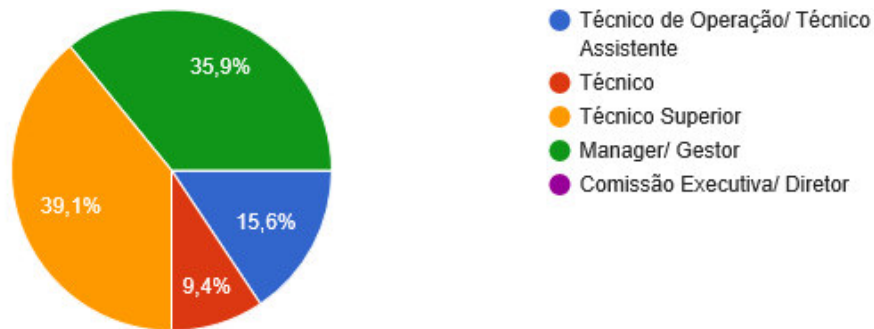
Gráfico 10 - Zona Geográfica



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao local de trabalho dos colaboradores do Grupo Unicer, é possível perceber, através do gráfico, que 78,1%, a maioria dos inquiridos (50), está alocada na sede da organização, em Leça do Balio. Assim, esta variável é correspondente ao perfil do colaborador, que nos indica que a maioria dos colaboradores, 730 fazem parte da sede.

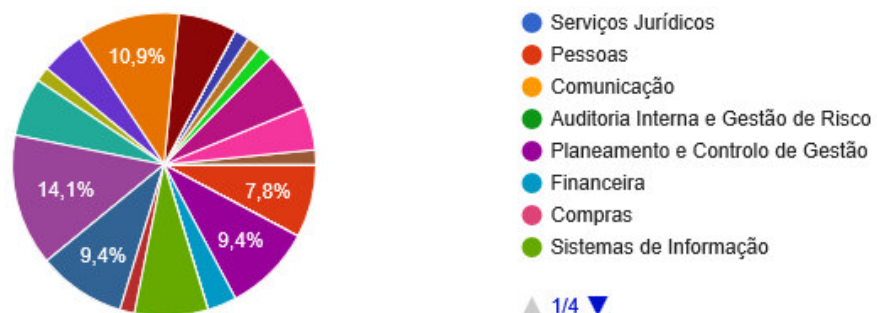
Gráfico 11 - Grupo Funcional

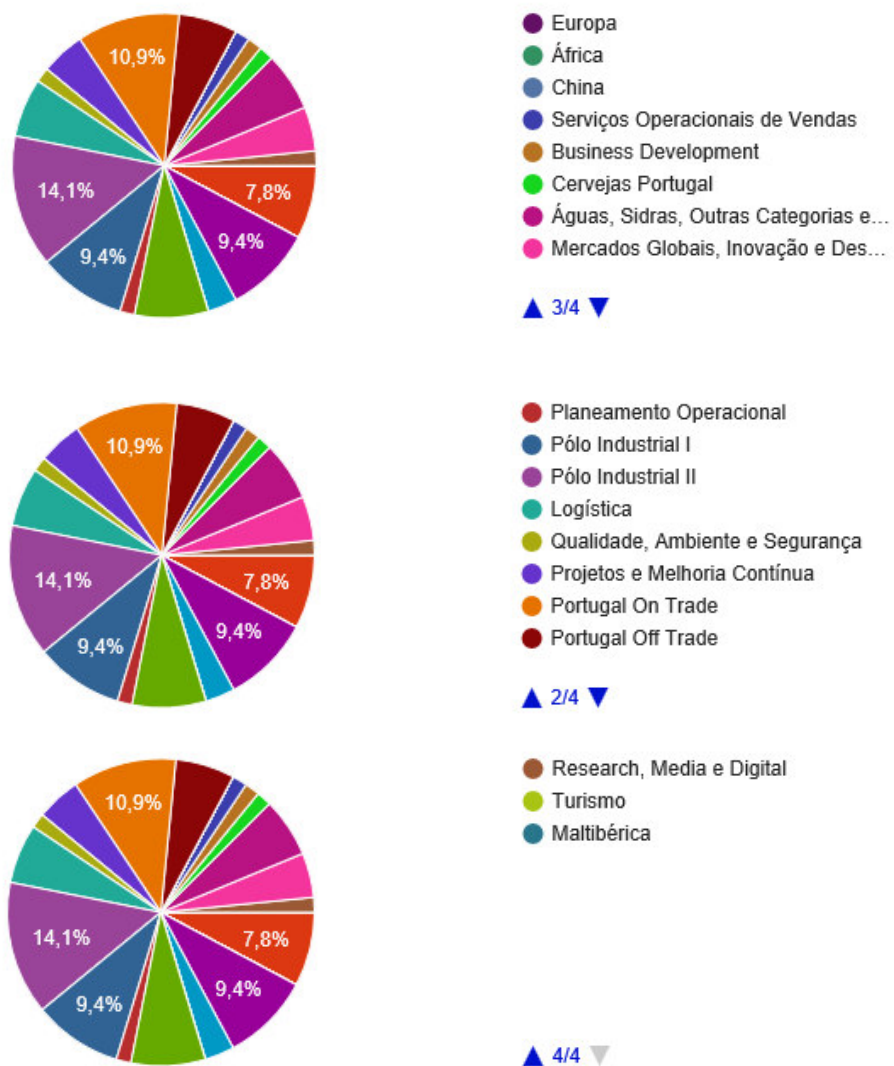


Fonte: Elaboração Própria

Através dos dados que o perfil do colaborador nos forneceu, a maioria dos colaboradores pertencem ao grupo de Técnicos de Operação/Técnico Assistente, composto por 599 colaboradores, seguido dos grupos de Técnicos, constituído por 274 e Técnicos Superiores, com 234. Apenas 23 são Diretores, 45 Managers e 122 Gestores. Esta realidade não se observa no gráfico acima apresentado, uma vez que o segundo grupo funcional com maior número de colaboradores, 35,9% (23) dos inquiridos, pertencem a dois dos grupos funcionais com menos colaboradores.

Gráfico 12 - Área Funcional





Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

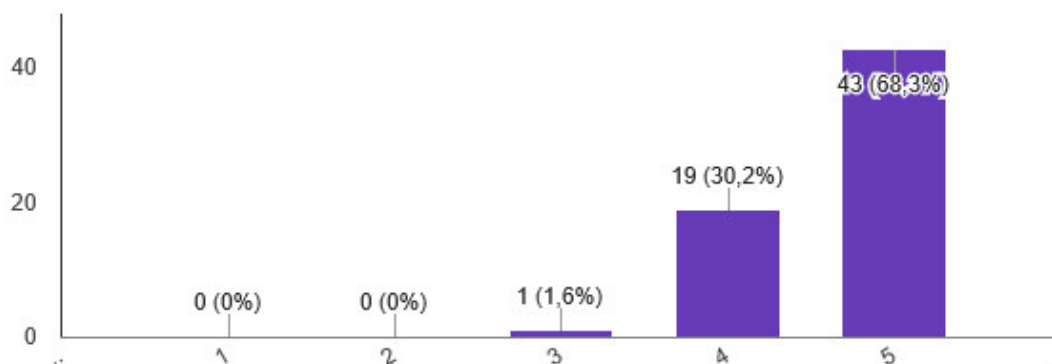
- Águas, Sidras, Outras Categorias e Patrocínios
- Mercados Globais, Inovação e Desenvolvimento

Dos 64 inquiridos, a maioria, 14,1% correspondente a 9 colaboradores, trabalham na área de Planeamento e Controlo de Gestão, seguindo-se a área de Portugal *On Trade* com 10,9%, 7 colaboradores. Também nesta análise são significativas as áreas de Planeamento e Controlo de Gestão e Pólo Industrial, ambas com 9,4%, 6 colaboradores. Por último, a área de Pessoas, com 7,8%, 5 colaboradores. Nas áreas de Cervejas de Portugal, *Business Development*,

Serviços Operacionais de Vendas, *Research*, Media e Digital, Planejamento Operacional e Qualidade, Ambiente e Segurança, apenas um colaborador de cada área respondeu a este questionário.

2.1 Resultados Gerais dos Dados de Estudo

Gráfico 13 - (Questão nº 1) Qual o nível de importância que atribui à Comunicação Interna na sua empresa?



Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

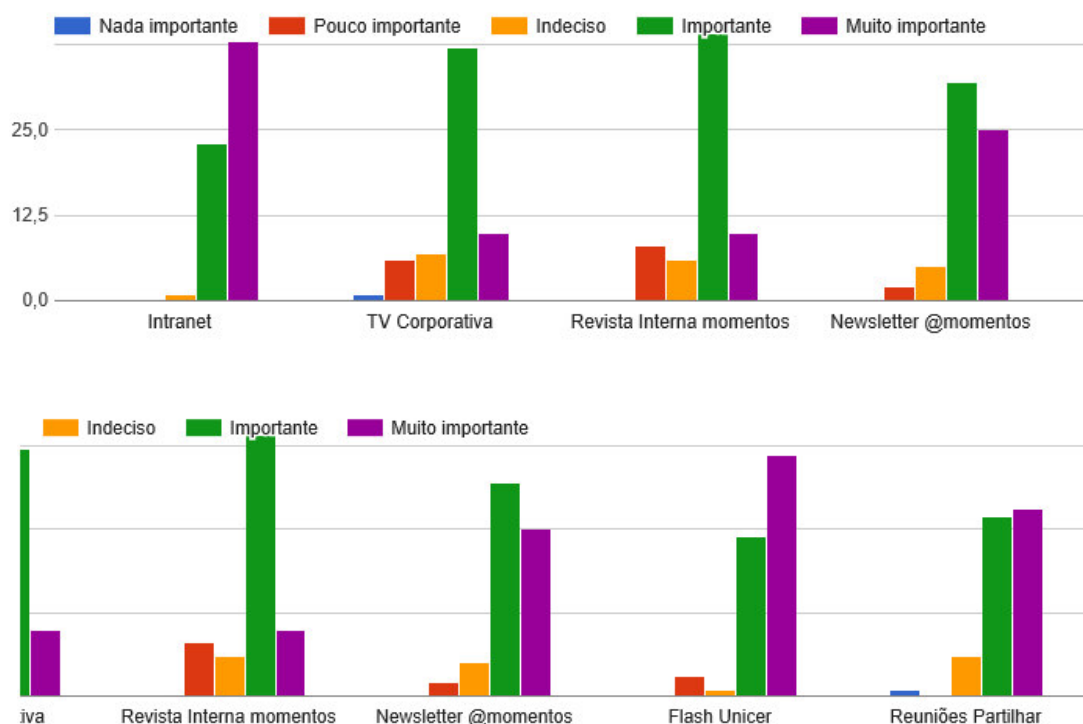
- 1- Nada importante
- 2- Pouco importante
- 3- Indeciso
- 4- Importante
- 5- Muito importante

0: 20; 40- escala do nº de colaboradores

Na primeira questão do questionário, o balanço do número de respostas é positivo, uma vez que o total, com a soma dos resultados das opções “importante” e “muito importante”, é de

98,3% (62) dos inquiridos, que atribuíram grande importância à comunicação interna na organização.

Gráfico 14 - (Questão nº 2) Quais dos seguintes meios de Comunicação Interna considera mais importantes?



Fonte: Elaboração Própria

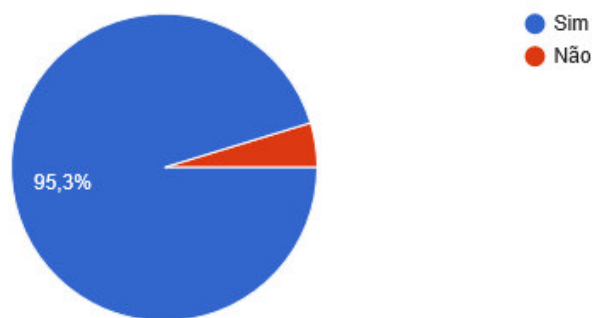
Legenda:

0,0; 12,5; 25,0- escala do nº de colaboradores

A questão nº 2 permitiu conhecer as preferências dos colaboradores quanto à importância dos meios de comunicação interna. Ao somar os resultados das opções “importante” e “muito importante” de cada meio de comunicação interna, observamos que a Intranet e o *Flash Unicer* são os meios que predominam a preferência da maioria dos inquiridos, mais precisamente para 61 (38,4%) e 60 (37,8%) colaboradores respectivamente. A TV Corporativa e a Revista Interna momentos apresentam os valores mais baixos de

importância, ou seja, 49 (30,8%) e 47 (29,6%) colaboradores, respectivamente, consideram que estes meios são os menos importantes. Relativamente ao nº de respostas à opção “pouco importante”, a TV Corporativa e a Revista Interna momentos apresentam os valores mais altos, contando com 6 (3,7%) e 8 (5,1%) respostas respectivamente.

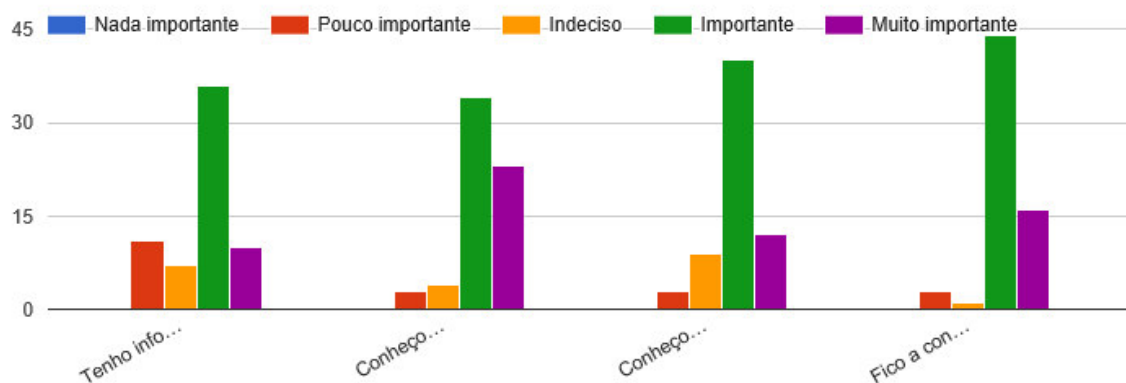
Gráfico 15 - (Questão nº 3) Na sua opinião, a Intranet promove e beneficia a Comunicação Interna da Unicer?

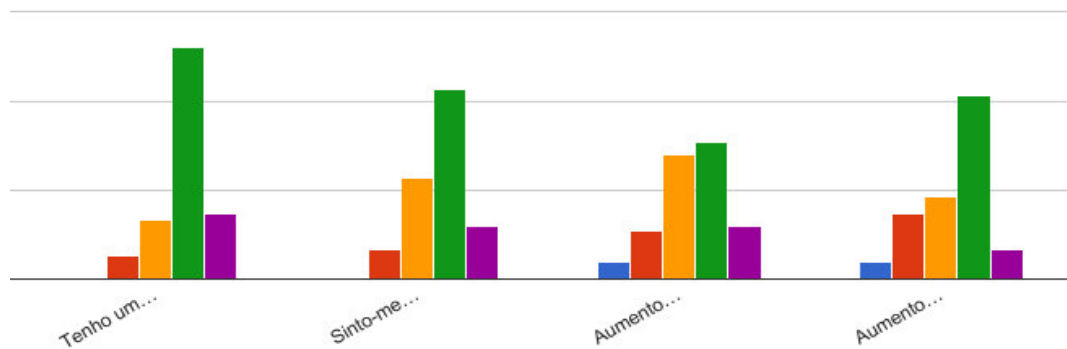


Fonte: Elaboração Própria

À questão nº 3 do questionário, o gráfico demonstra que 61 colaboradores, isto é, a maioria com 95,3% é da opinião de que a intranet promove e beneficia a comunicação interna.

Gráfico 16 - (Questão nº 4) Em que medida considera que a Intranet beneficia a Comunicação Interna da sua empresa?





Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

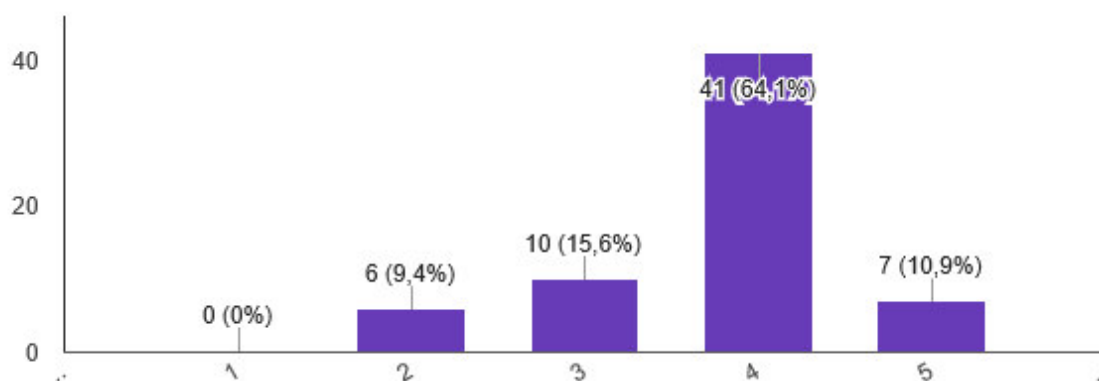
Opções de respostas

- 1- Tenho informação que me permite ser um profissional mais produtivo e motivado.
 - 2- Conheço melhor a minha empresa, a sua missão, visão, valores, estratégia e objetivos.
 - 3- Conheço melhor os projetos e as pessoas.
 - 4- Fico a conhecer os aspetos mais relevantes da vida da empresa.
 - 5- Tenho um maior sentimento de pertença em relação à empresa e ao Grupo.
 - 6- Sinto-me parte integrante e participo mais na vida organizacional.
 - 7- Aumento da eficácia do meu trabalho.
 - 8- Aumento da motivação no meu trabalho.
- 0; 15; 30; 45- escala do nº de colaboradores

O gráfico da questão nº 4 demonstra que as opções de resposta “fico a conhecer os aspetos mais relevantes da vida da empresa” e “conheço melhor a minha empresa, a sua missão, visão, valores, estratégia e objetivos”, são as que mais beneficiam na promoção da comunicação interna, com um total de 37,8% (60) - “muito importante” com 10,1% (16) e “importante” com 27,7% (44) - e 35,9% (57) - “muito importante” com 14,4% (23) e “importante” com 21,4% (34) respetivamente. A opção de resposta que apresenta menores índices de satisfação é “aumento da eficácia do meu trabalho” com um total de respostas de

20,1% (32) - “muito importante” com 5,7% (9) e “importante” com 14,4% (23). “Aumento da motivação no meu trabalho” é a opção de resposta que apresenta maiores índices de insatisfação, com um total de 8,8% (14) - “pouco importante” com 6,9% (11) e “nada importante” com 1,8% (3).

Gráfico 17 - (Questão nº 5) Qual o seu grau de satisfação em relação à Intranet?



Fonte: Elaboração Própria

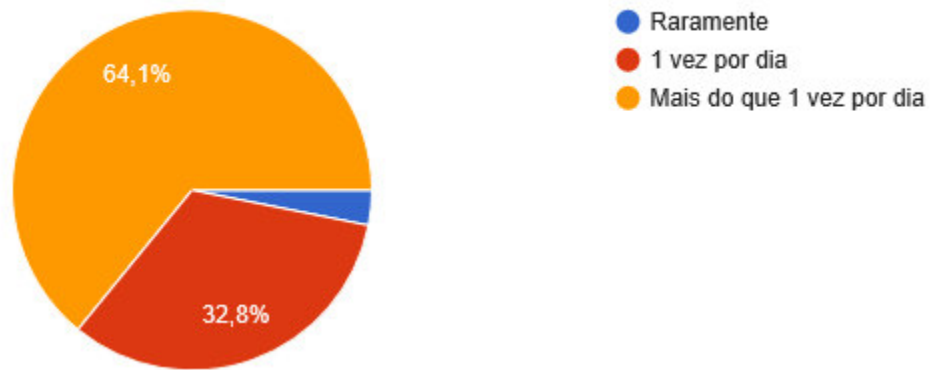
Legenda:

- 1- Muito insatisfeito
- 2- Pouco satisfeito
- 3- Indeciso
- 4- Satisfeito
- 5- Muito satisfeito

0; 20; 40;- escala do nº de colaboradores

O gráfico correspondente à questão nº5 do questionário permite-nos saber que um total de 75% dos inquiridos (48), resultado da soma do número de respostas às opções “satisfeito” (41) e “muito satisfeito” (7), estão satisfeitos em relação à Intranet da sua empresa. Seguem-se as respostas às opções “indeciso” com 15,6% (10) e “insatisfeito” com 9,4% (6).

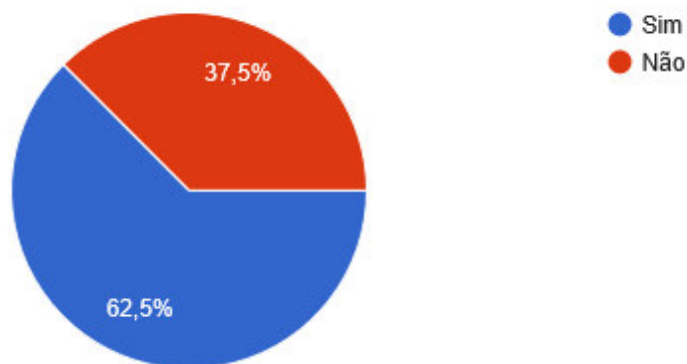
Gráfico 18 - (Questão nº 6) Com que frequência acede à Intranet?



Fonte: Elaboração Própria

Através do gráfico nº 18 é possível perceber que a intranet é muito utilizada pela maioria dos colaboradores inquiridos. 64,1% dos inquiridos (41) acedem à Intranet uma vez por dia e 32,8% (21) acedem a mais de uma vez por dia a este meio de informação e comunicação, ou seja, 96,9% (62) visitam a página da Intranet com frequência no seu dia-a-dia.

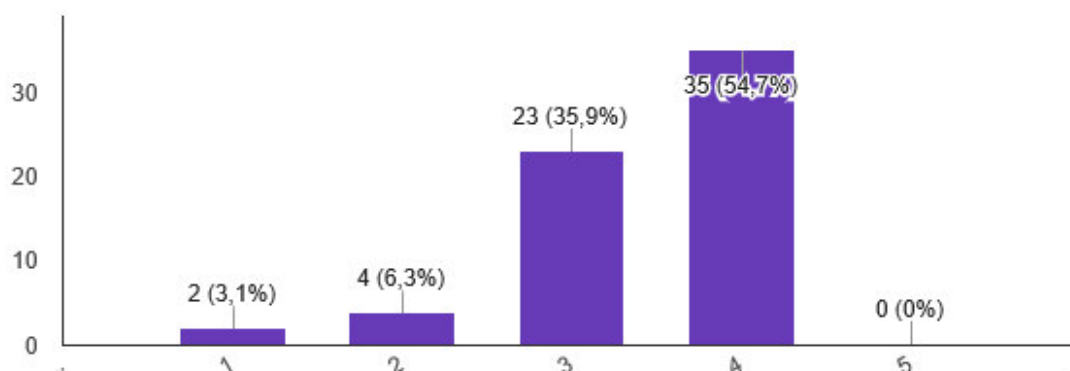
Gráfico 19 - (Questão nº 7) Na sua opinião, o *layout* da Intranet é um fator que promove a motivação?



Fonte: Elaboração Própria

A questão nº 7 demonstra que a maioria dos inquiridos, 62,5% (40), concorda que o *layout* promove realmente motivação no trabalho. No entanto, a resposta à opção “não” também é significativa, 37,5% (24) dos inquiridos.

Gráfico 20 - (Questão nº 8) Atualmente a informação disponibilizada na Intranet visa proporcionar no seu dia-a-dia um melhor ambiente motivacional no trabalho?



Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3- Indeciso

4- Concordo

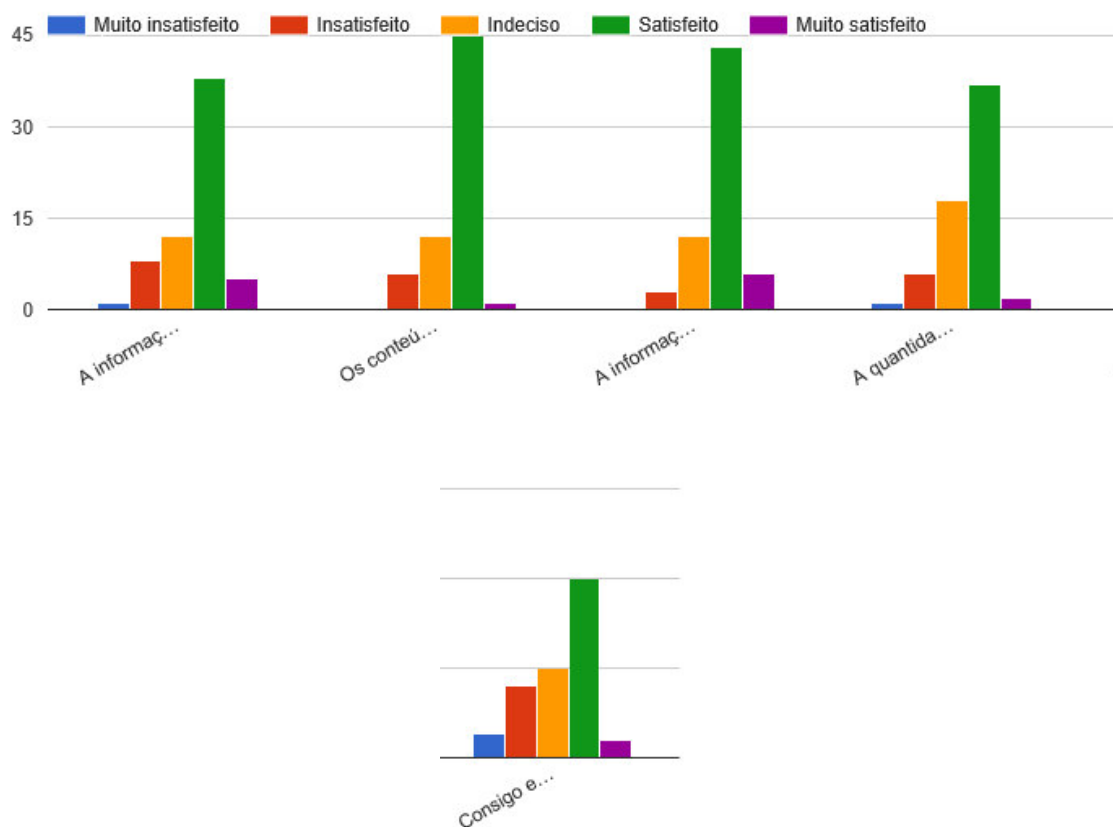
5- Concordo totalmente

0; 10; 20; 30- escala do nº de colaboradores

O gráfico da questão nº 8 permite-nos saber a opinião dos inquiridos em relação à motivação proporcionada pelos conteúdos que a Intranet dispõe. A maioria dos inquiridos, mais precisamente 54,7% (35) concorda que a estrutura da Intranet promove um melhor ambiente organizacional graças à promoção de motivação no trabalho. Contudo, uma parte significativa do gráfico, 35,9% (23), mostra-nos que os colaboradores não têm uma opinião

formada sobre este assunto. Apenas 9,4% (6), junção dos resultados das opções “discordo”, 6,3% (4), e “discordo totalmente”, 3,1% (2), dos inquiridos não têm uma opinião favorável.

Gráfico 21 - (Questão nº 9) Qual a sua opinião sobre os conteúdos informativos presentes na intranet?



Fonte: Elaboração Própria

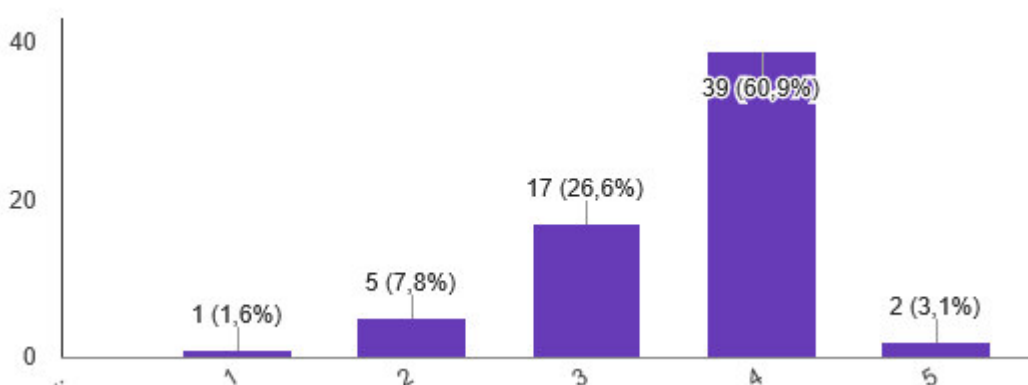
Legenda:

- 1- A informação está em permanente atualização, logo não necessito de recorrer a outras fontes
- 2- Os conteúdos são relevantes para o meu dia-a-dia
- 3- A informação apresenta qualidade
- 4- A quantidade de informação apresentada é suficiente para as minhas necessidades diárias
- 5- Consigo encontrar facilmente a informação que procuro navegando nos menus

0; 15; 30; 45- escala do nº de colaboradores

O gráfico da questão nº 9 demonstra que os conteúdos que apresentam maior satisfação por parte dos colaboradores inquiridos são: “a informação apresenta qualidade”, com um total de 30,8% (49) e “os conteúdos são relevantes para o meu dia-a-dia” com um total de 28,9% (46), tendo em atenção o somatório do nº de respostas às opções “muito satisfeito”, com 3,8% (6) e 0,63% (1) e “satisfeito”, com 27,1% (43) e 28,3% (45) respetivamente. O conteúdo “a informação apresenta qualidade” também apresenta índices de menor insatisfação- “insatisfeito” com 1,9% (3). O conteúdo que apresenta maior indicador de insatisfação é “consigo encontrar facilmente a informação que procuro navegando nos menus” com um total de 10,1% (16): “insatisfeito” com 7,6% (12) e “muito insatisfeito” com 2,5% (4). Este conteúdo também apresenta os resultados mais baixos em termos de satisfação, com um total de 20,8% (33): “muito satisfeito” com 1,9% (3) e “satisfeito” com 18,9% (30).

Gráfico 22 - (Questão nº 10) Considera fácil e prática a navegação na Intranet?



Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Indeciso

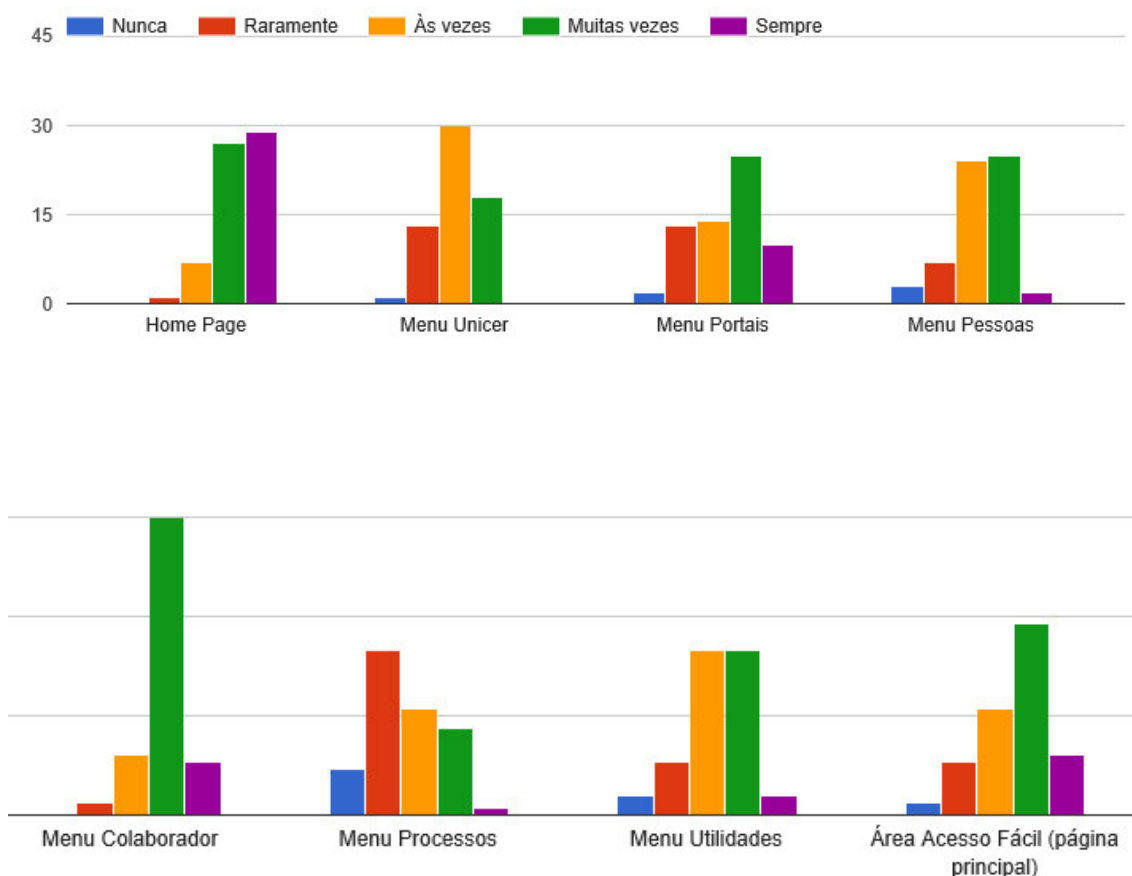
4- Concordo

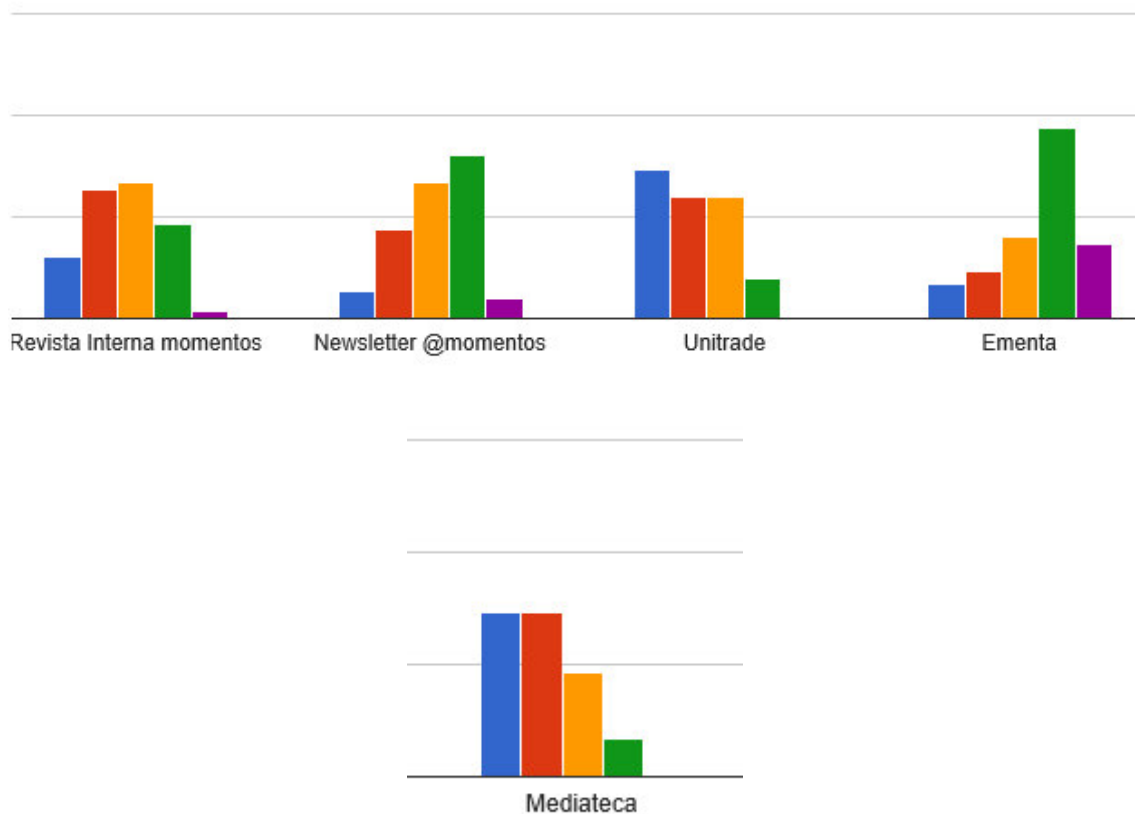
5- Concordo totalmente

0; 20; 40- escala do nº de colaboradores

O gráfico referente à questão nº 10 demonstra-nos que um total de 64% (41) dos inquiridos, através da soma do nº de respostas às opções “concordo”- 60,9% (39) e “concordo totalmente”- 3,1% (2), navegam facilmente na página da Intranet e consideram a sua estrutura acessível. 26,6% (17) dos inquiridos não têm opinião e 9,4% (6), junção dos resultados das opções “discordo”- 7,8% (5) e “discordo totalmente”- 1,6% (1), têm uma opinião desfavorável e negativa.

Gráfico 23 - (Questão nº 11) A que áreas da Intranet acede com maior frequência?





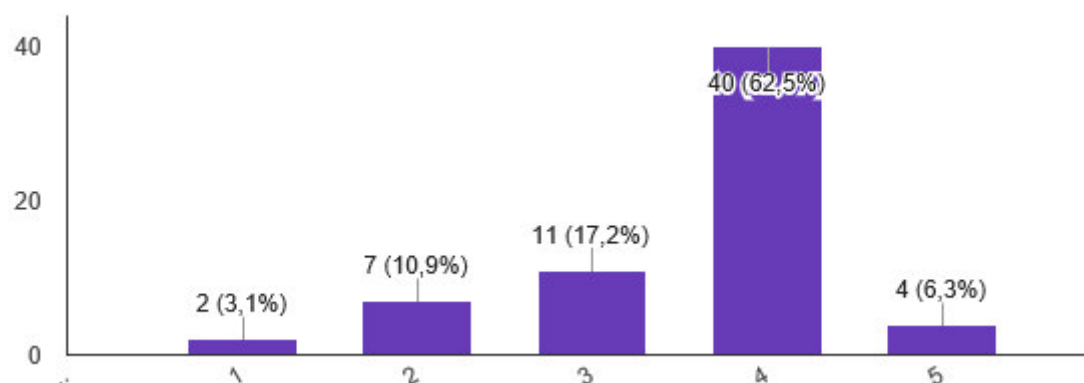
Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

0; 15; 30; 45- escala do nº de colaboradores

O gráfico responde à questão nº 11. Analisando o nº de respostas às opções “sempre”, “muitas vezes” e “às vezes”, a área da Intranet que os colaboradores inquiridos mais visitam é a *Home Page* que reúne um total de 39,7% (63), seguindo-se a área Colaborador, com 39,1% (62) e o menos visitado é a Mediateca com um total de 27,7% (44), resultado do nº de respostas às opções “nunca” e “raramente”.

Gráfico 24 - (Questão nº 12) Acredita que a Intranet promove a sua participação e envolvimento na dinâmica organizacional?



Fonte: Elaboração Própria

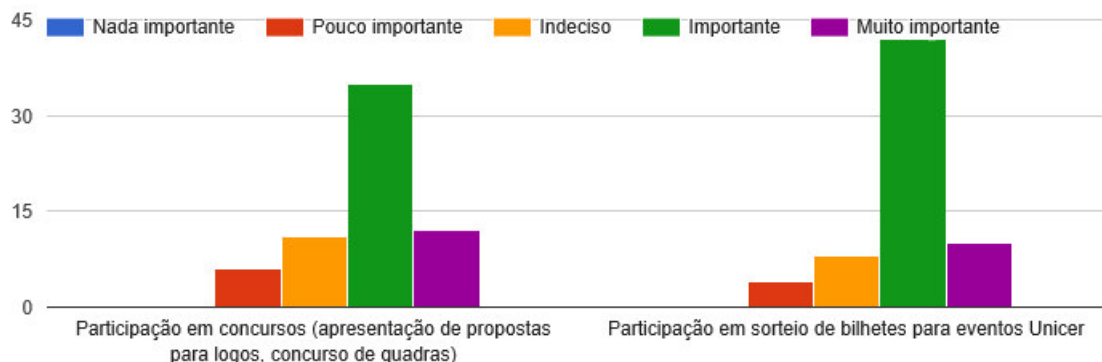
Legenda:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Indeciso
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

0; 20; 40- escala do nº de colaboradores

O gráfico da questão nº 12 revela que 68,8% (44) dos colaboradores inquiridos, dos quais 62,5% (40) responderam à opção “concordo” e 6,3% (4) responderam à opção “concordo totalmente”, concordam com a pergunta, o que significa que estes colaboradores sentem-se envolvidos na vida organizacional e participam na mesma através do incentivo que a Intranet lhes transmite. 17,2% (11) dos inquiridos não se pronunciaram, optando pela opção “indeciso” e 14% (9), resultado da soma entre as opções “discordo” com 10,9% (7) e “discordo totalmente” com 3,1% (2), não acreditam que a Intranet tenha esse “poder”.

Gráfico 25 - (Questão nº 13) No que diz respeito às iniciativas ou funcionalidades que apelam à participação ativa do colaborador, quais os conteúdos que considera mais importantes na Intranet?



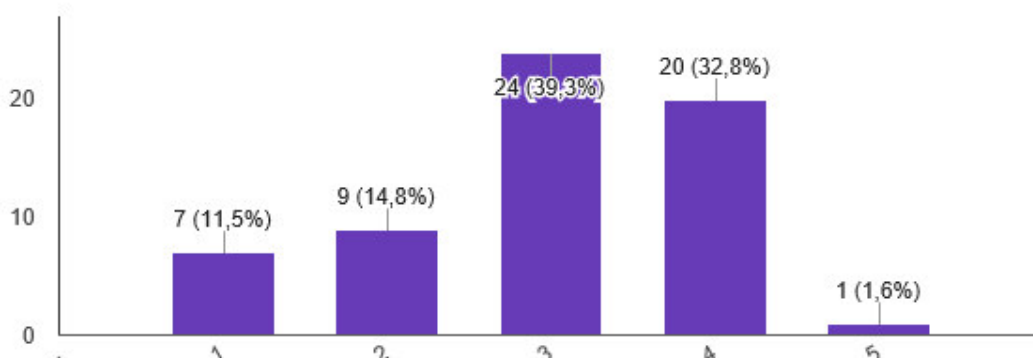
Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

0; 15; 30; 45- escala do nº de colaboradores

O gráfico acima pertencente à questão nº 13 revela que ambos os conteúdos são importantes na promoção de participação ativa dos colaboradores inquiridos, mas a maioria dos inquiridos, 32,8% (52) - resultado obtido da soma do nº de respostas às opções “importante” com 26,5% (42) e “muito importante” com 6,3% (10) - são “adeptos” de participar em concursos.

Gráfico 26 - (Questão nº 14) A Intranet é um meio que permite a interação através da troca de opiniões e sugestões.



Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3- Indeciso

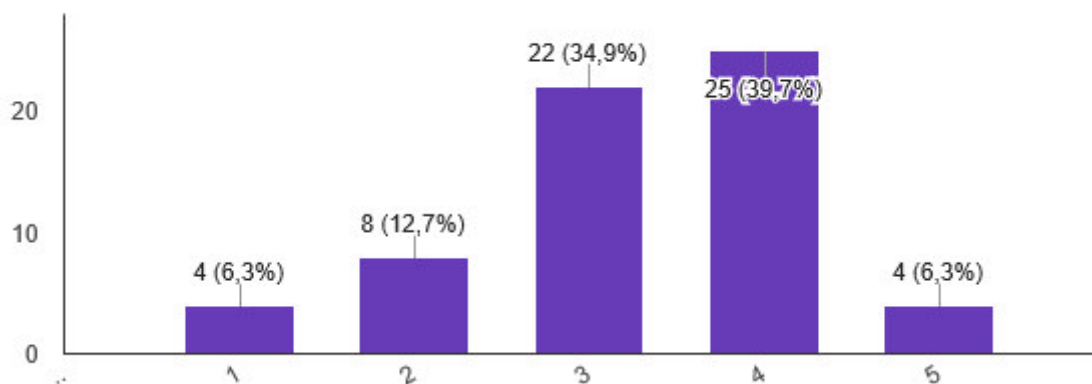
4- Concordo

5- Concordo totalmente

0; 10; 20- escala do nº de colaboradores

A questão nº 14 indica que a maioria dos inquiridos, 39,3% (24) não tem uma ideia formada sobre este tema, optando pela opção “indeciso”. Ao somar o nº de respostas às opções “discordo”, 14,8% (9), e “discordo totalmente”, 11,5% (7), obtemos um total de 26,3,6% (16), em que o balanço é negativo. A segunda opção de resposta mais elevada, com um total de 35,4% (21) dos inquiridos, que corresponde ao somatório do nº de respostas às opções “concordo”, 32,8% (20), e “concordo totalmente”, 1,6% (1) tem uma visão positiva.

Gráfico 27 - (Questão nº 15) Sente que através da Intranet pode ter uma participação mais ativa na organização?



Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3- Indeciso

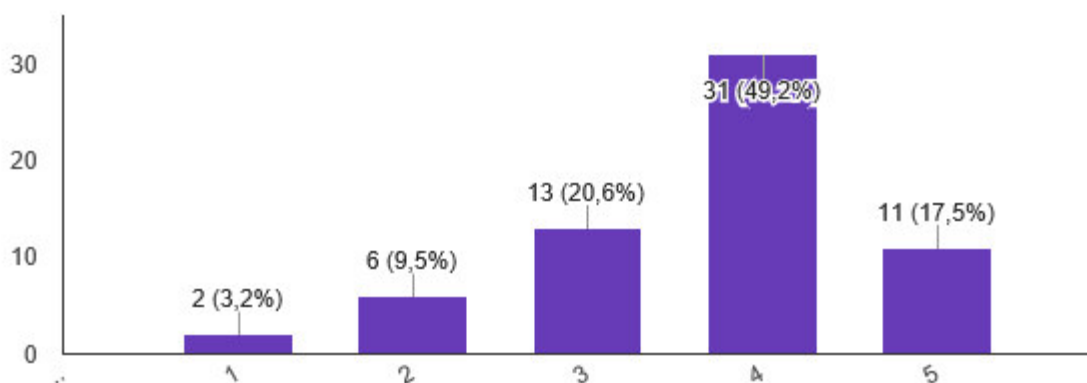
4- Concordo

5- Concordo totalmente

0; 10; 20- escala do nº de colaboradores

A questão nº 15 demonstra, através do gráfico, que o somatório do nº de respostas às opções “concordo”, 39,7% (25), e “concordo totalmente”, 6,3% (4), resulta num total de 46%, o que significa que a maioria dos inquiridos concorda com a pergunta. 34,9% (22) dos inquiridos não têm opinião formada e 19% (12), fruto da junção do nº de respostas às opções “discordo” com 12,7% (8) e “discordo totalmente” com 6,3% (4), não concordam que a Intranet promova uma participação mais ativa na organização.

Gráfico 28 - (Questão nº 16) Considera a Intranet um meio capaz de quebrar as distâncias e barreiras geográficas das unidades de negócio do Grupo Unicer?



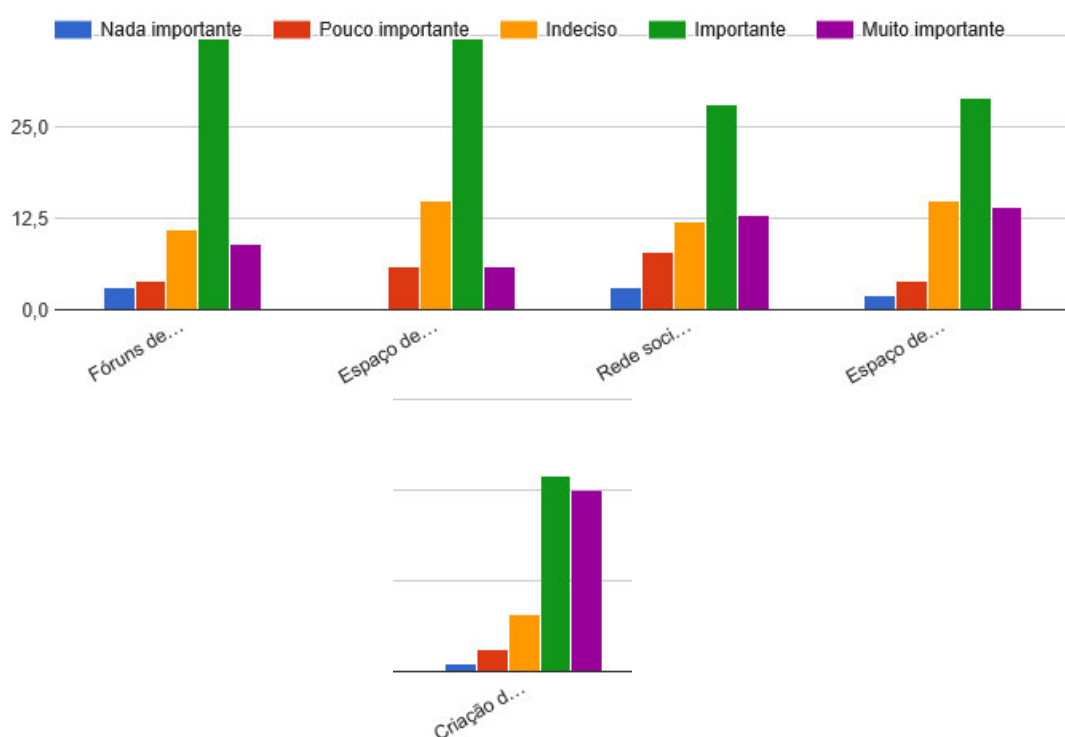
Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Indeciso
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

À questão nº 16 do questionário, o gráfico demonstra que a maioria dos inquiridos, concretamente 66,7% (42), resultados das repostas às opções “concordo”, 49,2% (31), e “concordo totalmente”, 17,5% (11), concorda que a Intranet é capaz de superar as barreiras geográficas. A indecisão corresponde a 20,6% (13) dos inquiridos e 12,7% (8) dos inquiridos, soma do nº de respostas às opções “discordo”, 9,5% (6), e “discordo totalmente”, 3,2% (2), não concorda com essa vantagem da Intranet.

Gráfico 29 - (Questão nº 17) O que deveria ser implementado na Intranet para fomentar a participação e o envolvimento dos colaboradores?



Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

- 1- Fóruns de opinião e discussão.
- 2- Espaço de sugestões e para comentar "as nossas publicações".
- 3- Rede social interna.
- 4- Espaço dedicado a reuniões virtuais para promover a participação e envolvimento dos colaboradores das diferentes áreas geográficas do Grupo Unicer.
- 5- Criação de uma aplicação para telemóvel para que os colaboradores pudessem aceder à intranet e assim facilitar a participação.

0,0; 12,5; 25,0- escala do nº de colaboradores

O gráfico da questão nº 17 demonstra que a aplicação para telemóvel é a sugestão mais votada, com um total de 32,8% (52), tendo em conta o nº de respostas às opções “importante”, com 17% (27) e “muito importante” com 15,8% (25). A sugestão eleita em segundo lugar foi a criação de fóruns de opinião e sugestão, com um total de 29% (46) de resposta, resultado da soma do nº de respostas às opções “importante” com 23,3% (37) e “muito importante” com 5,7% (9) de resposta. A rede social interna é a sugestão que apresenta valores mais altos na opção “pouco importante”, com 5% (8), e com valores mais baixos nas opções “importante”, com 17,6% (28) e “muito importante”, com 8,1% (13), com um total de 25,8% (41).

3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização Idade e Grupo Funcional e os dados gerais do estudo

Para uma análise mais completa optámos por cruzar os dados de caracterização “Idade” e “Grupo Funcional” dos colaboradores Unicer com as questões nº 5, 7, 8, 9, 10 (hipótese 1) e 11, 12, 13, 14, 15 e 17 (hipótese 2) do questionário, selecionadas de forma objetiva, uma vez que estas ajudam a verificar a validade das **Hipótese 1- A comunicação interna da Unicer potencia através da Intranet os níveis de motivação dos seus colaboradores e**

Hipótese 2- Os conteúdos temáticos da Intranet da Unicer propiciam envolvimento e participação dos diferentes grupos funcionais em que se inserem os seus colaboradores, de forma mais clara que as restantes.

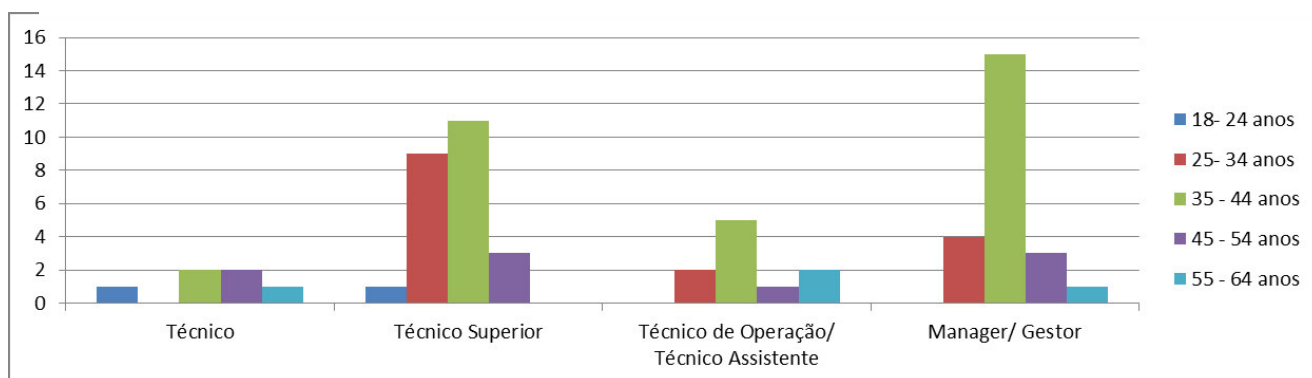
O cruzamento do dado de caracterização “Idade” ajuda-nos a conhecer quais são as faixas etárias que se sentem mais motivadas no seu dia-a-dia, fruto do trabalho da comunicação interna em rede

Apesar dos resultados que dizem respeito ao dado de caracterização “Grupo Funcional”, recolhidos através do questionário, não coincidirem com a informação fornecida pelo perfil do colaborador, elegemos esta variável tendo em conta a hipótese 2.

O cruzamento do dado de caracterização “Grupo Funcional” ajuda-nos a perceber quais os grupos funcionais que se sentem mais envolvidos e admitem ter uma participação ativa na organização, através dos conteúdos disponibilizados na Intranet da organização. A partir deste cruzamento de dados é possível saber se os colaboradores de cada grupo funcional estão satisfeitos no seu trabalho e vêem as suas necessidades realizadas.

Começamos por cruzar os dados de caracterização “Idade” com o “Grupo Funcional”.

Gráfico 30 - Cruzamento das variáveis “Idade” e “Grupo Funcional”



Fonte: Elaboração Própria

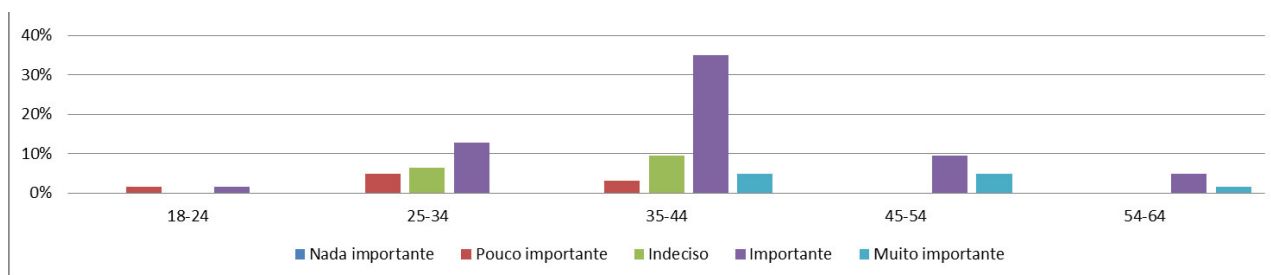
Legenda:

0; 2; 4; 6; 8; 10; 12; 14; 16- escala do nº de colaboradores

O gráfico nº 30, acima apresentado, indica-nos que a faixa etária predominante nos grupos “Manager/Gestor” com um total de 9,5% (15), “Técnico de Operação/Técnico Assistente” com 3,2% (5) e “Técnico Superior” 7% (11) é a dos 35-44 anos. O grupo “Técnico” é constituído, maioritariamente, por colaboradores entre os 35-44, com 1,2% (2) e entre os 45-54 anos, com 1,2% (2). A faixa etária dos 18-24 anos é encontrada apenas em dois grupos, “Técnico” com 0,06% (1) e “Técnico Superior” com também 0,06% (1).

3.1 Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Idade” do colaborador com as questões dos dados de estudo

Gráfico 31 - “Idade” vs Questão nº 5- “Qual o seu grau de satisfação em relação à Intranet?”



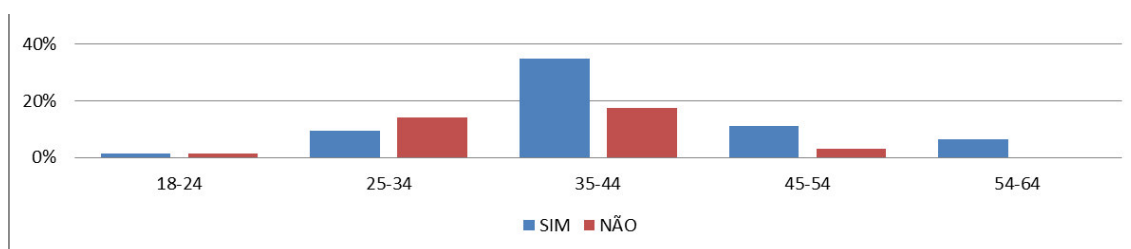
Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

0%; 10%; 20%; 30%; 40%- escala de percentagem de colaboradores

O gráfico nº 31 demonstra que a nível geral, as quatro faixas etárias mais elevadas encontram-se satisfeitas com a Intranet: entre os 25-34 anos com 13% (8), entre os 45-54 anos com 15% (9) e entre os 55-64 anos com 7% (4). A faixa etária mais satisfeita, com um total de 40 % (25 colaboradores), é a dos 35-44 anos e a dos 18-24 anos é a menos satisfeita em relação à Intranet, com 2%, equivalente a um colaborador.

Gráfico 32 - “Idade” vs Questão nº 7- “Na sua opinião, o *layout* da Intranet é um fator que promove a motivação?”



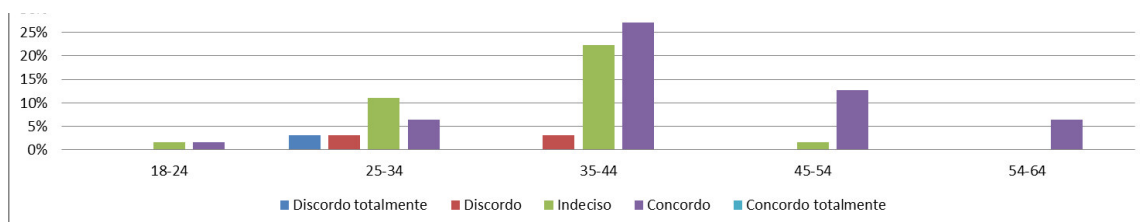
Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

0%; 20%; 40%- escala de porcentagem de colaboradores

A partir do gráfico nº 32, acima apresentado, é possível saber que as três faixas etárias mais elevadas concordam que o *layout* da página da Intranet pode promover a motivação. Entre os 45-54 anos, 11% (7) dos colaboradores sentem-se satisfeitos com o *layout* e dos 55-64, 6% (4) também têm uma opinião positiva. A faixa etária dos 35-44 anos é a que concorda em maior escala- 35% (22). A que menos concorda é a faixa etária dos 25-34 anos com 14% (9). A faixa etária mais nova encontra-se indecisa, uma vez que os valores apresentados são iguais, com 2% (1) para a resposta “sim” e “não”.

Gráfico 33 - “Idade” vs Questão nº 8- “Atualmente a informação disponibilizada na Intranet visa proporcionar no seu dia-dia um melhor ambiente motivacional no trabalho?”



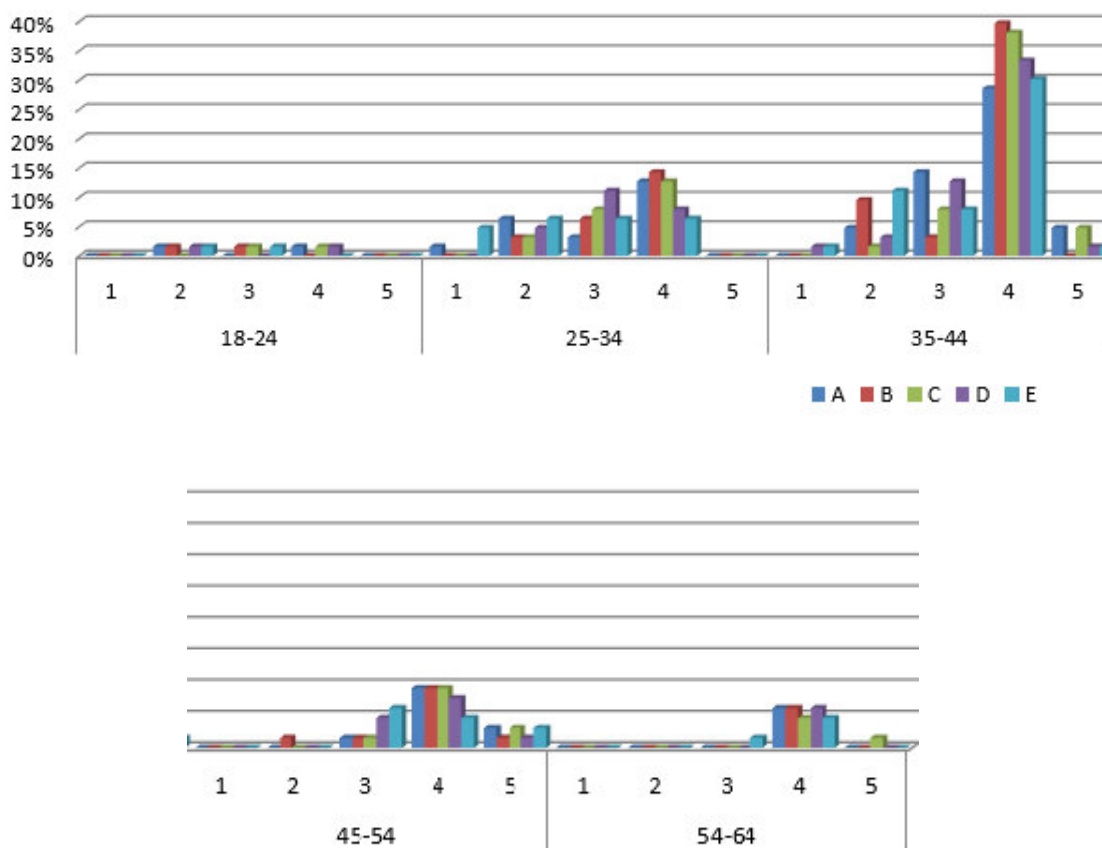
Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

0%; 5%; 10%; 15%; 20%; 25%; 30%- escala de porcentagem de colaboradores

De um modo geral, a partir do gráfico nº 33, as três faixas etárias mais elevadas concordam com a questão colocada. Dos 45-54 anos 13% (8) concordam e dos 55-64, com 6% (4), são da mesma opinião. A faixa etária que se sente mais motivada no trabalho, através da Intranet, é a dos 35-44 anos, com 27% (17) e a menos motivada é a dos 25-34 anos, por apresentar as respostas “discordo totalmente”, “discordo”, reunindo assim um total de 6% (4). A faixa etária dos 18-24 anos, com 2% (1), encontra-se indecisa, pois reúne duas respostas distintas, mas com percentagens iguais.

Gráfico 34 - “Idade” vs Questão nº 9- “Qual a sua opinião sobre os conteúdos informativos presentes na Intranet?”



Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

A- A informação está em permanente atualização, logo não necessito de recorrer a outras fontes.

B- Os conteúdos são relevantes para o meu dia-a-dia.

C- A informação apresenta qualidade.

D- A quantidade de informação apresentada é suficiente para as minhas necessidades diárias.

E- Consigo encontrar facilmente a informação que procuro navegando nos menus.

1- Muito insatisfeito

2- Insatisfeito

3- Indeciso

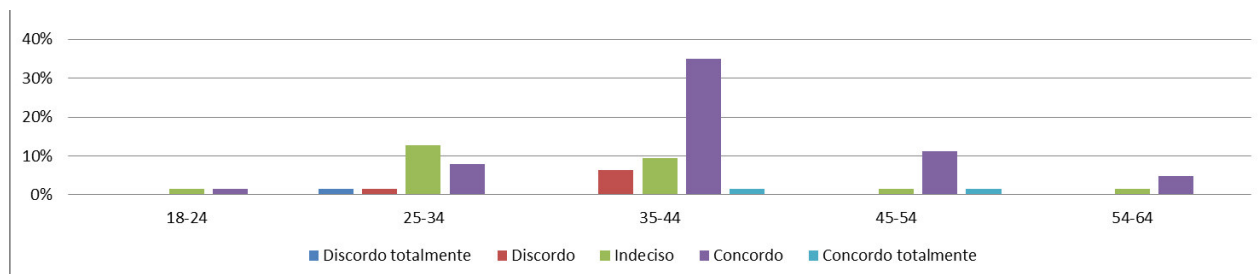
4- Satisfeito

5- Muito satisfeito

0%; 5%; 10%; 15%; 20%; 25%; 30%; 35%; 40%- escala de percentagem de colaboradores

O gráfico nº 34 demonstra que a faixa etária dos 18-24 anos está mais satisfeita com, 2% (1) para as opções de resposta “a informação está em permanente atualização, logo não necessito de recorrer a outras fontes”, “a informação apresenta qualidade” e “a quantidade de informação apresentada é suficiente para as minhas”. As faixas etárias dos 25-34 anos, com 14% (8) e dos 35-44 anos, com 40% (25), apresentam maiores níveis de satisfação em relação à opção de resposta “os conteúdos são relevantes para o meu dia-a-dia”. A faixa etária dos 45-54, com 13% (8), dedicou os seus níveis de satisfação às opções de resposta “a informação está em permanente atualização, logo não necessito de recorrer a outras fontes” e “a informação apresenta qualidade”. Por último, com 7% (4), a faixa etária mais velha está satisfeita com opção de resposta “a informação apresenta qualidade”.

Gráfico 35 - “Idade” vs Questão nº 10- “Considera fácil e prática a navegação na Intranet?”



Fonte: Elaboração Própria

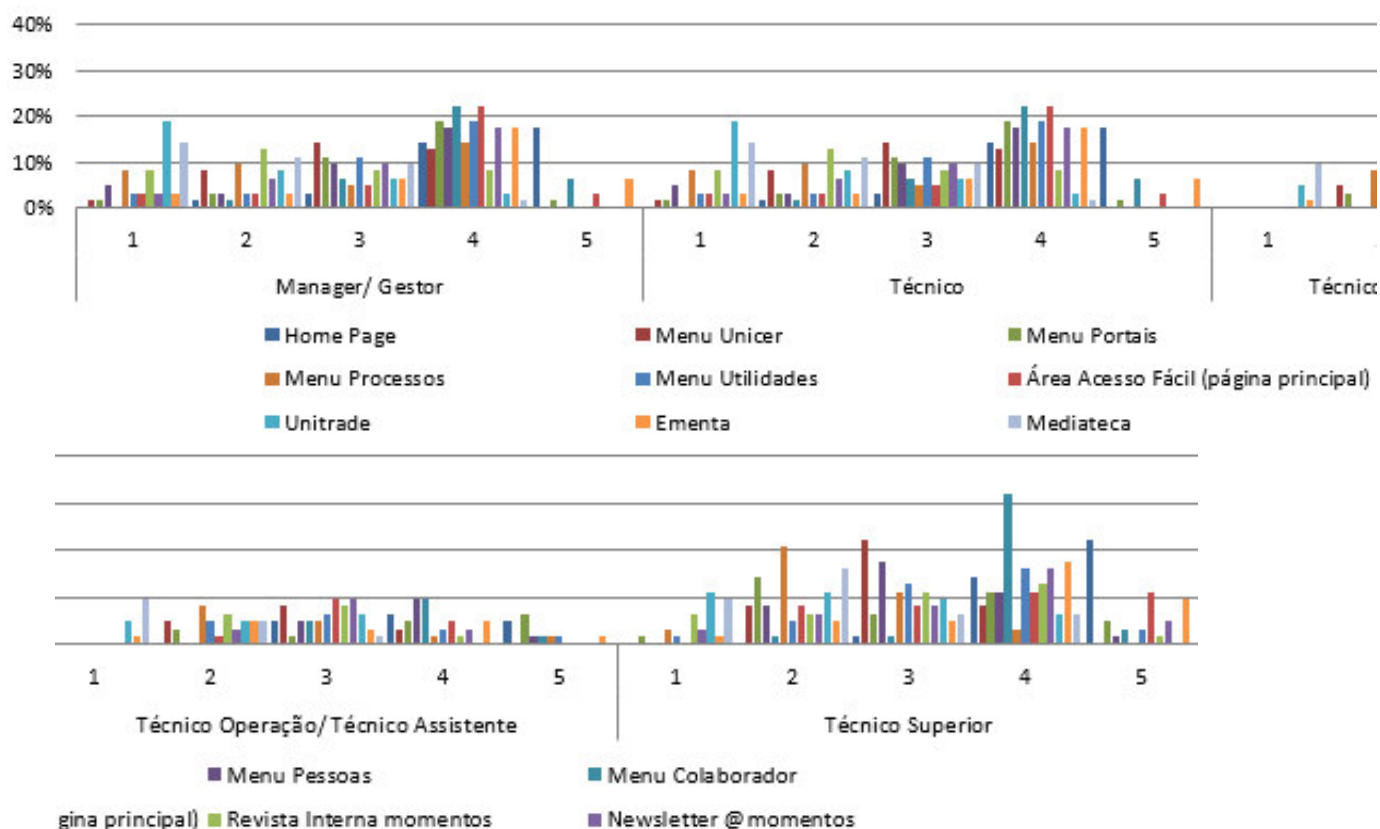
Legenda:

0%; 10%; 20%; 30%; 40%- escala de porcentagem de colaboradores

De acordo com o gráfico nº 35, a maioria das faixas etárias concorda que a navegação na Intranet é fácil e prática. Dos 35-44 anos, com 37% (23) é a faixa etária que apresenta maiores níveis de satisfação, seguindo-se a dos 45-55 anos com 13% (8) e a dos 55-64 anos com 5% (3). A faixa etária mais jovem apresenta 2% (1) para as respostas “indeciso” e “concordo” e a dos 25-34 anos está indecisa, com 13% (8).

3.2 Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Grupo Funcional” do colaborador com as questões dos dados de estudo

Gráfico 36 - “Grupo Funcional” vs Questão nº 11- “A que áreas da Intranet acede com maior frequência?”



Fonte: Elaboração Própria

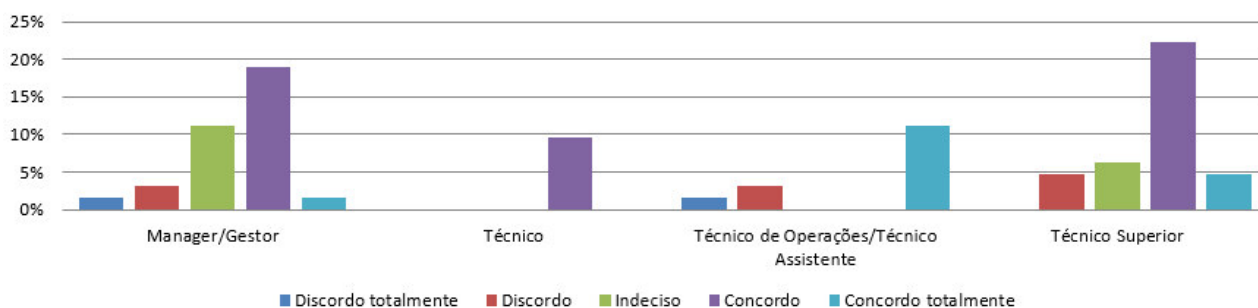
Legenda:

- 1- Nunca
- 2- Raramente
- 3- Às vezes
- 4- Muitas vezes
- 5- Sempre

0%; 10%; 20%; 30%; 40%- escala de percentagem de colaboradores

Como o gráfico n° 36 apresenta, os grupos “Manager/ Gestor”, com 31%, e “Técnico”, com também 31%, acedem maioritariamente à *Home Page* da Intranet, enquanto os grupos “Técnico de Operação/ Técnico Assistente” e “Técnico Superior” acedem com maior frequência aos menus “Pessoas”, com 12%, e “Colaborador”, com 35%, respetivamente.

Gráfico 37 - “Grupo Funcional” vs Questão n° 12- “Acredita que a Intranet promove a sua participação e envolvimento na dinâmica organizacional?”



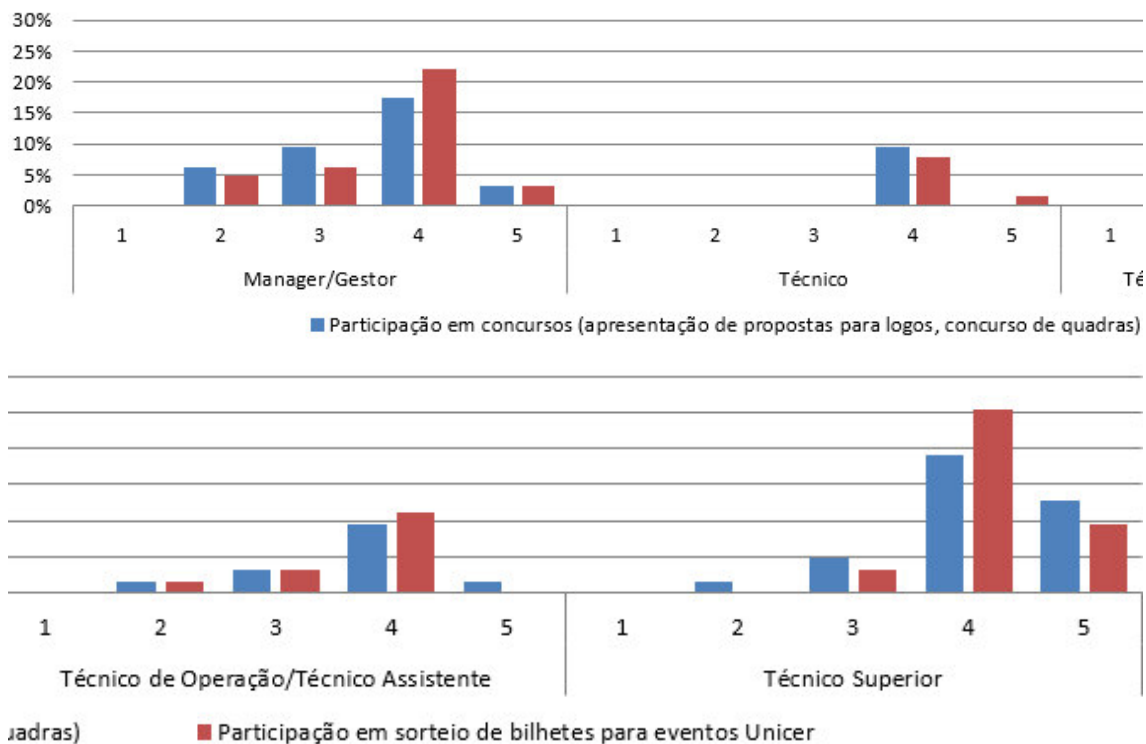
Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

0%; 5%; 10%; 15%; 20%; 25%- escala de percentagem de colaboradores

De uma forma geral, a partir do gráfico n° 37, as respostas são positivas e afirmam que a Intranet promove a participação e envolvimento dos colaboradores. O grupo funcional com maior satisfação é o de Técnico Superior, com um total de 27% (17), seguindo-se do grupo Manager/Gestor, com um total de 20% (13), Técnico de Operação/ Técnico Assistente, com 11% (7) e por último Técnico com 10% (6).

Gráfico 38 - “Grupo Funcional” vs Questão nº 13- “No que diz respeito às iniciativas ou funcionalidades que apelam à participação ativa do colaborador, quais os conteúdos que considera mais importantes na Intranet?”



Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

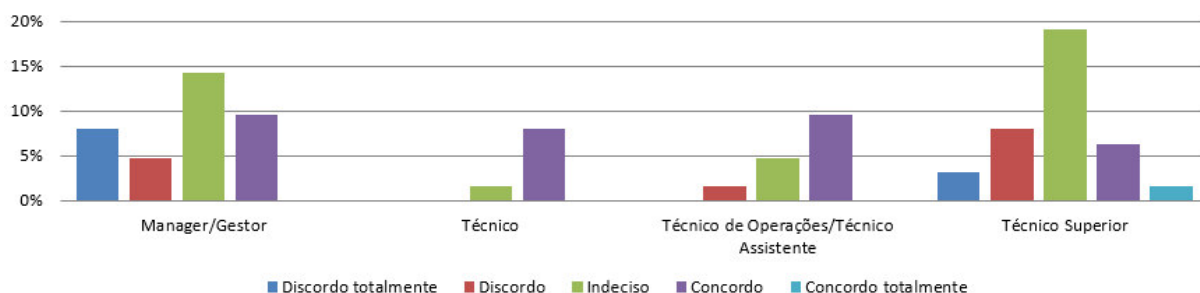
- 1- Nada importante
- 2- Pouco importante
- 4- Indeciso
- 5- Importante
- 6- Muito importante

0%; 5%; 10%; 15%; 20%; 25%; 30%- escala de percentagem de colaboradores

No geral, de acordo com o gráfico nº 38, as respostas são bastante positivas. O tipo de participação escolhida pela maioria dos grupos funcionais é a participação em sorteio de

bilhetes para eventos Unicer, principalmente pelos grupos “Manager/ Gestor”, com 22% e “Técnico Superior” com 25%.

Gráfico 39 - “Grupo Funcional” vs Questão nº 14- “A Intranet é um meio que permite a interação através da troca de opiniões e sugestões.”



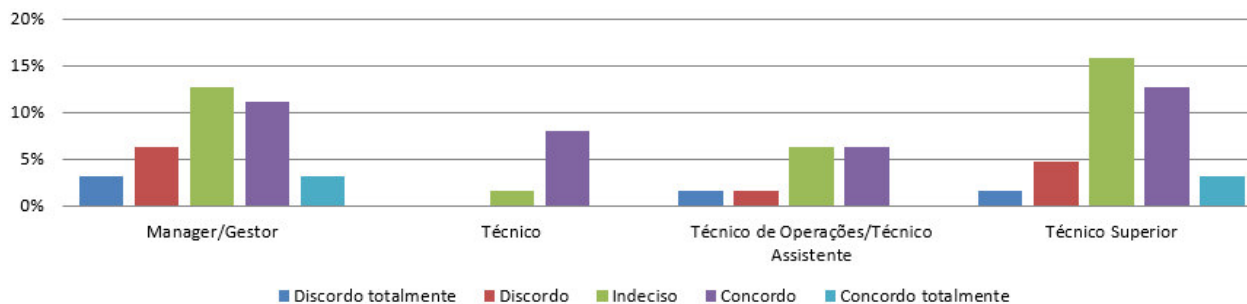
Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

0%; 5%; 10%; 15%; 20%- escala de porcentagem de colaboradores

O gráfico nº 39 demonstra que os grupos funcionais “Manager/ Gestor”, com 14%, e o de “Técnico Superior”, com 19%, estão indecisos, não tendo uma opinião clara em relação a esta questão. No entanto, os grupos “Técnico”, com 8%, e o “Técnico de Operação/ Técnico Assistente”, com 10%, concordam com esta afirmação.

Gráfico 40 - “Grupo Funcional” vs Questão nº 15- “Sente que através da Intranet pode ter uma participação mais ativa na organização?”



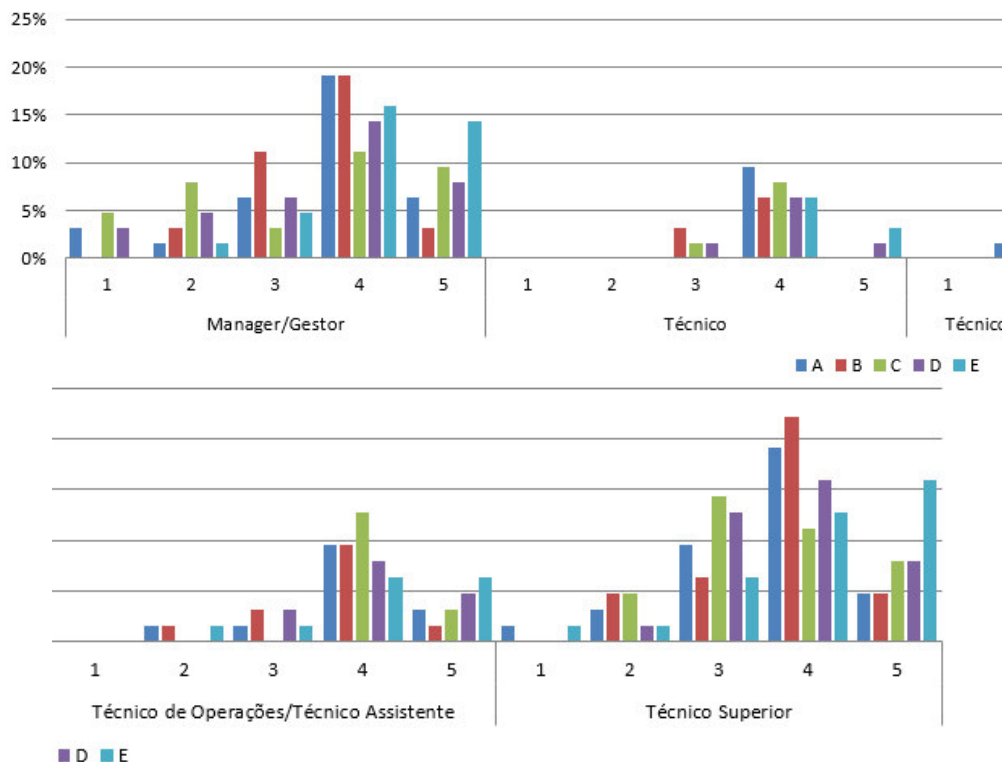
Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

0%; 5%; 10%; 15%; 20%- escala de percentagem de colaboradores

A partir do gráfico nº 40, podemos observar que os grupos “Manager/ Gestor” e “Técnico de Operação/ Técnico Assistente” optaram pelas respostas “concordo” e “indeciso”, com 13% e 6%, respetivamente, para cada opção de resposta. Os colaboradores inquiridos que fazem parte do grupo “Técnico Superior”, com 16%, estão indecisos. Apenas o grupo funcional “Técnico”, com 8%, concorda com a questão. Desta forma, a segunda opção de resposta que apresenta valores mais elevados é “concordo”.

Gráfico 41 - “Grupo Funcional” vs Questão nº 17- “O que deveria ser implementado na Intranet para fomentar a participação e o envolvimento dos colaboradores?”



Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

- A- Fóruns de opinião e discussão.
 - B- Espaço de sugestões e para comentar "as nossas publicações".
 - C- Rede social interna.
 - D- Espaço dedicado a reuniões virtuais para promover a participação e envolvimento dos colaboradores das diferentes áreas geográficas do Grupo Unicer.
 - E- Criação de uma aplicação para telemóvel para que os colaboradores pudessem aceder à intranet e assim facilitar a participação.
- 1- Nada importante
 - 2- Pouco importante
 - 3- Indeciso
 - 4- Importante
 - 5- Muito importante

0%; 5%; 10%; 15%; 20%; 25%- escala de percentagem de colaboradores

De acordo com o gráfico nº 41, os grupos “Manager/ Gestor”, com 30%, e “Técnico Superior”, com 29%, elegeram a sugestão “criação de uma aplicação para telemóvel para que os colaboradores pudessem aceder à intranet e assim facilitar a participação” como forma de fomentar uma maior participação e envolvimento por parte dos colaboradores através da Intranet. Os grupos “Técnico” e “Técnico de Operação/ Técnico Assistente” preferem as sugestões “fóruns de opinião e discussão” com 10% e “espaço dedicado a reuniões virtuais para promover a participação e envolvimento dos colaboradores das diferentes áreas geográficas do Grupo Unicer” com 16%, respetivamente.

4. Reflexões aos Resultados e Validação das Hipóteses em Investigação

Os resultados obtidos através da realização do questionário permitem validar as duas hipóteses definidas na estratégia metodológica. O objetivo deste estudo foi o de compreender qual o papel que a intranet da Unicer desempenha na promoção de motivação, envolvimento e participação dos colaboradores na organização.

O questionário foi elaborado de forma a aferir as hipóteses de investigação. Posto isto, passamos agora a analisar, tendo como base os resultados obtidos, a perceção que os colaboradores têm sobre a intranet como criadora de motivação e impulsionadora de participação e envolvimento.

Numa visão geral, o Grupo Unicer é constituído maioritariamente: i) por homens; ii) por colaboradores que têm entre os 35-44 anos; iii) por colaboradores que trabalham no Grupo entre 11 a 20 anos e iv) por colaboradores que trabalham na sede da organização, em Leça do Balio.

De um modo geral, a maioria dos inquiridos considera a comunicação interna indispensável na vida organizacional, é da opinião de que a Intranet é um dos meios mais importantes de comunicação interna e admite que a Intranet é um meio de comunicação capaz de promover e beneficiar a comunicação interna.

Uma organização que dedique especial atenção à comunicação interna está, consequentemente, a valorizar o papel dos colaboradores (França, 2005). Para Putman et al (1996), a organização é um “constructo social” que depende da “capacidade de negociação de papéis e valores” dos seus colaboradores. Segundo Guimarães e Squirra (2007), as organizações são sistemas sociais capazes de mudar, evoluir e inovar com o passar do tempo através da interação entre elas e os seus colaboradores e, também, entre eles.

Para França (2005), as interações sociais permitem a construção de uma rede social. Segundo Marchiori e Vilaça (2011), a comunicação interna permite a interação social entre os indivíduos e ajuda na estruturação e desenvolvimento dos processos organizacionais.

Dowbor (2001) refere que a comunicação é sinónimo de construir e estabelecer uma comunidade, uma vez que os indivíduos ao comunicarem entre si estão a partilhar crenças, significados e conhecimentos que lhes são comuns.

“A intranet da Unicer é, para nós, um importante veículo de comunicação com as nossas pessoas. Reconhecemos, neste meio, grandes funcionalidades ao nível de: informação (sobre o que se passa com a Unicer e com as nossas marcas), formação (sobre os valores, visão e missão Unicer; regras e procedimentos internos) e, ainda, um carácter mais utilitário ao dotar as pessoas de ferramentas que precisam para o seu trabalho diário como: *templates* para apresentações, banco de imagens, lista telefónica, entre outras” (Inês Mesquita, Entrevista Exploratória – Ver Anexo I).

Com áreas dispersas geograficamente, concentrar informações e conteúdos numa rede interna partilhada foi algo crucial para o bom desenvolvimento do Grupo Unicer. Prova disso são as respostas dos inquiridos à questão nº 16, que comprovam que a Intranet consegue quebrar distâncias. A esta “magia” tecnológica, Teixeira-Botelho (in Dias, 2014) chama de ilusionismo tecnológico, por podermos comunicar à distância enquanto estamos sentados, por exemplo, numa secretária à frente do computador. A comunicação em rede permite uma interação entre os colaboradores, “quebrando barreiras de tempo e espaço” (Tassigny et al, 2011: 11). Os *media* digitais conseguiram desenvolver uma nova interação social.

A análise das questões nº5, nº 7, nº 8, nº 9 e nº 10 possibilitaram a validação da primeira hipótese, uma vez que as respostas dadas a cada uma delas são positivas, ou seja, a perceção dos colaboradores perante a motivação gerada pela Intranet vai ao encontro da afirmação presente na hipótese 1.

Hipótese 1- A comunicação interna da Unicer potencia através da Intranet os níveis de motivação dos seus colaboradores.

Todas as faixas etárias: 18-24, 25-34, 35-44, 45- 54 e 55-64 têm uma visão positiva e favorável, o que significa que, na maioria, os colaboradores inquiridos estão satisfeitos com a Intranet da sua empresa (questão nº 5); o *layout* da página da Intranet é um fator capaz de proporcionar motivação no trabalho (questão nº 7); a informação disponibilizada na Intranet proporciona níveis motivacionais no ambiente de trabalho (questão nº 8); a Intranet contém informação de qualidade (questão nº 9); navegar na página da Intranet é algo fácil e prático (questão nº 10), tal como a Dr^a Inês Mesquita afirmou na entrevista exploratória “é um meio de fácil acesso e que chega à generalidade das pessoas Unicer”.

A capacidade de motivar pessoas, a nível individual e grupal, constitui um enorme desafio para as organizações. Estimular os colaboradores é algo essencial para as organizações, pois é através da motivação que os colaboradores se dispõem a dar o seu melhor.

Para Davidoff (1983:385) “motivação refere-se a um estado interno que resulta de uma necessidade e que ativa ou desperta um comportamento usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade ativante”.

A motivação é um fator que interfere no desempenho das tarefas dos colaboradores e na forma como os mesmos se integram na organização (Tralhão, 2005).

A análise das questões nº11, nº 12, nº 13, nº 14, nº 15 e nº 17 possibilitaram a validação da segunda hipótese, uma vez que as respostas dadas a cada uma delas são positivas, ou seja, a percepção dos colaboradores perante a participação e envolvimento gerados pela Intranet vai ao encontro da afirmação presente na hipótese 2.

Hipótese 2- Os conteúdos temáticos da Intranet da Unicer propiciam envolvimento e participação dos diferentes grupos funcionais em que se inserem os seus colaboradores.

No entanto, os resultados apurados nas questões nº 14 e nº 15 não são tão expressivos positivamente como nas outras questões referidas anteriormente. Ou seja, a segunda dimensão de análise das questões nº 14 e nº 15 refere-se às opções de resposta “concordo” e “concordo totalmente”, valores esses, muito superiores à dimensão de respostas de cariz negativo (“discordo” e “discordo totalmente”).

Já quanto às questões nº 11, nº 12, nº 13 e nº 17, encontram-se com maior expressividade positiva de respostas o que se pretende aferir na hipótese 2. Deste modo, relativamente aos grupos funcionais, a maioria visita com maior frequência a *Home Page* da Intranet e uma das razões pela qual esta situação acontece poderá ser pelo facto desse espaço disponibilizar, aos colaboradores, a oportunidade de participarem na vida organizacional através do sorteio de bilhetes para eventos Unicer, por exemplo (questão nº 11); todos os grupos funcionais concordam que a Intranet promove a sua participação e envolvimento na dinâmica organizacional (questão nº 12); todos os grupos funcionais atribuíram grande importância ao facto de poderem participar em concursos e em sorteios, de forma a envolverem-se na vida organizacional (questão nº 13). Em termos de interação, através de troca de opiniões e sugestões promovidas pela Intranet, os grupos funcionais responderam de forma igualitária às opções de resposta “indeciso” e “concordam” (questão nº 14); o mesmo acontece na questão “sente que através da Intranet pode ter uma participação mais ativa na organização?” (questão nº 15). A maioria dos grupos funcionais elegeu a criação de uma aplicação para o telemóvel como a melhor opção para haver maiores níveis de participação e envolvimento

por parte dos colaboradores (questão nº 17), tal como a Dr^a Inês Mesquita (entrevista exploratória – Ver Anexo I) afirma. Uma das vantagens da Intranet é a participação em concursos internos, onde é aproveitada a criatividade das pessoas Unicer. Como ainda refere, “um dos grandes objetivos da Intranet é envolver sempre os colaboradores com a empresa e as nossas marcas”.

Com a Era Digital, passou a existir uma maior democratização na produção de informação ou seja, a “sociedade é, cada vez mais, horizontalizada na perspetiva comunicacional” (Serpa Soares in Dias, 2014: 89)

A comunicação em rede permite a interação dos colaboradores com a organização através da bidirecionalidade comunicativa que a Intranet proporciona, assim os colaboradores para além de recetores são, simultaneamente, emissores (Brandão e Portugal, 2015; Castells, 2005).

A participação dos colaboradores na vida organizacional da sua empresa é um importante fator motivacional, ajuda a tornar as pessoas verdadeiras embaixadoras da marca que a empresa representa. “Ao realizar o sorteio de bilhetes para diferentes eventos Unicer e ao desenvolver concursos que permitam explorar melhor a criatividade das pessoas (sugestão de nomes para marcas de novos produtos; desenvolvimento de logos para novos projetos; concurso de quadras)” (Dr^a Inês Mesquita, Entrevista Exploratória – Ver Anexo I).

A comunicação é apontada como a principal culpada por promover a participação e interação dos colaboradores na vida organizacional a fim de criar um ambiente dinâmico e positivo, capaz de estimular o desempenho dos indivíduos.

A participação, motivação e envolvimento dos indivíduos resulta de uma comunicação objetiva cuja finalidade é de potencializar o fator humano, aumentando a produção e consequentemente o lucro das organizações. Para que tal aconteça, é necessário que as organizações ofereçam um leque de benefícios que promovam a satisfação e a felicidade dos colaboradores. Também é crucial que as organizações saibam estimular um conjunto de indicadores de desempenho- saibam como motivar, como envolver e como fazer que os colaboradores participem ativamente.

À questão nº 17, a opção de resposta com mais “adeptos” foi a “criação de uma aplicação para telemóvel para que os colaboradores pudessem aceder à intranet e assim facilitar a participação”, talvez pelo facto do telemóvel ter sido “a tecnologia que mais mudou o mundo”, “uma funcionalidade básica para se estar *in touch*”, “ter um telemóvel é ter uma ligação direta com o outro ser humano em qualquer lugar do mundo” (Teixeira-Botelho in Dias, 2014). O telemóvel é um “companheiro ou amigo que nos acompanha no nosso quotidiano e que raramente desligamos” (Dias, 2014: 93). Lasen (2004) afirma que o telemóvel veio promover novos tipos de conexões.

Sem o envolvimento dos colaboradores, a cultura de uma organização torna-se vazia e sem significado (Lopes, 2003).

Assim sendo, a presente investigação cumpre, na nossa opinião, com os principais requisitos de um trabalho académico: proporcionando resultados claros de acordo com os objetivos delineados, através da realização e aplicação de um inquérito por questionário aos colaboradores Unicer, que, por sua vez, proporcionou uma análise completa, graças ao cruzamento de dados, que poderá ser bastante útil à organização Unicer, em caso de possíveis melhorias a nível comunicacional e tecnológico de forma a influenciar positivamente a promoção de motivação, envolvimento e participação dos seus colaboradores.

5. Pistas Futuras de Investigação

Apesar de termos tido acesso apenas a uma população de 100 colaboradores, foi possível obter uma amostra representativa, uma vez que a informação fornecida pelo perfil do colaborador coincide, na sua maioria, com os resultados obtidos através dos dados de caracterização do questionário. Desta forma, a presente investigação cumpriu os objetivos propostos. No entanto, seria relevante, em possíveis investigações futuras, realizar um inquérito por questionário em que a população fosse mais abrangente, de forma a obter-se uma amostra, além de representativa também significativa, e, assim, alcançar resultados mais precisos e reais sobre o papel que a Intranet da Unicer desempenha na promoção da motivação, envolvimento e participação dos seus colaboradores

Conclusão

Criar um diferencial competitivo passa por traçar uma boa estratégia de comunicação interna, o que é fundamental para o bem-estar organizacional, uma vez que favorece o alinhamento da missão, valores, visão e a promoção da integração e envolvimento dos colaboradores. Uma comunicação interna bem planeada permite a aproximação entre as organizações e os seus *stakeholders*, quer estes sejam internos ou externos. A comunicação interna, tem como principal função estreitar a relação entre a organização e o seu público interno, fomentando a partilha de informações que contribuem para o aumento dos níveis de motivação que, por sua vez, determinam o comportamento dos indivíduos, como o seu desempenho e participação ativa na organização.

Com o progresso das Tecnologias de Informação e Comunicação desenvolveram-se ferramentas que vieram melhorar os processos comunicacionais. A Intranet é um instrumento que permite aumentar os níveis de motivação, interação, participação e envolvimento dos colaboradores e uma maior identificação destes com a organização (Moreira, 2005).

A Intranet permite, também, a aproximação e maior colaboração entre os colaboradores, favorecendo a gestão do conhecimento, o processo de inovação e o aumento da produtividade.

A tecnologia da Intranet possibilita formas de comunicação inigualáveis a outros suportes e meios tradicionais. Uma dessas formas é a quantidade e a variedade de tipos de conteúdos que podem ser depositados na rede Intranet, permitindo uma elevada interatividade e participação dos colaboradores. Com ela, a comunicação ganhou mais agilidade, dinamismo, integrando e aproximando mais os seus colaboradores, independentemente da localização física onde trabalham.

A Intranet é um meio de comunicação democrático, pois de certa forma todos os colaboradores que têm acesso a esta ferramenta podem manifestar-se.

Desta forma, podemos afirmar que a tecnologia é uma importante aliada, pois tem transformado o modo como as pessoas se comunicam dentro do ambiente corporativo, tornando esse processo mais rápido, direto e eficiente.

A motivação é um estímulo que visa desencadear comportamentos. A motivação também conduz à participação, envolvimento e satisfação de necessidades dos colaboradores. É como se fosse uma “bola de neve”.

A junção das vantagens tecnológicas a estes fatores que promovem elevados níveis de desempenho, satisfação e sucesso resulta numa inteligente e poderosa estratégia de comunicação interna. A Intranet, através da utilização adequada, é um elemento-chave para a produtividade e competitividade das organizações.

Com a realização deste estudo, sustentado por uma parte teórica onde são desenvolvidos os conceitos de motivação, envolvimento, participação, comunicação em rede e comunicação interna, e após análise dos resultados obtidos, foi possível apurar que a intranet da Unicer é, na maioria, compatível com as necessidades dos colaboradores, no que diz respeito à informação disponibilizada, aos conteúdos e aspetos técnicos da Intranet.

As respostas obtidas no questionário efetuado para este estudo, revelam, na generalidade, a satisfação dos colaboradores do Grupo Unicer em relação ao Portal Corporativo do Grupo. Aferimos que os colaboradores estão motivados e satisfeitos. O Grupo Unicer consegue fazer uso da Intranet, promovendo o envolvimento e a participação dos colaboradores através de espaços que potenciam a participação.

Em relação aos conteúdos e ferramentas, encontramos aspetos que agradam mais a determinadas faixas etárias e grupos funcionais do que a outros, contudo nenhum item tem uma avaliação negativa. Os colaboradores consideram que, genericamente, a informação disponibilizada tem qualidade e é adequada, consideram que têm facilidade em navegar na página da Intranet no seu dia-a-dia e é uma ferramenta que consultam várias vezes por dia.

Perante estas afirmações, a organização objeto de estudo, num futuro próximo, poderá desenvolver, na Intranet, um espaço que possibilite ainda maiores níveis de participação e envolvimento, potenciando a partilha de sugestões e opiniões entre os seus colaboradores.

Através desta partilha de opiniões, a Unicer conseguirá “ouvir” os seus colaboradores, dando-lhes voz, e ao aproveitar estas informações para um fim estratégico, pode ser uma vantagem. No entanto, para tal acontecer é necessário que a organização perceba que tipo de práticas podem levar a uma maior participação dos seus colaboradores, desenvolvendo-as.

Referências bibliográficas

- ADAMS, J. S. (1965), *Inequity in social exchanges*, in BERKOWITS, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, pp. 267-300.
- ALBERT, S. & WHETTEN, D.A. (2004), *Organizational Identity*. In: HATCH, M.J. & SCHULTZ, M. *Organizational Identity*. Oxford University Press.
- ALMEIDA, J. F. & PINTO, J. M. (1975), *A Investigação nas Ciências Sociais*, Lisboa: Editorial Presença.
- ALMEIDA, Vítor (2000), *A Comunicação Interna na Empresa*, Lisboa: Práxis.
- ALOY, J.A; DELGADO, M.R & PÉREZ, X.R. (2005), *Comunicación interna en la empresa*, Barcelona: Editorial UOC.
- ANSOFF, H. I (1977), *Estratégia empresarial*, São Paulo: McGraw- Hill.
- AUSTIN, E.W.; PINKLETON, B. (2008), *Strategic Public Relations Management - planning and managing effective communication programs*, 2^a Ed., London: Taylor and Francis E-Library.
- AZEVEDO, Carlos A. Moreira & AZEVEDO, Ana Gonçalves (1998), *Metodologia Científica, Contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos*, 4^a Ed., Porto: Ed. C. Azevedo.
- BARGE, J. Kevin (2009), *Leadership Theories*, in FOSS, Karen A. & LITTLEJOHN, Stephen W. *Encyclopedia of Communication*, pp. 593-596.
- BILHIM, João Abreu de Faria (2006), *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, 5^a Ed., Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BLAND, Michael & JACKSON, Peter (1992), *A Comunicação na Empresa*, 1^a Ed., Lisboa: Editorial Presença.

BRADBARRY, Travis & GREAVES, Jean (2007), *Desenvolva a sua Inteligência Emocional: tudo o que você precisa saber para aumentar o seu Q.E.* Rio de Janeiro: Lugar, Sextante.

BRANDÃO, Nuno Goulart (2014), *A importância da Comunicação Interna para a motivação e participação em Organizações Positivas*, in *Gestão de Recursos Humanos- desafios da globalização*, Vol. IV, Lisboa: Escolar Editora, pp. 359-391.

BRANDÃO, Nuno Goulart (2015), *A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo*, in *Relações Públicas e Comunicação Organizacional- desafios da globalização*, Vol. V, Lisboa: Escolar Editora, pp. 149-175.

CALDAS, M.P. & WOOD Jr., T. (1997), *Identidade organizacional*. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, Vol. 37, pp.6-17, Jan/Mar.

CALDAS, Miguel P. & HERNANDEZ, José Mauro da Costa (2001), *Resistência à mudança: uma revisão crítica*, in *Revista de Administração de Empresas*, pp. 31-45.

frtg *Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 1ª Edição, Lisboa: Dom Quixote.

CARDOSO, Gustavo (2006), *Os Media na Sociedade em Rede*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

CARMO, H. & FERREIRA, M. (1998), *Metodologia da Investigação: Guia para autoaprendizagem*, Lisboa.

CASTELLS, Manuel (2004), *Galáxia Internet- Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

CASTELLS, MANUEL (2005), *A Sociedade em Rede- A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*, 2ª Ed., Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

CHIAVENATO, I. (2009), *Recursos Humanos- O capital humano das organizações*, 9ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

CLEGG, S. & HARDY, C. (1999), *Studying organization: theory & method*. London: Sage.

- COGHLAN, D. (1993), *A person-centred approach to dealing with resistance to change*, in Leadership and Organization Development Journal, v. 14, n. 4, p. 10-14.
- COOPERRIDER, D. L. & SEKERKA, L. E. (2003), *Toward a Theory of Positive Organizational Change*, in K. S. Cameron; J. E. Dutton; R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco: Berrett Koehler.
- CORRÊA, Elizabeth Saad (2005), *Comunicação Digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com os públicos*, in Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, nº 3, Brasil, pp. 94-111.
- CORRÊA, Elizabeth Saad (2009), *A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações*, in Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, nº10, Brasil, pp. 162-167.
- COSTA, António (1986), *A Pesquisa de Terreno em Sociologia*, in PINTO, Augusto (orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto: Edições Afrontamento.
- CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio & CUNHA, Rita Campos e (2007), *Organizações Positivas*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- DAVIDDOFF, Linda L. (1983), *Introdução á Psicologia*, Brasil: Mc-Graw-Hill.
- DESHAIES, B. (1992), *Metodologia da investigação em ciências humanas*, Lisboa: Instituto Piaget.
- DIAS, Patrícia (2014), *Viver na Sociedade Digital- Tecnologias digitais, novas práticas e mudanças sociais*, 1ª edição, Cascais: Príncípia Editora.
- DONNELLY, J.; GIBSON, J. & IVANCEVICH, J. (1998), *Mudança Organizacional, Desenvolvimento e Inovação* in DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANCEVICH, J., *Administração – Princípios de gestão empresarial*, Lisboa.
- DOWBOR, L. et al (2001), *Desafios da comunicação*, Rio de Janeiro: Vozes.
- DUTERME, Claude (2008), *A Comunicação Interna na Empresa – A Abordagem de Palo Alto e Análise das Organizações*, Lisboa: Instituto Piaget.

ECO, Umberto (1991), *Apocalípticos e Integrados*, Lisboa: Difel.

ELIÁS, J. & MASCARAY, J. (2003), *Más allá de la Comunicación Interna – La Intracomunicación: Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

FERREIRA, Virgínia (1986), *O Inquérito por Questionário na Construção de Dados Sociológicos* in PINTO, Augusto (orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto: Edições Afrontamento.

FERREIRA, J. M.; NEVES, José & CAETANO, António (2011), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: Editora Escolar.

FIRMINO, Manuel (2010), *Gestão das Organizações – conceitos e tendências atuais*, Lisboa: Escolar Editora.

FRANÇA, V. R. V. (2005), *Problemas metodológicos e conceituais na análise de programas populares de TV*, in CAPPARELLI, S.; SODRÉ, M.; SQUIRRA, S., *A Comunicação revisitada*, Porto Alegre: Sulina, pp. 85-118.

FREIXO, Manuel José Vaz (2010), *Metodologias Científica – Fundamentos, Método e Técnicas*, 2ª edição, Lisboa: Instituto Piaget.

GARDNER, H. (1994), *Estruturas da Mente: a Teoria das Múltiplas Inteligências*, Porto Alegre: Artes Médicas.

GOLEMAN, Daniel (1995), *Inteligência Emocional*, São Paulo: Objetiva.

GOLEMAN, Daniel (2000), *Leadership That Gets Results*, in Harvard Business Review, pp. 78-90.

GOLEMAN, Daniel & BOYATZIS, Richard (2008), *Social Intelligence and Biology of Leadership*, in Harvard Business Review.

GONÇALVES, Maria Helena (2005), *Comunicação nas Organizações: para além da lógica de marketing a “arte da acção comunicacional”*, in Actas do IV Congresso da SOPCOM, Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Universidade de Aveiro, pp. 503-512.

GRUNIG, J. & HUNT, T. (1994), *Public Relations Techniques*, Harcourt Brace College Publishers.

GRUNIG, J. & REPPER, F. (1992), *Strategic Management, Publics and Issues*, in Excellence in Public Relations and Communication Management, James Grunig (Ed.), New Jersey: Erlbaum Associates Inc.

GRUNIG, James E. (2001), *Two-way Symmetrical Public Relations- Past, Present and Future*, in HEATH, Robert, *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, Sage Publications.

GRUNIG, James E. & HUNT, Todd (2003), *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

GUIMARÃES, A. S & SQUIRRA, S. C. de M. (2007), *Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica*, in Revista Famecos, nº 33, pp. 46-52.

HATCH, M.J. & SCHULTZ, M. (2002), *The dynamics of organizational identity. Human Relations*.

HERZBERG, F. et al. (1959), *The Motivation to Work*, New York: John Wiley & Sons.

HILL, Manuela Magalhães & HILL, Andrew (2008), *Investigação por Questionário*, Lisboa: Edições Sílabo.

HUOT, Régent; (1999), *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*, Lisboa: Instituto Piaget.

ILHARCO, Fernando (2003), *Filosofia da Informação: Introdução à Informação como Fundação da Ação, da Comunicação e da Decisão*, Lisboa: Universidade Católica Portuguesa Editora.

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

JENKINS, Henry (2006), *The Convergence Culture: Where old and new media collide*, New York: University Press.

KOTTER, J. P. & SCHLESINGER, L. A. (1979), *Choosing strategies for change*, in Harvard Business Review, Boston, Vol. 57, nº 2, pp. 106-113.

KUNSCH, Margarida M. Kröhling (2007), *Comunicación organizacional en la era digital: contextos, recursos e posibilidades*, in Signo y Pensamiento 51, Vol. XXVI, pp. 38-50.

KURTZ, P. & DUNCAN, A. (1998), *Shared service centres: overcoming resistance to implementation of a shared service centre*. Management Accounting, Montvale, v. 76, n. 7, p. 47-48.

LASEN, A. (2004), *Emotions and Digital Devices: Affective Computing and Mobile Phones*, Surrey: Digital World Research Center (DWRC).

LEVINSON, H., PRINCE, C., MUNDEN, K., MANDL, H. & SOLLEY, C. (1962), *Men, management and mental health*, Cambridge: Harvard University Press.

LEVINSON, P. (1999), *Digital McLuhan: A Guide to the Information Millenium*, New York: Routledge.

LIBERTORE, R. L. (1993), *The Culture Factor and Quality*. Quality Progress, pp. 61-63.

LOPES, L. C. (2003), *Hermenêutica, teorias da representação e da argumentação o campo da comunicação* in LOPES, M. I. V. de, *Epistemologia da comunicação*, São Paulo: Loyola.

MARCHIORI, Marlene & VILAÇA Wilma (2011), *Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temas Imbricados ou Desarticulados?*, in Atas do V Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 5 - 7 de Maio, São Paulo.

MAURÍCIO, Miguel (2006), *O Papel da Intranet na Gestão do Conhecimento Organizacional*, in Tese de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação, Lisboa: ISCTE.

MAXIMIANO, António (2007), *Introdução à administração*, São Paulo: Atlas.

McCLELLAND, D.C. (1961), *The Achieving Society*, New York,: Van Nostrand.

MCLUHAN, Marshall (1962), *The Gutenberg Galaxy*, Toronto: University of Toronto Press.

- MERRON, K. A. (1994), *Creating TQM Organizations*. Quality Progress, 27 (1), pp. 51-54.
- MOREIRA, Adriana (2005), *O papel da Intranet na criação do conhecimento organizacional*, in Atas do 4º Congresso da SOPCOM.
- MORREALE, S. P.; SPITZBERG, B. H.; BARGE, K. J. (2007), *Human communication: motivation, knowledge and skills*, 2ª Ed, United States: Thomson Wadsworth.
- NESTARES, M^a Isabel de Salas (2002), *La Comunicación empresarial a través de internet*, Universidad Cardenal Herrera – Fundación Universitaria Valencia: San Pablo.
- NEWSTROM, John W. (2008), *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*, 12ª Ed., McGraw-Hill.
- OLIVEIRA, Marco A. (1988), *Cultura Organizacional- Empresa e Gerentes*. Vol. 2, São Paulo.
- OMENA, Márcia Adriana Magalhães & PEIXOTO, Adriana Araújo (2010), *Inteligência Emocional x Liderança*, in Olhares Plurais: Revista Eletrônica Multidisciplinar, Vol. 1, nº2.
- PEREIRA, Maria José L. Bretas (1988), *Mudanças nas Instituições- Empresa e Gerentes*. São Paulo.
- PEREIRA, Orlindo Gouveia (1999), *Fundamentos de comportamento organizacional*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- PEREIRA, Sandra (2010), *Comunicação Organizacional Eficaz e Tecnologias da Informação e da Comunicação – Estudo Comparativo em Empresas Inovadoras em Portugal*, in Tese de Mestrado, Lisboa: ISCTE.
- PETERS, T.; AUSTIN, N. (1988), *A Paixão pela Excelência*, Lisboa: Pensamento- Editores Livreiros.
- PINHO, José B. (2003), *Relações Públicas na Internet- Técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse*, São Paulo: Summus Editorial.
- PINTO, João Madureira (1997), *Propostas para o Ensino Das Ciências Sociais*, Porto: Edições Afrontamento.

PORTER, M. E. (1999), *Competição: estratégias competitivas essenciais*, edição nº 4, Rio de Janeiro: Campus.

PUTNAM, L. L. et al (1996), *Metaphors of communication and organization* in CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R., *Handbook of Organization Studies*.

QUINTELA, José de Lemos (2006), *Comunicação Financeira – Transparência nos Sites das Empresas Cotadas*, Lisboa: PRESSELIVRE.

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.

QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, Luc Van (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2.^a edição, Lisboa: Gradiva Publicações.

QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, Luc Van (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4.^a edição, Lisboa: Gravidia.

REGO, A. (1993), *Níveis de Motivação e Graus de Desempenho*, in Revista Portuguesa de Gestão, II, pp. 69-82.

REGO, Arménio (1997), *Liderança nas Organizações- Teoria e Prática*, 1^a Ed., Aveiro: Universidade de Aveiro.

REGO, Arménio (1999), *Comunicação nas Organizações: Teoria e Prática*, Lisboa: Edições Sílabo.

RHEINGOLD, H. (1996), *A Comunidade Virtual*, Lisboa: Gradiva.

RICARDO, Carlos (2004), *A Evolução Tecnológica e a Mudança Organizacional*, in Atas do III Congresso SOPCOM, 21- 24 Abril, Covilhã.

ROSA, Luís (1994), *Cultura Empresarial – Motivação e Liderança, (Psicologia das Organizações)*, 1.^a edição, Lisboa: Editorial Presença.

RUSSEL, B. (1938), *Power*, London: Allen and Unwin.

SANFORD, F. H. (1952), *The Follower's Role in Leadership Phenomena*, in SWANSON, G, E., NEWCOMB, T, M. & HARTLEY, E., L. (eds), *Readings in Social Psychology*

[publicado em PIERCE, J. L., NEWSTROM, J. W (eds) (1995), *Leaders and the Leadership Process: Readings, Self-Assessments and Applications*, Chicago: Irwin and Austeen Press].

SCHEIN, Edgar H. (1968), *A Psicologia na Organização- Estudos de Economia Moderna*, Vol. XIV, Lisboa: Livraria Clássica Editora.

SCHEIN, Edgar H. (2004), *Organizational culture and leadership*, 3ª Ed., San Francisco: Jossey-Bass.

SCHEIN, Edgar H. (2009), *Cultura Organizacional e Liderança*, São Paulo: Editora Atlas.

SHIRKY, C. (2010), *The Cognitive Surplus*, New York: Penguin Press.

SIEGER, Robin (2005), *Vencedores Natos, Como Atingir a Realização Pessoal*, Lisboa: Atual Editora.

SOUSA, Maria José & BAPTISTA, Cristina Sales (2011), *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios- Segundo Bolonha*, Lisboa: Pactor.

SROUR, R. (1998), *Poder, cultura e ética nas organizações*. São Paulo: Editora Campus.

STANISLAO, J. & STANISLAO, B., C. (1983), *Dealing with Resistance to Change*. Business Horizons, pp. 74-78.

THOMAS, W. I. & ZNANIECKI, F. (1918), *The Polish peasant in Europe and America*, Chicago: Chicago University Press.

TOFFLER, Alvin (1970), *Choque do Futuro*, Lisboa: Edição Livros do Brasil.

TRALHÃO, Ana Cristina (2005), *Gestão e Motivação de Equipas*, Lisboa: CECO.A.

TROWER, P. (1995), *Adult social skills: State of the art and future directions*, in *Handbook of psychological skills training: Clinical techniques and applications*, pp. 54-80.

YUKL, G. (1994), *Leadership in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.

VASCONCELOS, F. C. de (2007), *Dinâmica organizacional e estratégia: imagens e conceitos*, São Paulo: Thomson Learning.

VILLAFANE, Justo (1998), *Imagem Positiva – Gestão estratégica da imagem das empresas*, Lisboa. Edições Sílabo.

VROOM, Victor H. (1964), *Work and Motivation*, New York: John Wiley.

WEBER, M. (2001), *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, Lisboa: Editorial Presença.

WEISINGER, H. (2001), *La Inteligencia Emocional en el Trabajo*, Punto de Lectura.

WELLMAN, B. (2000), *Living networked in a wired world*, in I Congresso da Associação de Investigadores da Internet, University of Kansas.

WHITE, B. Joseph (2007), *A Natureza da liderança: conheça as 5 qualidades dos grandes líderes*, Rio de Janeiro: Elsevier.

WILCOX, Dennis L.; AULT, Philips H.; AGEE, Warren K.; CAMERON, Glen T. (2001), *Relaciones Públicas: Estratégias y Tácticas*, Madrid: Pearson Education.

ZNANIECKI, F. & THOMAS, W. I. (1918), *The Polish Peasant in Europe and America*.

Webgrafia

BARWELL, Janet Maureen (2002), “*Issues in the ongoing operation and maintenance of the organizational intranet*” – consultado em Janeiro de 2016, disponível em: <https://repositories.lib.utexas.edu/handle/2152/11199?show=full>

HOLTZ, Shel (1996), “*Intranet: What’s all the excitement?*”, The Intranet Journal, Jun/Jul 1996, 13,6: ABI/INFORM- consultado em Janeiro de 2016, acessado em: <http://search.proquest.com/docview/210286692?accountid=62749>;

NETO, Henrique (2005), *Os efeitos da intranet na comunicação organizacional no contexto da complexidade: um caso de estudo* in Biblioteca Digital da PUCSP- consultado em Fevereiro de 2016, disponível em:

http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1459

TASSIGNY, Mônica; BRASIL, Marcus; BUGARIM, Maria (2011), O Poder do Blog na Comunicação Organizacional in VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologias- consultado em julho de 2016 em:

http://www.aedb.br/seget/artigos07/1316_Artigo%20TI%20e%20Comunicacao%20SEGET.pdf

TOGATLIAN, Marco Aurélio (2012), “*Entrevistas*”- Consultado em Agosto de 2016, acessado em: <http://www.togatlian.pro.br/docs/pos/unesa/instrumentos.pdf>

UNICER (2016), disponível em: <http://www.unicer.pt/pt/>

UNICER (2016c), Página da intranet consultada em Maio

VIANA, Fernando; SILVA Élido; OLIVEIRA, José (2007), *O Papel da Intranet na Comunicação Organizacional Interna: estudo de caso em um banco de desenvolvimento* in Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologias- consultado em Fevereiro de 2016, disponível em:

http://www.aedb.br/seget/artigos07/1316_Artigo%20TI%20e%20Comunicacao%20SEGET.pdf

Outras fontes bibliográficas

UNICER (2015), Relatório e Contas.

UNICER (2016a), Informação e documentação interna da empresa.

UNICER (2016b), Revista interna *momentos* da Unicer, Março, nº1 de 2016.

Anexos

Anexo I- Entrevista Exploratória à Dr^a. Inês Mesquita- Responsável pela área de Comunicação Interna da Unicer

Entrevista Exploratória

Este método permite o conhecimento de elementos sobre a intranet da Unicer que de outra forma o investigador não teria acesso. Antes de mais obrigada pela sua colaboração!

P1 - Qual a sua opinião sobre a intranet da Unicer?

R: A intranet da Unicer é, para nós, um importante veículo de comunicação com as nossas Pessoas. Reconhecemos, neste meio, grandes funcionalidades ao nível de: informação (sobre o que se passa com a Unicer e com as nossas marcas), formação (sobre os valores, visão e missão Unicer; regras e procedimentos internos) e, ainda, um carácter mais utilitário ao dotar as pessoas de ferramentas que precisam para o seu trabalho diário como: *templates* para apresentações, banco de imagens, lista telefónica, entre outras. Paralelamente, um dos grandes objetivos da Intranet é envolver sempre os colaboradores com a Empresa e as nossas marcas.

P2 – Acha que a intranet beneficia a comunicação interna na Unicer? Porquê?

R: Sim, contribuindo para o alinhamento das pessoas com a estratégia da Unicer e das marcas, permitindo a partilha de ideias / sugestões – explorando a criatividade das nossas pessoas - e garantindo que a informação chega a todos da mesma forma e o mais rapidamente possível.

P3- Quais as vantagens da utilização da intranet?

R: Como referido na resposta 1, informar, formar e dotar as pessoas de ferramentas que precisam para o trabalho quotidiano. Paralelamente, permitindo – através de concursos internos – aproveitar a criatividade das nossas pessoas.

É um meio de fácil acesso e que chega à generalidade das pessoas Unicer, nos vários *sites*, e com uma atualização praticamente diária. É das ferramentas de comunicação interna na Unicer mais apontada pelos colaboradores, nos fóruns de focus group, como uma fonte de

informação muito valorizada. Não poderíamos ter melhor feedback e avaliação da sua utilidade.

P4 – Na sua opinião, quais as principais lacunas que neste momento encontra na intranet?

R: Neste momento, sentimos que este meio pode ser desenvolvido, tornando-o ainda mais apelativo em termos de imagem, dotando-o de novas funcionalidades – para além das já existentes – trabalhar no sentido de ter uma intranet ainda mais intuitiva, de modo a que as pessoas saibam exatamente como encontrar o que precisam. Paralelamente, pode ser melhor explorado no sentido de promover uma maior interatividade entre as pessoas.

P5- Qual é o maior desafio da intranet?

R: Torná-la num meio ainda mais atrativo e relevante para o trabalho na Unicer, nomeadamente, passando informação mais detalhada e apelativa sobre a Empresa, marcas, estratégia, recolhendo sugestões / ideias das nossas pessoas e disponibilizando ferramentas úteis que façam com que as pessoas tenham necessidade de consultar a intranet com maior frequência. Trazer uma maior componente audiovisual é também um desafio permanente pois a dinâmica é essencial a qualquer ferramenta de comunicação interna.

P6– Em que mais contribui a intranet para a comunicação Interna do Grupo relativamente à revista interna?

R: As plataformas da Unicer têm objetivos diferentes e permitem explorar os temas de forma diferente, por exemplo com maior ou menor detalhe. Assim, se utilizamos a intranet numa vertente mais de informação geral sobre a Unicer e as marcas e de carácter utilitário, a revista interna permite-nos abordar com mais detalhe alguns temas que passam de forma mais resumida na intranet. Por outro lado, se nem todas as pessoas têm acesso facilitado ao computador / intranet, já à revista todos podem aceder. Estes são apenas alguns exemplos de como os meios não se substituem e podem funcionar em paralelo e de forma complementar.

Destacariamos ainda a Intranet como sendo uma ferramenta que permite chegar a todos, mais rapidamente e com uma atualização praticamente diária.

P7- Será pelo facto de nem todos os colaboradores utilizarem o computador que ainda mantêm a revista interna?

R: Não. Como referimos anteriormente, a intranet e a revista Momentos são meios complementares, não se substituindo. Reconhecemos vantagens na existência de ambos e permitem-nos chegar de forma diferente – com maior ou menor detalhe, de modo mais ou menos imediato (consoante a periodicidade / atualização) – às nossas Pessoas.

P8- Essa revista reforça o uso da intranet?

R: Não tem sido uma preocupação recorrente que a revista reforce o uso da intranet. Contudo, já publicámos artigos na revista interna Momentos que, depois, encaminhavam para mais detalhes ou desenvolvimentos na intranet.

P9- Acha que os conteúdos estão adequados às necessidades dos colaboradores, na intranet atual?

R: Achamos que sim, mas também temos a noção que existem sempre oportunidades de melhoria. Nomeadamente, através da disponibilização de outros conteúdos, mais apelativos e, quando possível, com maior detalhe. E uma busca contante de dinâmica e interatividade.

P10- Considera que a intranet da Unicer contribui para a promoção de motivação dos seus colaboradores?

R: Na nossa opinião, a intranet também poderá contribuir para a promoção da motivação das nossas pessoas. Nomeadamente, incentivando as mesmas a disponibilizarem notícias, filmes para partilha com os restantes colaboradores; ao realizar o sorteio de bilhetes (para diferentes eventos Unicer – festivais de música, futebol) e ao desenvolver concursos que permitam explorar melhor a criatividade das Pessoas (ex.: sugestão de nomes para marcas de novos produtos; desenvolvimento de logós para novos projetos; concurso de quadras, entre outros).

P11- Considera que a intranet da Unicer contribui para a participação e envolvimento dos seus colaboradores?

R: Sim. Por um lado, no seguimento dos pontos que referimos na questão anterior – ao desenvolver sorteios e concursos internos. Por outro lado, ao partilhar informações relevantes sobre a Unicer e as nossas marcas, ações realizadas, permitindo ao colaborador

saber mais sobre a atividade da Unicer e das marcas e tornando-o, também, num agente ativo na comunicação dos mesmos (um verdadeiro embaixador – dentro e fora da Unicer – das nossas marcas).

P12- Considera que a intranet da Unicer atualmente fomenta no colaborador o sentimento de uma só cultura de Grupo?

R: Na nossa opinião, sim. A informação veiculada é a mesma para todas as unidades e procuramos que transmita a estratégia da Unicer e das nossas marcas, os valores da empresa, para que todos tenham uma base comum e se sintam parte da mesma Equipa.

P13- Como avalia o motor de busca do *site*?

R: O motor de busca da intranet tem, na nossa opinião, claras hipóteses de melhoria. Nomeadamente, que permitam uma melhor triagem na informação a pesquisar.

P14 – No futuro, em termos de conteúdos, o que pode ser potenciado na intranet?

R: Na nossa opinião, e para além do que já foi referido em questões anteriores, achamos que poderia ser interessante disponibilizar os conteúdos da TV Corporativa Unicer na Intranet, bem como fomentar uma maior interatividade e partilha de temas de interesse por parte dos colaboradores (indo ao encontro dos seus interesses).

Anexo II- Imagens Intranet Unicer

unicer

Home Unicer Portais Pessoas Colaborador Processos Utilidades

Vitalis orgulha-se dos nossos paralímpicos
02-09-2016

Depois de assinar o patrocínio com o Comité Paralímpico de Portugal (CPP) para os próximos 5 anos, Vitalis orgulha-se de apresentar a campanha de apoio aos atletas paralímpicos portugueses, a partir de um filme que poderá ser ... [Mais](#)

USAFE

[Momentos n.º 1 2016 | março](#)
[Histórico](#)

[Aceder notícia](#)
Conheça [aqui](#) a newsletter eletrónica da Unicer
[Arquivo](#)

[Histórico](#)

Acesso Fácil

- Instruções Corporativas
- Lista Telefónica
- Assinatura Email Unicer
- Kit Unicer
- Banco Imagens
- Moradas Unicer
- Como Chegar à Unicer
- Sites Unicer
- Certificados Qualidade Unicer
- Sistema Documental
- Portal Apoio ao utilizador

Opção: **Moelinhas com molho picante**

Semana: **Atual** | [Próxima](#)

Veja [aqui](#) as opções de pack e pequeno-almoço.

As nossas publicações

@momentos

Super Bock apoia festival de música em Espinho

[Aceder notícia](#)
Conheça [aqui](#) a newsletter eletrónica da Unicer
[Arquivo](#)

momentos

Bem vindos à **SUPER BOCK CASA DA CERVEJA**
Toda a família vai aqui conhecer

[Momentos n.º 1 2016 | março](#)
[Histórico](#)

UNitrade N.º 18 / 2016

Clique [aqui](#) para aceder a esta edição

uni

VERÃO SUPER BOCK AMIGOS & ESPLANADAS

[Histórico](#)

Publicidade **Entrevistas** **Outros**

Ementa Dia Atual

Leça - 14-09-2016 (Jantar)

Leça | [P. Salgadas](#) | [Torta](#)

Sopa Dieta: **Creme de legumes**

Sopa: **Camponesa**

Carne: **Lombo de porco assado com chourrutte**

Peixe: **Pescada assada com puré**

Dieta: **Peixe e espada grelhado**

Opção: **Moelinhas com molho picante**

Semana: **Atual** | [Próxima](#)

Veja [aqui](#) as opções de pack e pequeno-almoço.

Anexo III- Inquérito por Questionário

Intranet Unicer

Gostaria de obter a sua opinião sobre a Intranet da Unicer. Este inquérito aplica-se aos colaboradores do Grupo Unicer e tem como objetivo apoiar um estudo académico sobre a importância da Intranet corporativa ao nível da motivação, envolvimento e participação dos colaboradores na organização.

Nota: O inquérito é anónimo e as respostas confidenciais.

Agradeço desde já o seu contributo.

(Todas as questões são de carácter obrigatório)

I. Dados de Caracterização

Descrição (opcional)

⋮

Género

Masculino

Feminino

Idade

18- 24 anos

25- 34 anos

⋮ 35 - 44 anos

45 - 54 anos

55 - 64 anos

> 64 anos

Habilitações Literárias

- Ensino Básico- 6º ano
- Ensino Secundário- 9º ano
- Ensino Secundário- 12º ano
- Ensino Superior: Licenciatura
- Ensino Superior: Pós-Graduação
- Ensino Superior: Mestrado
- Ensino Superior: Doutaramento

É colaborador do Grupo Unicer há quanto tempo?

- < 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- > 20 anos

...

Indique o estabelecimento Unicer a que pertence:

- Leça do Balio
- Santarém

- Miraflores
- Tojal
- Melgaço
- Faro
- Vidago
- Pedras
- Caramulo
- Envendos
- Póvoa de Lanhoso
- Palmela
- Castelo de Vide

Qual o seu grupo funcional?

- Técnico de Operação/ Técnico Assistente
- Técnico
- Técnico Superior
- Manager/ Gestor
- Comissão Executiva/ Diretor

Indique a sua área funcional de trabalho:

- Serviços Jurídicos
- Pessoas
- Comunicação
- Auditoria Interna e Gestão de Risco
- Planeamento e Controlo de Gestão
- Financeira
- Compras
- Sistemas de Informação
- Planeamento Operacional
- Pólo Industrial I
- Pólo Industrial II
- Logística
- Qualidade, Ambiente e Segurança
- Projetos e Melhoria Contínua
- Portugal On Trade
- Portugal Off Trade
- Europa
- África
- China
- Serviços Operacionais de Vendas
- Business Development
- Cervejas Portugal
- Águas, Sidras, Outras Categorias e Patrocínios
- Mercados Globais, Inovação e Desenvolvimento
- Research, Media e Digital
- Turismo
- Maltibérica

II. Dados de Estudo

1- Qual o nível de importância que atribui à existência da Comunicação Interna na sua empresa? Responda tendo em conta a seguinte escala: 1- Nada importante; 2- Pouco importante; 3- Indeciso; 4- Importante; 5- Muito importante

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

2. Quais dos seguintes meios de comunicação interna considera mais importantes? Responda segundo a escala: 1- Nada importante; 2- Pouco importante; 3- Indeciso; 4- Importante; 5- Muito importante

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito importante
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TV Corporativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revista Interna momentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsletter @momentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flash Unicer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniões Partilhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Na sua opinião, a Intranet promove e beneficia a Comunicação Interna da Unicer?

- Sim
- Não

4. Em que medida considera que a Intranet beneficia a Comunicação Interna da sua empresa? Responda através da seguinte escala: 1- Nada importante; 2- Pouco importante; 3- Indeciso; 4- Importante; 5- Muito importante

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito importante
Tenho informação que me permite ser um profissional mais produtivo e motivado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço melhor a minha empresa, a sua missão, visão, valores, estratégia e objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço melhor os projetos e as pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fico a conhecer os aspetos mais relevantes da vida da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho um maior sentimento de pertença em relação à empresa e ao Grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me parte integrante e participo mais na vida organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da eficácia do meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da motivação no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Qual o seu grau de satisfação em relação à Intranet?

Responda tendo em conta a seguinte escala: 1- Muito insatisfeito; 2- Insatisfeito; 3- Indeciso; 4- Satisfeito; 5- Muito satisfeito

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

6. Com que frequência acede à Intranet?

- Raramente
- 1 vez por dia
- Mais do que 1 vez por dia

7. Na sua opinião, o layout da Intranet é um fator que promove a motivação?

- Sim
- Não

8- Atualmente a informação disponibilizada na Intranet visa proporcionar no seu dia-a-dia um melhor ambiente motivacional no trabalho? Responda tendo em conta a seguinte escala: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Indeciso; 4- Concordo ; 5- Concordo totalmente

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

9- Qual a sua opinião sobre os conteúdos informativos presentes na Intranet? Responda tendo em conta a seguinte escala: 1- Muito insatisfeito ; 2- Insatisfeito ; 3- Indeciso ; 4- Satisfeito ; 5- Muito satisfeito

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indeciso	Satisfeito	Muito satisfeito
A informação está em permanente atualização, logo não necessito de recorrer a outras fontes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os conteúdos são relevantes para o meu dia-a-dia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A informação apresenta qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A quantidade de informação apresentada é suficiente para as minhas necessidades diárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo encontrar facilmente a informação que procuro navegando nos menus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10- Considera fácil e prática a navegação na Intranet? Responda tendo em conta a seguinte escala: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Indeciso; 4- Concordo ; 5- Concordo totalmente

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

11- A que áreas da Intranet acede com maior frequência? Responda tendo em conta a escala: 1- Nunca; 2- Raramente; 3- Às vezes; 4- Muitas vezes; 5- Sempre

	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Home Page	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menu Unicer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menu Portais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menu Pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menu Colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menu Processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menu Utilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área Acesso Fácil (página principal)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revista Interna momentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsletter @momentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unitrade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ementa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mediateca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12- Acredita que a Intranet promove a sua participação e envolvimento na dinâmica organizacional? Responda tendo em conta a seguinte escala: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Indeciso; 4- Concordo ; 5- Concordo totalmente

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

13- No que diz respeito às iniciativas ou funcionalidades que apelam à participação ativa do colaborador, quais os conteúdos que considera mais importantes na Intranet? Responda segundo a seguinte escala: 1- Nada importante; 2- Pouco importante; 3- Indeciso; 4- Importante; 5- Muito importante

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito importante
Participação em concursos (apresentação de propostas para logos, concurso de quadras)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação em sorteio de bilhetes para eventos Unicer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17- O que deveria ser implementado na Intranet para fomentar a participação e o envolvimento dos colaboradores? Responda segundo a escala: 1- Nada importante; 2- Pouco importante; 3- Indeciso; 4- Importante; 5- Muito importante

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito importante
Fóruns de opinião e discussão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço de sugestões e para comentar 'as nossas publicações'	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rede social interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço dedicado a reuniões virtuais para promover a participação e envolvimento dos colaboradores das diferentes áreas geográficas do Grupo Unicer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de uma aplicação para telemóvel para que os colaboradores pudessem aceder à intranet e assim facilitar a participação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>