



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O  
COMPROMISSO E REFORÇO DA CULTURA NAS  
ORGANIZAÇÕES - ESTUDO DE CASO: A CENTRAL+ TV DA  
SOCIEDADE CENTRAL DE CERVEJAS E BEBIDAS, S.A.

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em  
Ciências da Comunicação –  
Variante de Comunicação, Organização e Liderança

Por

Jessica Marina Almeida Peixinho

Faculdade de Ciências Humanas

dezembro de 2016



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O  
COMPROMISSO E REFORÇO DA CULTURA NAS  
ORGANIZAÇÕES - ESTUDO DE CASO: A CENTRAL+ TV DA  
SOCIEDADE CENTRAL DE CERVEJAS E BEBIDAS, S.A.

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em  
Ciências da Comunicação –  
Variante de Comunicação, Organização e Liderança

Por

Jessica Marina Almeida Peixinho

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de  
Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

dezembro de 2016

## **Resumo**

Qualquer organização ou empresa, em última instância, tem em vista o sucesso, independentemente da sua área de atuação. Cada vez mais, a Comunicação Interna (CI) é vista como uma estratégia de gestão, contribuindo para manter os colaboradores alinhados com os objetivos da organização a fim de marcar a diferença num mercado global e competitivo. O compromisso dos colaboradores e a cultura organizacional são dois dos conceitos que podem contribuir para atingir o sucesso que as empresas ambicionam.

Para além de abordar a importância da CI nas organizações, este estudo pretende dar visibilidade sobre os diversos meios utilizados para disseminar informações internamente, tendo como principal foco e, simultaneamente, como objeto de estudo, a Central+ TV, televisão corporativa da Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, S.A.. Finalmente, pretende demonstrar-se de que forma é que a Central+ TV coopera no reforço do compromisso e da cultura organizacionais da empresa.

Os principais resultados do estudo de caso vieram confirmar as hipóteses formuladas nesta investigação. Por um lado, constatou-se que a Comunicação Interna é vista e tida pelos colaboradores como uma área importante para a organização; por outro, depreende-se que através dos meios de Comunicação Interna, especificamente da televisão corporativa e dos seus conteúdos é possível contribuir para o compromisso e reforço da cultura, corroborando assim os objetivos propostos neste relatório de estágio.

**Palavras-Chave:** Comunicação Interna, Televisão Corporativa, Compromisso Organizacional, Cultura Organizacional

## **Abstract**

Any organization or company, regardless of their area of expertise, ultimately aims to success. Internal Communication (IC) is seen as a management strategy, contributing to keep employees aligned with the organization's objectives in order to make a difference in a global and competitive market. The commitment of employees and the organizational culture are two concepts that can contribute to achieving the success that companies pursue. This study aims to provide visibility into the various channels used to disseminate information internally, in addition to addressing the importance of Internal Communication in organizations, with the main focus and simultaneously the object of study, Central+ TV, Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, S.A.'s corporate TV. Finally, this study aims to demonstrate in which way the Central+ TV cooperate in strengthening the commitment and organizational culture of the company.

The main results of this case study confirmed the hypotheses formulated in this investigation. On one hand, it was verified that Internal Communication is seen and held by employees as an important area for the organization; on the other hand, it is possible to contribute to the commitment and reinforcement of organizational culture through the Internal Communication channels, specifically through corporate television and its contents, thus corroborating the proposed objectives in this study.

**Keywords:** Internal Communication, Corporate TV, Organizational Commitment, Organizational Culture.

## **Agradecimentos**

Agradeço especialmente, aos meus **avós paternos**: não haveria palavras que chegassem para descrever a minha gratidão por tudo e desde sempre.

Um agradecimento à Sociedade Central de Cervejas e Bebidas (em especial às pessoas) por me ter dado a oportunidade de elaborar este estudo e por ter permitido que iniciasse o meu percurso profissional. Tenho-a e terei, para sempre, como uma grande “escola”.

Ao meu orientador, Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, agradeço por ter incutido “o bichinho” da Comunicação Interna e pela prontidão e acompanhamento ao longo destes trabalhosos meses.

Obrigada aos professores da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, com quem tive o prazer de me cruzar ao longo destes anos de licenciatura e mestrado. De vós e da faculdade levo os ensinamentos e o “Valor para Sempre”.

Não havendo a necessidade de mencionar nomes, aos restantes - família e amigos - que, indiretamente, contribuíram para a elaboração deste trabalho, o meu muito obrigada. Melhor do que ninguém, sabem o desafio que foi “cortar esta meta” e terminar de escrever este capítulo da minha vida, da qual tenho todo o gosto que façam parte e que continuem a contribuir para a sua história.

## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I - Comunicação, Organização, Cultura e Compromisso.....</b>	<b>3</b>
1 – A Importância da Comunicação nas Organizações .....	3
2 – Comportamento e Cultura Organizacionais.....	11
3 - Compromisso e Socialização Organizacional .....	18
<b>Capítulo II - A Importância da Comunicação Interna nas Organizações.....</b>	<b>30</b>
1 - Comunicação Interna – o conceito, a sua função e os seus objetivos .....	30
2 - A Comunicação em Rede nas Organizações .....	36
3 - Os Meios de Comunicação Interna nas Organizações.....	39
<b>Capítulo III - A Empresa e o Estágio – Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, S.A.</b>	
<b>.....</b>	<b>50</b>
1 - A Empresa: Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, S.A. (SCC) .....	50
2 - A Comunicação Interna na Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, S.A. ....	55
3 - Processo de Acolhimento e Memória Descritiva do Estágio .....	55
<b>Capítulo IV – Metodologia.....</b>	<b>60</b>
1 - Apresentação do Objeto de Estudo.....	60
2 - Problemática e Objetivos da Investigação.....	73
3 - Estratégia metodológica .....	74
3.1 - Dados secundários .....	75
3.2 - Dados primários.....	76
4 - Universo, Amostra e Horizonte Temporal de Investigação .....	78
5 - Limitações ao Estudo.....	79
6 - Hipóteses do Estudo .....	80
<b>Capítulo V – Estudo de Caso: Sociedade Central de Cervejas e Bebidas .....</b>	<b>82</b>
1 - Análise geral dos dados primários do estudo .....	82
1.1 - Dados de caracterização .....	82
1.2 - Análise geral dos dados apurados no questionário.....	86
2 - Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre dados de caracterização e dados gerais do estudo .....	99
2.1 - Importância atribuída à Comunicação Interna por localização .....	100

2.2 – Importância da Central+ TV, enquanto meio audiovisual, e das suas vantagens para os colaboradores da SCC, SAL e Novadis.....	107
2.3 – Interesse das rubricas da Central+ TV, para os colaboradores das três empresas do grupo .....	112
2.4 - Perceção dos colaboradores das três empresas face à importância da Central+ TV para o envolvimento e passagem de conhecimento na organização .....	120
3 - Reflexão dos dados e pistas futuras da Investigação.....	121
<b>Conclusão.....</b>	<b>126</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>128</b>
<b>Webgrafia .....</b>	<b>132</b>
<b>Outras Fontes Bibliográficas .....</b>	<b>133</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>134</b>

## Índice de Figuras

Figura 1: Modelo Linear de Comunicação .....	3
Figura 2: Modelo percetual de Comunicação.....	4
Figura 3: Organigrama e Comunicação Formal.....	8
Figura 4: Os três níveis de abordagem do Comportamento Organizacional (CO).....	12
Figura 5: Normas - Intensidade e cristalização.....	17
Figura 6: O Triângulo da Intracomunicação.....	32
Figura 7: Principais marcas produzidas e importadas pela Sociedade Central de Cervejas e Bebidas.....	53
Figura 8: Organograma Macro da Estrutura da SCC.....	54
Figura 9: Logotipo Central+ TV.....	60
Figura 10: Layout Central+ TV.....	61
Figura 11: Central+ TV - Separador de introdução de rubrica "À Nossa".....	62
Figura 12: Central+ TV - Separador de introdução de rubrica "À Nossa História".....	62
Figura 13: Central+ TV - Separador de introdução de rubrica "Entre Nós".....	63
Figura 14: Central+ TV - Separador de introdução de rubrica "Notícias Num Minuto".....	64
Figura 15: Central+ TV - Separador de introdução de rubrica "Dicas Num Minuto".....	64
Figura 16: Central+ TV - Separador de introdução de rubrica "SMS".....	65
Figura 17: Central+ TV - Separador de introdução de rubrica "Negócio".....	65
Figura 18: Central+ TV - Separador de introdução de rubrica "Visão".....	66
Figura 19: SuperSign - Página com informações resumo.....	67
Figura 20: SuperSign - Página de gestão de conteúdos: "Content".....	68
Figura 21: SuperSign - Página de construção da grelha de conteúdos.....	69
Figura 22: SuperSign - Página de agendamento: "Schedule".....	70
Figura 23: SuperSign - Página de agendamento da grelha de conteúdos.....	71
Figura 24: SuperSign - Página de distribuição: "Distribution". Distribuição a 100%.....	72
Figura 25: SuperSign - Página de controlo individual de televisores: "Palyer".....	72
Figura 26: Tabela de Dimensão e Amostra.....	78

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Síntese das Metáforas Organizacionais .....	7
Tabela 2: Síntese de Fluxos de Comunicação Organizacional.....	9
Tabela 3: Conceitos Fundamentais do Comportamento Organizacional.....	13
Tabela 4: As três componentes mais comuns do empenhamento organizacional .....	22
Tabela 5: Resumo do Quadro das formas de capital.....	25
Tabela 6: Recursos da Socialização promovendo o Capital Psicológico .....	26
Tabela 7: Meios de Comunicação Interna Escritos.....	41
Tabela 8: Meios de Comunicação Interna Orais.....	42
Tabela 9: Meios de Comunicação Interna Audiovisuais .....	43
Tabela 10: Meios de Comunicação Interna Digitais.....	48
Tabela 11: Tabela de relação: Hipóteses VS Perguntas.....	81
Tabela 12: O meio de Comunicação Interna mais importante.....	87
Tabela 13: Tabela da Eficácia das formas de comunicação .....	88
Tabela 14: Vantagens da Central+ TV .....	90
Tabela 15: Tabela da avaliação da imagem, estrutura e conteúdos da Central+ TV .....	93
Tabela 16: Tabela Importância das Rubricas da Central+ TV.....	96
Tabela 17: Preferências de formas de comunicação na SCC.....	102
Tabela 18: Preferências das formas de comunicação na SAL .....	103
Tabela 19: Preferências das formas de comunicação na Novadis .....	104

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Direção Geral/Área.....	82
Gráfico 2: Idade .....	83
Gráfico 3: Género .....	83
Gráfico 4: Grupo Funcional.....	84
Gráfico 5: Empresa .....	85
Gráfico 6: Localização.....	85
Gráfico 7: Pergunta 1 - Importância da Comunicação Interna na SCC.....	86
Gráfico 8: Pergunta 2 - Importância dos meios de Comunicação Interna na SCC.....	87
Gráfico 9: Pergunta 3 - Eficácia das formas de comunicação .....	88
Gráfico 10: Pergunta 4 - Importância da Central+ TV como meio de comunicação audiovisual.....	89
Gráfico 11: Pergunta 5 - Importância das principais vantagens de Central+ TV.....	90
Gráfico 12: Pergunta 6 - Importância da Central+ TV para o envolvimento e passagem de conhecimento.....	92
Gráfico 13: Pergunta 7 - Avaliação da imagem, estrutura e conteúdos da Central+ TV.....	94
Gráfico 14: Pergunta 8 - Interesse dos Colaboradores nas rubricas da Central+ TV.....	97
Gráfico 15: Pergunta 9 - Planeando o futuro.....	98
Gráfico 16: Importância da Comunicação Interna para os colaboradores do grupo SCC. 100	
Gráfico 17: Eficácia das formas de comunicação para os colaboradores da SCC.....	102
Gráfico 18: Eficácia das formas de comunicação para os colaboradores da SAL.....	103
Gráfico 19: Eficácia das formas de comunicação para os colaboradores da Novadis.....	103
Gráfico 20: Importância atribuída aos meios de comunicação interna na SCC. ....	105
Gráfico 21: Importância atribuída aos meios de comunicação interna na SAL .....	106
Gráfico 22: Importância dos meios da comunicação interna na Novadis.....	106
Gráfico 23: Relação entre a vantagem "Mostra as nossas pessoas e torna a comunicação mais humana e acessível" com o dado de caracterização "Empresa" .....	108
Gráfico 24: Relação entre a vantagem "Promove a comunicação bilateral, dando "voz" aos colaboradores e pessoas com ligação à Organização" com o dado de caracterização "Empresa" .....	109

Gráfico 25: Relação entre a vantagem "Passa a informação de forma rápida e eficaz a todos os colaboradores, mantendo-os alinhados com a estratégia e objetivos da organização" com o dado de caracterização "Empresa" .....	110
Gráfico 26: Relação entre a vantagem "Ajuda a conhecer melhor as restantes áreas de negócio e Empresas do grupo" com o dado de caracterização "Empresa" .....	112
Gráfico 27: Relação entre o interesse dos colaboradores das três empresas na rubrica "Visão" da Central+ TV. ....	113
Gráfico 28: Relação entre o interesse dos colaboradores das três empresas na rubrica "Negócio" da Central+ TV.....	114
Gráfico 29: Relação entre o interesse dos colaboradores das três empresas na rubrica "À Nossa" da Central+ TV.....	115
Gráfico 30: Relação entre o interesse dos colaboradores das três empresas na rubrica "À Nossa História" da Central+ TV.....	116
Gráfico 31: Relação entre as idades dos colaboradores e a rubrica "À Nossa História" da Central+TV. ....	118
Gráfico 32: Relação entre os colaboradores das empresas do grupo e as sua perceção face ao envolvimento e passagem de conhecimento na organização através da Central+ TV. ....	120

## **Introdução**

Comunicação e organização são dois conceitos considerados interdependentes já que não existem um sem o outro. Dentro da variedade de temas existentes no âmbito da Comunicação Organizacional, a Comunicação Interna (CI) ocupa um lugar de grande destaque. Com o passar do tempo, a CI tem deixado de ser vista como uma mera ferramenta de distribuição de mensagens dentro das empresas, para passar a ser considerada uma área essencial que coexiste e acompanha as decisões das equipas de gestão das organizações.

Tendo por base a icónica expressão de McLuhan (1964, p. 21) de que “o meio é a mensagem”, neste estudo pretende-se compreender o contributo da televisão corporativa, enquanto meio de comunicação interna audiovisual, para fomentar o compromisso dos colaboradores da Sociedade Central de Cervejas e Bebidas e para reforçar a cultura organizacional da empresa, sendo estes, dois conceitos importantes quando falamos de sucesso numa organização. A verdade é que, atualmente, a concorrência existente, em qualquer área de negócio, atingiu dimensões desmedidas e a adaptabilidade e inovação podem ser as chaves para a obtenção do sucesso empresarial. Também dentro dessa linha de raciocínio foi concebido este estudo. Dos vários temas existentes na área da CI, poucos são os que tratam de instrumentos de comunicação empresarial como a televisão corporativa, havendo um maior foco em meios digitais, nomeadamente, na intranet. Por esse motivo, decidimos que este seria o tema que viria acrescentar mais valor e marcar alguma diferença dentro dos interessantes estudos existentes sobre esta área de interesse académico.

Nesse sentido, nos dois primeiros capítulos será feito um enquadramento com o objetivo de delimitar os contornos teóricos desta investigação, desenvolvendo cada um dos conceitos base do estudo, nomeadamente: comunicação, organização, comunicação organizacional, comportamento organizacional, cultura organizacional e compromisso organizacional. No segundo capítulo, será ainda desenvolvido o tema da importância da Comunicação Interna nas organizações e apresentados os seus diferentes meios: escritos, orais, audiovisuais e digitais.

No Capítulo III, após a breve introdução histórica e apresentação da Sociedade Central de Cervejas e Bebidas (SCC), empresa onde decorreu o estágio tendo em vista a realização

deste relatório, apresentar-se-á uma breve história da SCC e, de seguida, será explicado todo o processo inicial de acolhimento, assim como a Memória Descritiva do estágio. No quarto capítulo, seguir-se-á a exposição da metodologia utilizada e, finalmente, num quinto capítulo, serão analisados os dados recolhidos de forma a comprovar as hipóteses e evidenciar as conclusões deste estudo. Por sua vez, e para corresponder aos objetivos deste relatório, que passam, essencialmente, por compreender a importância da televisão corporativa para o compromisso dos colaboradores e cultura organizacional de uma empresa, foi definida a seguinte Pergunta de Partida (PP) que, por sua vez, serviu de fio condutor a todo o trabalho: será que a televisão corporativa, enquanto meio de comunicação interna, reforça o sentido de pertença, os valores e as práticas partilhados pelos colaboradores?

Para responder à Pergunta de Partida e comprovar, ou não, a sua veracidade, foram criadas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A Comunicação Interna é considerada uma área importante para os colaboradores do grupo SCC;

Hipótese 2: A Central+ TV contribui para o reforço da cultura e do compromisso dos colaboradores do grupo SCC.

A primeira hipótese da investigação, mais abrangente, permite compreender de que forma a Comunicação Interna é percebida pelos colaboradores das três empresas do grupo. A segunda, mais específica, permitirá comprovar o impacto da televisão corporativa do grupo SCC, Central+ TV, no compromisso dos colaboradores e no reforço da cultura organizacional.

## Capítulo I - Comunicação, Organização, Cultura e Compromisso

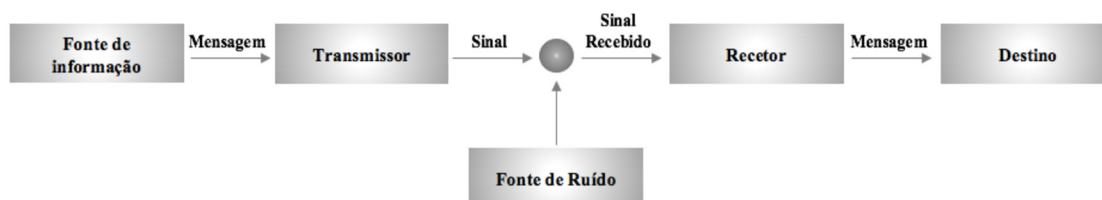
### 1 – A Importância da Comunicação nas Organizações

#### Comunicação

Comunicar, do latim *communicare*, significa pôr em comum, partilhar e representa uma condição indispensável ao ser humano, à vida social, mas também à vida organizacional, sendo considerada por Cunha et al. (2016, p. 414) como o «aparelho circulatório» das organizações. Wiio (1995, p. 95) afirmou que «se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha», o que nos permite admitir que a comunicação está dentro das práticas e processos organizacionais e que sem ela não há organização. O reverso também acontece, pois se esses mesmos processos e práticas não existirem, então não se produzem fluxos comunicacionais (Cunha et al., 2016). Pela interdependência dos conceitos de comunicação e organização, vamos focar-nos na área da comunicação no âmbito organizacional e, posteriormente, procuraremos direcionar a reflexão teórica para outros conceitos, como sendo os de organização, comportamento organizacional, cultura e compromisso organizacionais.

A comunicação pressupõe uma troca de informação, entre alguém que emite a mensagem (emissor) e alguém que a recebe (recetor). O emissor, tem como principal objetivo que o recetor entenda a sua mensagem com a maior clareza possível. Aristóteles (2005), defende que o principal fim a que a comunicação se destina é a persuasão, ou seja, a tentativa de que o recetor adote o ponto de vista do emissor. Shannon e Weaver (1964) propuseram o célebre *Linear Model of Communications* (Modelo Linear de Comunicação), a fim de demonstrar o processo de transmissão de mensagens:

Figura 1: Modelo Linear de Comunicação

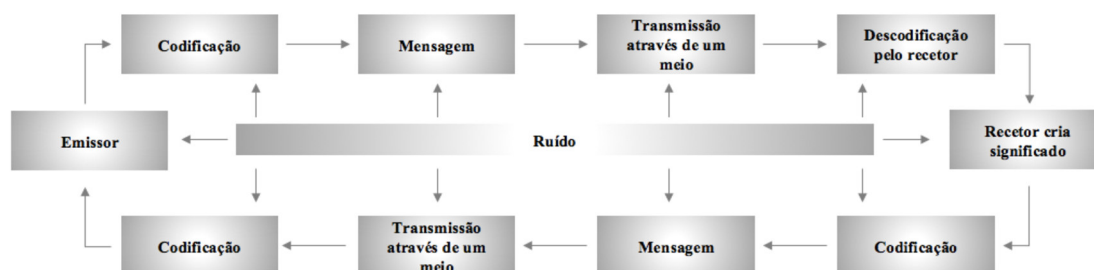


Fonte: Shannon & Weaver (1964, p.34)

Este modelo foi desenvolvido pelos autores supracitados, durante a Segunda Grande Guerra Mundial, nos laboratórios da empresa de telecomunicações Bell, nos Estados Unidos da América. O objetivo passava por conceder aos canais de comunicação uma maior eficácia, sendo esta uma teoria possível de se aplicar, não só ao nível das telecomunicações, como também às várias situações de comunicação humana.

Pela linearidade e simplicidade (mas não simplismo) apresentadas no modelo, conseguimos lê-lo de uma forma clara e quase instantânea. Segundo Fiske (1993, p. 21), os autores Shannon e Weaver «veem a comunicação como manipulação ou propaganda: que A comunicou eficazmente com B quando B reage da forma que A deseja». Nesse sentido, considera-se que a fonte (*information source*) tem capacidade de decidir que mensagem (*message*) transmitir. Posteriormente, essa mesma mensagem será transformada pelo transmissor (*transmitter*) num sinal (*signal*), enviado ao recetor (*receiver*) através do canal. O ruído (*noise source*) que encontramos a meio do modelo, entre o sinal enviado (*signal*) e o sinal recebido (*received signal*), respeita a qualquer elemento que dificulte a descodificação e, portanto, compreensão da mensagem inicialmente enviada pela fonte. Em termos práticos, e de forma a simplificar o entendimento deste modelo, sugerimos que imagine um telefone antigo. Neste caso, o canal será o fio do telefone; por sua vez, o sinal será a corrente elétrica que torna a ligação possível; o transmissor e o recetor serão os auscultadores. Cunha et al. (2016) aprofundam o tema mostrando-nos um processo comunicacional mais elaborado que o anteriormente concebido por Shannon e Weaver:

Figura 2: Modelo percetual de Comunicação.



Fonte: Cunha et al. (2016, p.415)

Luhmann (1993) destaca a improbabilidade da comunicação, sugerindo que, enquanto seres humanos, comunicamos porque não nos entendemos e que sempre que o fazemos, dependendo das experiências vividas por cada pessoa, há uma maior ou menor propensão para compreendermos a informação que nos tentam transmitir. Cunha et al. (2016, p. 414-416), por sua vez, falam-nos do modelo perceptual de comunicação e da «metáfora da dança» a ele associado. Neste caso, a comunicação é vista como uma troca de informação, entre emissor e recetor, que tem associada a si a percepção de significado criada pelas pessoas que participam no processo comunicacional. Por esse motivo, os autores alertam-nos também para a importância do contexto e das vivências dos interlocutores, no sentido em que os significados atribuídos a uma mesma mensagem podem ser diferentes de pessoa para pessoa e que, nalguns casos, essa impercepção pode ser, até, propositada (p.e.: utilização de ironia - quando a comunicação verbal vai de encontro à comunicação não-verbal). A essa incongruência os autores chamam de «metáfora da dança».

Se repararmos, no Modelo Processual de Comunicação (Figura 2) apresentado são incluídos três outros fatores, nomeadamente: a reconsideração de ruído ao longo de todo o processo e não só, a meio; assim como a representação do meio envolvente (contexto); e a existência de *feedback*, sendo-nos apresentado um processo cíclico, em que a resposta do recetor também é relevante para que a comunicação continue a fluir.

Depois deste breve olhar sobre os processos de comunicação e a sua evolução, torna-se necessário entender os fluxos comunicacionais ao nível organizacional. Como tal, vamos definir o conceito de organização propriamente dito para que possamos, adiante, clarificar os termos de comunicação organizacional, comportamento organizacional, cultura e compromisso.

## **Organização**

Organizar vem do grego *organon* que significa instrumento. Vivemos rodeados e dependentes de organizações, mesmo antes de nascermos. «São as organizações que criam o desenvolvimento humano e social» (Chiavenato, 2004, p. 2). Neste caso, iremos focar-nos no termo organização, exatamente enquanto entidade e não como processo de organizar.

«As organizações constituem agrupamentos humanos instituídos com o propósito de atingir um dado objetivo e são um fenómeno que marca as sociedades contemporâneas» (Ruão,

2008, p. 25). Já segundo Katz e Kahn (1966), as organizações funcionam como sistemas abertos nos quais importa analisar o comportamento dos colaboradores no seu todo, mais do que individualmente, pois nelas existem redes de relacionamentos, onde a comunicação desempenha um papel fundamental. Por esse mesmo motivo, Bilhim (2013) classifica as organizações como entidades sociais (compostas por pessoas), coordenadas e com objetivos definidos a alcançar. Esses mesmos objetivos são atingidos em grupo, através da coordenação e alinhamento dos colaboradores. Por sua vez, essa coordenação e alinhamento têm por base uma estrutura organizacional que dita de que forma as tarefas são divididas, bem como quem as coordena e controla, variando a sua natureza de organização para organização.

Considerando que «as organizações são fenómenos sociais complexos, ambíguos e paradoxais, os quais podem (...) ser lidos de diferentes ângulos (...)» (Bilhim, 2013, p. 37), parece-nos interessante e oportuno partilhar as diversas metáforas que permitem entender as organizações. Desta forma, procuramos mostrar não só a complexidade associada ao conceito, como também o seu caráter metafórico que nos desafia a interpretar e pensar esta realidade social a partir de várias perspetivas. Não o faremos de uma forma exaustiva, mas sim consolidada e sintética, através do seguinte quadro, concebido com base em Bilhim (2013) e Cunha et al. (2016):

Tabela 1: Síntese das Metáforas Organizacionais

<b>Metáfora</b>	<b>A organização</b>	<b>Características</b>	<b>Vantagens</b>
<b>Organização Racional</b>	Metáfora dominante durante o século XX. A organização é vista como um sistema fechado e é orientada para o alcance dos objetivos propostos pela gestão, apresentando estruturas formais e processos burocráticos.	Homogeneidade; objetivos únicos definidos pela gestão de topo; estruturação e organização do trabalho (burocracia); formalização;	Estruturação da organização e do trabalho de forma racional, eficiente e clara.
<b>Organização Orgânica</b>	A organização é vista como um sistema aberto, dependente da sua envolvente e, à semelhança dos seres vivos, com começo, meio e fim.	Índole sistémico; dependência da envolvente; essência evolutiva; Esforço de monitorização da envolvente.	Organização como um sistema aberto, organicamente ativo, permitindo gerar novas organizações.
<b>Organização Política</b>	A organização é compreendida como um sistema político. Existência de subculturas, pela variedade de grupos com interesses diversos, sendo necessária negociação constante para evitar conflitos.	Caráter político da gestão; multiplicidade e conflito de interesses; luta pelo poder; mudança como geradora de agitação política.	Diversidade de interesses e objetivos criando interação entre os intervenientes, por meio de negociação e associação, assentando numa base estrutural e motivacional <sup>1</sup> .
<b>Organização Cognitiva</b>	Avaliação dos processos cognitivos dos membros organizacionais (atitudes, decisões).	Ambiente pensante; construção da realidade social pelos membros organizacionais; variedade de perspetivas.	Participação ativa dos membros como elemento motivador.
<b>Organização Humana</b>	Prevalência de um panorama humanista, onde se concilia o alcance de objetivos individuais, canalizando esforços para atingir as metas organizacionais.	Incorporação de objetivos individuais e organizacionais; efeito Pigmalião (procura de informação que justifique as crenças de cada indivíduo).	Atingimento dos objetivos individuais e da organização como gerador de dedicação, empenho e vantagem competitiva para a organização.
<b>Organização Cultural</b>	A cultura é a base da organização. Enfoque na interação dos membros organizacionais como construtores de uma realidade simbólica partilhada, com vista a uma maior coesão.	Partilha de perspetivas; socialização; foco na história da organização contribuindo para a construção da cultura.	Maior coesão dos membros organizacionais através da partilha das suas realidades; interpretação de processos organizacionais, tendo em vista a melhoria.

Fonte: Bilhim (2013, pp. 35-77) e Cunha et al. (2016, pp.23-33).

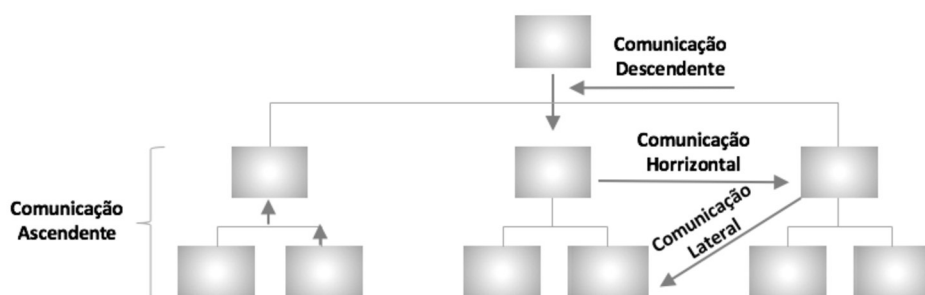
<sup>1</sup> Bilhim (2013, p.66)

## Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional diz respeito às várias formas de comunicar utilizadas por uma organização, externa e internamente, para os seus diferentes públicos. Esta é constituída por fluxos de comunicação transversais à hierarquia organizacional que podem ser considerados formais ou informais. Dependendo de organização para organização e de estrutura para estrutura podemos encontrar organizações formais ou informais. Estamos perante uma organização formal quando nos referimos «às estipulações dos dirigentes, traduzidas em estatutos, regulamentos, organogramas» e diante de organizações informais quando olhamos para «o comportamento real dos seus membros» (Pereira, 1999, p. 87). Independentemente do nível de formalidade que sobressaia na organização, existem sempre fluxos de comunicação, nomeadamente:

- Comunicação descendente;
- Comunicação ascendente;
- Comunicação horizontal;
- Comunicação lateral (ou diagonal, segundo Cunha et al. 2016, p. 454) (Bilhim, 2013, pp. 333-336).

Figura 3: Organigrama e Comunicação Formal



Fonte: Bilhim (2013, p.334).

Através do quadro que se segue, apresentamos as principais diferenças entre os fluxos de comunicação mencionados anteriormente:

Tabela 2: Síntese de Fluxos de Comunicação Organizacional.

<b>Fluxos de Comunicação</b>	<b>Características dos fluxos</b>
<b>Comunicação Descendente</b>	Dos superiores hierárquicos para os seus subordinados.
<b>Comunicação Ascendente</b>	Dos subordinados para os seus superiores hierárquicos.
<b>Comunicação Horizontal</b>	Entre pessoas do mesmo nível na hierarquia.
<b>Comunicação Diagonal</b>	Entre pessoas em níveis hierárquicos diferentes e cuja comunicação é, à partida, menos provável do que as anteriormente mencionadas.

Fonte: Bilhim (2013, pp. 333-336) e Cunha et al. (2016, pp. 454-455).

Segundo Krackhardt e Hanson (1993, p. 104), «se a organização formal é o esqueleto de uma empresa, a informal constitui o sistema nervoso central que guia processos de pensamento coletivo, as ações e as reações das suas unidades de negócio». Hoje, as comunicações formal e informal cruzam-se e, em muitos casos, torna-se complicado separá-las por completo. Nesse sentido, Cunha et al. (2016) afirmam que devemos considerar a formalidade e informalidade não só da mensagem, como também do canal através do qual a mesma é transmitida (p.e.: uma mensagem formal pode ser transmitida através de um canal informal). Apesar disso, sabe-se que a comunicação de caráter informal circula com maior facilidade e rapidez (p.e.: através de e-mail, muito embora, também aconteça serem transmitidas mensagens formais por meios eletrónicos).

A comunicação tem um papel de enorme importância no seio das organizações. Como tal, Bilhim (2013, pp. 338-339) alerta-nos para as barreiras que poderão impedir uma clara transmissão da mensagem. Assim sendo, o autor enumera as cinco barreiras à comunicação existentes nas organizações, como sendo:

- «Status»: a posição hierárquica de quem transmite a mensagem influencia a sua transmissão. Uma mensagem sobre o plano estratégico de uma empresa terá maior peso se for transmitida por um elemento da equipa de gestão, por exemplo;
- «Número de ligações»: quando a mensagem passa por várias pessoas ou níveis hierárquicos, nunca chega ao destinatário como inicialmente foi projetada;
- «A luta pelo poder na organização»: a informação torna-se sinónimo de poder. Reter informações significa, para alguns colaboradores, ter mais conhecimento sobre a realidade da organização, em comparação com os restantes colegas;

- «A ameaça económica»: na eventualidade de se fazer sentir alguma instabilidade na organização e a ameaça de perder benefícios ou, no limite, o emprego, em muitos casos determina a forma como se comunica e como se interpreta a informação;
- «Sobrecargas de informação»: informação a mais ou a menos, não traz benefícios. Deve existir um meio termo e fazer-se uma gestão das informações transmitidas.

A confiança é o elemento base para desimpedir a comunicação e, conseqüentemente, torná-la mais fluida. Se houve confiança há uma maior abertura para falar. Naturalmente, numa organização, poderão sempre existir pessoas que criem entropias e as ditas barreiras comunicacionais. Para contornar essa realidade, a confiança pode ser instituída «ao nível dos pressupostos básicos e dos valores e práticas integradoras da cultura nessa organização» (Bilhim, 2013, pp. 338-339).

Em suma, segundo Riel (1995), a comunicação organizacional é um elemento indispensável à gestão das organizações, contribuindo para alcançar os objetivos estabelecidos. Por outras palavras, a forma como uma organização comunica, interna e externamente, pode ajudar a definir o seu sucesso ou insucesso. Não existe uma maneira definida e correta para se comunicar ao nível organizacional. Cada caso é único e individual e, como tal, devem analisar-se as diferentes realidades para melhor se adequar a estratégia comunicacional a cada uma delas. Não menos pertinente é o comportamento organizacional. Nesse sentido, e para melhor complementar esta reflexão teórica, seguidamente falaremos deste último conceito, assim como do conceito de cultura, e mostraremos a razão da sua importância para os estudos de comunicação nas organizações.

## **2 – Comportamento e Cultura Organizacionais**

### **Comportamento Organizacional**

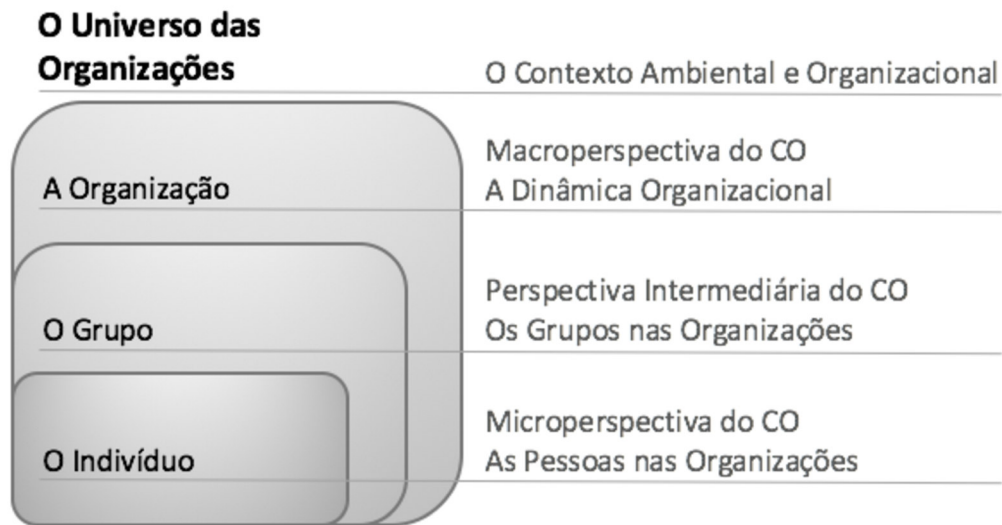
Para Cunha e Rego (2003), teorias de comportamento organizacional que não foquem preocupações humanitárias e utilitárias, podem ser consideradas como incompletas, uma vez que, segundo Newstrom (2008, p.4), o objetivo do estudo desta teoria passa por «descrever a forma como as pessoas se comportam» bem como, entender a razão desse mesmo comportamento, mas também antecipar comportamentos e «controlar» as condutas do quotidiano da organização.

O foco central do comportamento organizacional é compreender o funcionamento e comportamento das organizações. Tanto as pessoas influenciam a organização, como são influenciadas por ela. Assim, o comportamento organizacional retrata exatamente as interações entre as pessoas e as organizações reciprocamente (Chiavenato, 2004).

Existem três níveis hierárquicos que nos permitem abordar o tema do comportamento: a «macroperspectiva», a «perspectiva intermediária» e a «microperspectiva» (Chiavenato, 2004, p. 10).

A macroperspectiva consiste em olhar o comportamento organizacional de uma forma macro que «se baseia em como comunicar, liderar, proporcionar decisões, lidar com o estresse e conflito, proporcionar negociação tipos de poder e política e coordenar atividades de trabalho». Por sua vez, a «perspectiva intermediária» trata do comportamento organizacional ao nível dos grupos e das equipas existentes na organização, procurando melhores formas de socialização para fomentar a cooperação e o desempenho dos grupos. Por último, a «microperspectiva» visa o comportamento do indivíduo na organização, focando-se em aspetos como a personalidade, satisfação ou motivação (Chiavenato, 2004, p. 10).

Figura 4: Os três níveis de abordagem do Comportamento Organizacional (CO)



Fonte: Chiavenato (2004, p.11).

Considerando os desafios que existem atualmente e a conseqüente necessidade de as organizações se adaptarem a uma realidade competitiva à escala global, torna-se necessário investigar e aprofundar o tema do comportamento organizacional. Robbins e Judge (2010, pp. 31-37) realçam a existência de um novo «paradigma social», composto por nove desafios, pelos quais as organizações contemporâneas passam, nomeadamente:

- as organizações devem considerar a mudança e a inovação permanentes, bem como habilitar e preparar os seus colaboradores para essa realidade;
- a ampla diversidade de quadros no que confere a idade, género, raça e étnia;
- pela competitividade existente, e para atingir o sucesso, as organizações devem considerar melhorar os seus padrões de qualidade e de produtividade;
- conseqüentemente, ter um maior foco na melhoria do serviço ao cliente;
- conseguir fazer uma melhor gestão da temporaneidade (p.e.: contratos temporários), sendo este um elemento que cria instabilidade organizacional;
- uma melhor gestão do equilíbrio trabalho-família;
- melhoria de condutas éticas;
- considerar a importância de se transformarem em organizações onde a positividade impera.

Este novo «paradigma social», segundo Brandão (2013, p. 140), sustenta que o mais importante nas organizações são as pessoas. Assim torna-se necessário entender o mecanismo desse «sistema social» para que possamos compreender «os relacionamentos das pessoas numa organização e definir os modos dos seus relacionamentos com o mundo exterior». Já Pereira (1999, p. 64) afirmou que «a maioria dos comportamentos humanos verifica-se no seio de grupos; e a causa de um comportamento qualquer é em geral o comportamento de outra pessoa». Não menos importante é que as organizações compreendam também e considerem a relevância do meio envolvente, pois enquanto sistemas abertos que são, como tivemos oportunidade de explanar, importa que sejam conhecedoras do impacto da realidade exterior no seio da organização e, como tal, junto das suas pessoas.

Nesse sentido, existem nove conceitos fundamentais do comportamento que se referem tanto à natureza das pessoas, como à das organizações, que Newstrom (2008) realça e que podem ser revistos no quadro que se segue:

Tabela 3: Conceitos Fundamentais do Comportamento Organizacional

<b>Natureza das Pessoas</b>	<b>Natureza das Organizações</b>
Valorização do indivíduo	Sistemas sociais
Comportamento motivado	Interesse mútuo
Perceção	Ética
Diferenças individuais	-
Totalidade da pessoa	-
Desejo de envolvimento	-

Fonte: Newstrom (2008, p.8).

- «Valorização do indivíduo»: os colaboradores têm a necessidade de reconhecimento e valorização;
- «Comportamento motivado»: de forma a manter os colaboradores motivados, deve haver o cuidado de perceber aquilo que os motiva, é preciso conhecê-los e perceber as suas necessidades;
- «Perceção»: cada indivíduo concebe uma imagem e percebe à sua maneira as realidades que o rodeiam. Dessa forma, as pessoas devem ser vistas como seres

emocionais e devem ser direcionadas individualmente (p.e.: quando se pede que o colaborador faça uma autoavaliação e que defina objetivos individuais a atingir, estamos a contribuir para melhor conhecer aquela pessoa);

- «Diferenças individuais»: não existem duas pessoas iguais, pelo que nas organizações deve ser considerada a existência de realidades distintas e de necessidades motivacionais, também elas diferentes, de indivíduo para indivíduo;
- «Totalidade da pessoa»: numa perspetiva humanista das organizações, sabemos que não é possível separar as emoções da vida profissional. Assim, torna-se necessário considerar a relação existente entre as condições físicas e psicológicas do indivíduo e não acreditar que seja impossível cruzar o mundo emocional com o laboral;
- «Desejo de envolvimento»: os colaboradores têm um maior interesse em colaborar em organizações onde se assume uma gestão participativa, isto é, onde possam dar a sua opinião e participar na tomada de decisões. Assim, uma das principais formas de motivar os colaboradores passa por envolvê-los nos processos e decisões sobre a organização;
- «Sistemas sociais»: é importante a troca e passagem de conhecimento e informação. Uma vez que devemos olhar as organizações enquanto sistemas sociais, essa partilha de informação é um fator fundamental quando falamos de mudança, de desenvolvimento e de aprendizagem;
- «Interesse mútuo»: nunca é demais reforçar a ideia de que tanto as organizações precisam das pessoas, como estas precisam das organizações. Por outras palavras, as organizações precisam das pessoas para atingir os seus objetivos corporativos e ter sucesso, tal como as pessoas necessitam das organizações para atingir os seus objetivos pessoais e profissionais;
- «Ética»: cumprir com os códigos de ética das organizações é um fator que contribui para a satisfação dos colaboradores, na medida em que todos gostam de ser tratados com respeito e com dignidade (Newstrom, 2008, pp. 8-11).

Posto isto, e admitindo, segundo Newstrom (2008) que uma das forças das organizações são as pessoas, podemos sistematizar que o comportamento organizacional é dos temas de maior relevo e a sua análise torna-se indispensável para a obtenção dos resultados desejados para alcançar o sucesso nas organizações.

## **Cultura Organizacional**

Tal como cada pessoa tem a sua personalidade, tal como cada país tem a sua cultura nacional com os seus traços característicos e diferenciadores, também as organizações têm a sua cultura e identidade que as distinguem das demais.

Segundo Schein (1996, p. 236), a cultura organizacional define-se como «o conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes». Já Cunha et al. (2016, p. 621) olham para a cultura como «um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas (...)» que, por sua vez, irão definir o pensamento e o comportamento dos membros organizacionais. Existe, portanto, um padrão comum entre os membros de uma mesma organização. Nesse sentido, Neves (2001) destaca que a cultura organizacional pressupõe um sistema partilhado de significados e símbolos entre os membros da organização, criando uma determinada mentalidade. Semelhante é a definição de cultura organizacional de Elías e Mascaray (2003) que a veem como um sistema de crenças e valores partilhados entre os vários membros e que atuam de maneira interativa e de diversas formas na organização. Os autores referem ainda que esses valores e crenças, apesar de invisíveis, guiam o comportamento dos indivíduos no seio da organização e determinam a maior ou menor apetência da organização face a cenários de mudança.

Até aqui, vimos que a cultura organizacional, numa visão macro, é transversal a todos os indivíduos de uma organização. Apesar disso, é interessante questionar a existência de uma única cultura. Bilhim (2013) mostra que existe uma cultura dominante onde estão integradas as normas, as crenças e valores partilhados pelos membros de uma empresa. No entanto, e considerando que uma organização se estrutura por áreas e/ou departamentos, é necessário considerar a existência de subculturas. Por outras palavras, as subculturas são formadas por aspetos fundamentais da macro cultura, apresentando, simultaneamente, especificidades dos vários departamentos ou áreas da organização em questão.

Apesar disso, o autor ressalva a necessidade de alinhamento e, como tal, da existência de uma cultura dominante que permita aos indivíduos compreender quais as fronteiras

organizacionais, bem como que atitudes e comportamentos se devem ou não ter para garantir a sobrevivência da empresa e, portanto, o seu sucesso ou insucesso.

Para alcançar o sucesso de uma organização, depende também a força da sua cultura. Ainda segundo Bilhim (2013, p. 184) uma organização cuja cultura seja considerada forte impacta diretamente no comportamento dos seus colaboradores reduzindo o risco de abandono.

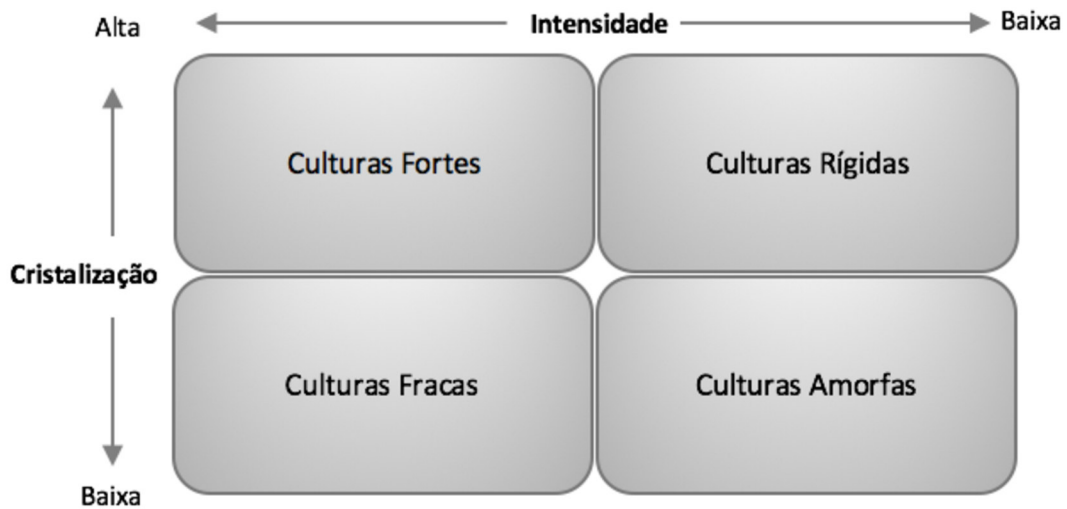
Assim, o autor enumera três fatores dos quais a força de uma organização depende, nomeadamente:

- 1) «da profundidade com que as crenças, os valores e as expectativas que guiam as atitudes e o comportamento, atingem o âmago da organização», na medida em que, quanto mais enraizados estiverem, mais forte será a cultura;
- 2) «a extensão com que determinada cultura é partilhada (...)», isto é, quanto menos os colaboradores partilharem a cultura organizacional, mais fraca a mesma será;
- 3) «a simplicidade e clareza dos elementos fundamentais da cultura», ou seja, quanto mais claros e instituídos forem esses mesmos elementos para todos os colaboradores, mais forte será a cultura organizacional.

Porém, não será totalmente acertado considerar que uma cultura forte está repleta de vantagens. De facto, uma vantagem é a menor necessidade de formalização para regulamentação dos comportamentos dos colaboradores. Todavia, se a organização atingiu já a maturidade, então, uma cultura forte poderá representar um obstáculo num eventual cenário de mudança, pela resistência dos seus colaboradores à mesma. Nestes casos, o desconhecido é interpretado como algo desvantajoso e negativo. No entanto, no mundo em constante mudança em que vivemos e a necessidade que todos os dias temos em reinventar a realidade, a resistência e a incapacidade de adaptação poderão significar o declínio de uma empresa. Exatamente por isso, o desafio está em criar uma «cultura eficaz» que preserve a identidade da organização, mas que, simultaneamente, esteja apta a adaptar-se a novos e diferentes cenários e desafios (Bilhim, 2013, p.185).

Cunha et al. (2016) aprofundam a questão mostrando-nos não somente que existem culturas fracas e fortes, como também «culturas rígidas» e «amorfas» e cuja regulação depende das normas estabelecidas em cada uma delas.

Figura 5: Normas - Intensidade e cristalização



Fonte: Cunha et al. (2016, p.653).

Para os autores supracitados, as normas servem para facilitar o alcance das metas organizacionais estabelecidas. Nesse sentido, apontam quatro condições que reforçam essas mesmas normas, sendo elas:

- «Facilitar o alcance dos objetivos e a sobrevivência da organização»;
- se «forem capazes de simplificar ou de tornar previsível o comportamento esperado dos vários indivíduos»;
- se «possibilitarem a emergência de um padrão de regulamento interpessoal marcado pela estabilidade»;
- considerar que as normas podem ser caracterizadas com base em duas dimensões (intensidade e cristalização) (Cunha et al., 2016, p.654).

Na imagem podemos observar dois eixos: o de intensidade e o de cristalização. O primeiro respeita ao grau de aprovação ou desaprovação de normas por parte dos membros da empresa; o segundo, por sua vez, diz respeito à consistência da partilha das normas pelos vários departamentos/áreas e pessoas que as compõem.

Posto isto, olhemos para as características de cada uma das culturas (rígida, amorfa, forte e fraca).

Cunha et al. (2016), explicam-nos que estamos perante uma «cultura rígida» quando, diante de uma norma, os colaboradores a interiorizam (cristalização), mas o consenso de aprovação

é fraco (intensidade). No caso da «cultura fraca», os autores mostram que estamos diante de uma, quando uma determinada norma não é valorizada de igual forma, no mesmo momento ou pelos vários departamentos, tendo assim uma forte intensidade, mas estando pouco cristalizada transversalmente. Quando falamos de «cultura amorfa», referimo-nos à ausência de entusiasmo, por parte dos indivíduos, perante as normas e valores da organização, onde tanto a cristalização como a intensidade atingem níveis baixos. Para terminar, a «cultura forte» verifica-se quando existem elevados níveis de cristalização e de intensidade das normas.

Contudo, as funções da cultura organizacional são transversais a todas as organizações, sendo que as suas principais funções se prendem com:

- Definir as fronteiras que diferenciam uma organização das restantes;
- Conceder sentido de identidade aos membros organizacionais;
- Agilizar a identificação dos indivíduos com os objetivos organizacionais;
- Estabilizar o sistema social;
- Funcionar como guia dos colaboradores face àqueles que devem ser as atitudes e comportamentos a adquirir.

A cultura organizacional serve, então, como o fio condutor que ajuda à orientação dos indivíduos, sendo que, quanto mais motivadas estiverem as equipas de trabalho, maior será o sucesso da organização.

### **3 - Compromisso e Socialização Organizacional**

O comportamento organizacional, por si só, alberga um vasto conjunto de temas, entre eles o compromisso organizacional, ou segundo Cunha et al. (2016, p. 216) o «empenhamento». Vários foram os investigadores que, até então, se debruçaram sobre esta temática, como, Becker (1960), Mowday, Steers e Porter (1979), Cohen (2014) ou Meyer e Allen (2001). De seguida, mostraremos as duas dimensões do compromisso organizacional (unidimensional e multidimensional), assim como as suas duas perspetivas (atitudinal e comportamental) e categorias. Abordar-se-ão também, os conceitos de socialização organizacional, capital e contrato psicológicos, que estão na origem da formação do compromisso dos indivíduos nas organizações.

A literatura sobre o conceito de compromisso divide-se em dois tipos: unidimensional (Becker, 1960; Mowday, Steers e Porter, 1979) e multidimensional (O'Reilly e Chatman, 1986; Meyer e Allen, 2001).

Do ponto de vista unidimensional, o compromisso organizacional é concetualizado e interpretado através de uma só definição, podendo, no entanto, adquirir diferentes formas, tendo em conta as investigações dos vários autores. No caso de Becker (1960), por exemplo, o compromisso é visto como sendo o resultado do esforço dos colaboradores em troca de benefícios oferecidos pela organização. Já Mowday, Steers e Porter (1979) interpretam o compromisso do ponto de vista afetivo em que o colaborador aceita e crê nos objetivos da organização e, como tal, esforça-se para alcançá-los, desejando ser parte integrante dessa mesma organização.

Por sua vez, a multidimensionalidade do compromisso sugere que o mesmo não se resume a uma única definição, mas que é o resultado de várias categorias ou tipos de compromisso, como é o caso da teoria de Meyer e Allen (2001) ou de O'Reilly e Chatman (1986). Segundo estes últimos autores, O'Reilly e Chatman (1986), o compromisso representa a ligação psicológica existente do indivíduo para com a organização que pode subsistir por meio de três diferentes formas: a aceitação e concordância com os benefícios e recompensas providenciados pelo grupo organizacional a que pertencem; pela identificação do indivíduo com a organização, criando-se um desejo de fazer parte da mesma; e através da concordância entre os valores individuais do membro organizacional e os da empresa. Por sua vez, Meyer e Allen (2001, p. 61), sugerem que o compromisso deve ser interpretado como um «estado psicológico» constituído por três categorias, sobre as quais falaremos adiante.

Segundo Meyer e Allen (2001) e Mowday, Steers e Porter (1979) existem duas perspetivas para a interpretação do compromisso organizacional: a perspetiva atitudinal e a perspetiva comportamental. Neste caso, a perspetiva atitudinal do compromisso diz respeito à perceção que os indivíduos criam daquilo que é a sua ligação com a organização com base na identificação dos seus próprios valores e objetivos, com os valores e objetivos da organização (avalia se são congruentes ou não), contribuindo dessa forma para o desenvolvimento da(s) componente(s) do compromisso naquela pessoa. Cohen (2014) acrescenta ainda que esta perspetiva atitudinal é explicativa da relação afetiva do colaborador para com a organização. Por sua vez, a perspetiva comportamental do

compromisso refere-se ao processo através do qual as pessoas se prendem à organização. No fundo, diz respeito aos comportamentos adotados pelo indivíduo (Mowday et al., 1979), bem como àquelas que são as consequências do compromisso, ou seja, as razões pelas quais o indivíduo está ligado ou preso à organização (Meyer & Allen, 2001).

### **As três componentes do Compromisso Organizacional de Meyer e Allen**

Quanto às três componentes do compromisso enunciadas por Meyer e Allen (2001), estas estão na base daquilo que é o compromisso organizacional, e que, segundo Cohen (2014, p. 268), devemos considerar como a abordagem dominante do conceito.

Segundo Meyer e Allen (2001, p. 67), o compromisso organizacional caracteriza-se como a criação de uma ligação entre o indivíduo e a organização que, por sua vez, influencia a vontade do mesmo para nela permanecer, ou não. Um colaborador mais comprometido contribui mais e melhor para o alcance das metas organizacionais estabelecidas, bem como demonstra e sente uma maior vontade de pertencer e continuar naquela organização. Existem três categorias de compromisso organizacional:

- 1) *Affective commitment*;
- 2) *Normative commitment*;
- 3) *Continuance commitment*<sup>2</sup>.

Apesar da existência e das diferenças entre as várias categorias de compromisso, é de realçar que um colaborador pode experienciar as várias categorias apresentadas (Meyer & Allen, 2001, p. 68). Apresentaremos, de imediato, o que cada uma delas implica e explicaremos os estados psicológicos, percebidos pelos indivíduos, a elas associados. Um aspeto comum entre as três categorias é que todas retraem o abandono organizacional, muito embora por diferentes motivos.

Meyer e Allen (2001, p. 69-70), afirmam que o *affective commitment* pressupõe uma ligação sentimental, uma identificação e um envolvimento do indivíduo com a organização. Há, portanto, uma vontade e um desejo de querer pertencer àquela organização. Cohen (2014, p. 263) acrescenta que não só o indivíduo se sente identificado com a organização, como vê nela uma forma de realizar os seus próprios objetivos.

---

<sup>2</sup> na obra de Cunha et al. (2016), esta categoria é também denominada de *instrumental ou calculista*

Por sua vez, o *normative commitment* implica um sentimento de obrigação de permanecer na organização. Por outras palavras, o indivíduo permanece comprometido com a organização por questões morais e porque considera ser a atitude mais correta. Este tipo de compromisso tende a existir quando são, por exemplo, dadas oportunidades únicas de desenvolvimento profissional, como é o caso do financiamento para frequência de um curso na área do colaborador em questão e que contribuirá para um melhor desempenho da sua função (Meyer & Allen, 2001, p. 72 ; Cunha et al., 2016, pp. 216-218).

Por fim, a categoria de *continuance commitment*, traduz-se num sentimento de necessidade de permanecer na organização (Allen & Meyer, 2001, pp. 64-69; Cunha et al., 2016, p. 216-218). Considerando a conjuntura atual, esta categoria de compromisso é bastante recorrente, pela dificuldade em encontrar outras oportunidades de trabalho com bons benefícios e uma vida profissional estável. Assim, muitos colaboradores instrumentalmente comprometidos, não vão querer deixar a organização a que pertencem por uma questão de necessidade. Cohen (2014, p. 262) utiliza uma outra denominação para o *continuance commitment*, nomeadamente, *calculative approach*, definindo-o como o sentimento de ameaça percebido pelos indivíduos de perder o seu lugar na organização, bem como todo o caminho traçado até ao momento. A somar isso, junta-se também a falta de alternativas de emprego.

Para sistematizar as várias categorias de compromisso, apresentamos o quadro construído por Cunha et al. (2016):

Tabela 4: As três componentes mais comuns do empenhamento organizacional

<b>Categorias</b>	<b>Caracterização</b>	<b>A pessoa permanece na organização porque...</b>	<b>Estado Psicológico</b>
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	...sente que quer permanecer.	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentimento da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	...sente que deve permanecer.	Obrigação
Instrumental (ou calculista)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	...sente que tem a necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: Cunha et al. (2016, p.217).

Considerando, como vimos, a ligação que o compromisso tem ao desempenho, e tendo também em conta as três categorias mencionadas, é possível perceber que há uma maior probabilidade de uma pessoa com níveis de desempenho elevados se enquadrar na categoria de *affective commitment* do que na de *normative commitment* ou *continuance commitment*. Quer isto dizer que todos os esforços desempenhados pelo colaborador, devem-se ao seu grau de identificação e de compromisso para com a organização e relacionam-se com o seu desejo de nela permanecer.

Seguindo a lógica das ideias aqui apresentadas, e ainda segundo Cunha et al. (2016), o compromisso dos membros organizacionais está também, e cada vez mais, relacionado com a eficácia e competitividade das organizações e, portanto, com o «capital psicológico», como veremos adiante. Num mundo globalizado em que cada ação, e cada decisão contam para o sucesso ou o insucesso da organização, tende-se a querer apostar em pessoas que estão dispostas a “vestir a camisola”, a serem fontes de resolução de problemas inesperados, a identificarem-se com a organização, a marcarem a diferença no vasto mercado e, portanto, a serem portadoras das características específicas do «capital psicológico».

## **A importância e contributo da Socialização Organizacional para o Compromisso**

Como vimos, segundo os autores acima citados, admitindo que o compromisso representa um *mind set* (Meyer & Allen, 2001, p. 62) ou «estado psicológico», torna-se pertinente falar dos conceitos de «socialização organizacional» (Cunha et al., 2016, p.186), de «capital psicológico» (Cunha, Rego, & Cunha, 2007, p. 30) e de «contrato psicológico» (Cunha et al., 2016, p.197) que sustentam a importância e contributo da socialização organizacional para o compromisso.

Por «socialização organizacional», entenda-se, segundo Louis (1980, pp. 229-230), «o processo através do qual um indivíduo compreende os valores, competências, comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e para participar como um membro organizacional». Ou seja, é o processo de aprendizagem daqueles que são os valores, normas, objetivos, cultura e comportamentos esperados do novo membro para uma melhor integração e desempenho do seu próprio papel numa organização em específico. Ashforth et al. (2007, p. 448) simplificam, afirmando que se trata do «processo através do qual os indivíduos adquirem conhecimento e se ajustam ao contexto de trabalho». Nesse sentido, é considerado um processo de continuidade pelo qual o indivíduo passa permitindo-lhe receber informações relacionadas com a organização. Os passos dados ao longo de todo o processo relacionam-se com a adoção de comportamentos concordantes com a realidade da organização, bem como com a aquisição e desenvolvimento de competências relativamente à função que o indivíduo desempenha, mas também com a adaptação e aceitação das normas e valores do grupo. Torna-se ainda interessante compreender que a «socialização organizacional» é um processo precedente à entrada e ao contacto direto que o indivíduo estabelece com a empresa. Esta, acontece mesmo antes da integração do mesmo, através de informações que recolhe sobre a organização e das expectativas que cria com base nessa recolha. Caso venha, realmente, a integrar a organização, o processo de socialização do novo membro prolongar-se-á no tempo e contribuirá para definir importantes aspetos da sua vida organizacional como é o caso: do «empenhamento organizacional, clima organizacional, satisfação, (...) identificação com a organização» (Cunha et al., 2016, p. 186-187).

A «socialização organizacional», enquanto processo base de adaptação do indivíduo à organização, é constituída por três fases:

- 1) «Pré-ingresso»: nesta fase o indivíduo concebe uma imagem daquilo que a organização significa para si, mesmo que não tenha, ainda, contactado diretamente com a mesma ou com membros que a constituem. Essa imagem concebida é suportada por informação que o indivíduo recebe (p.e.: sites institucionais, conversas com amigos/conhecidos, comunicação social), mas também durante o processo de recrutamento, em que já teve contacto direto com algum/alguns do(s) membro(s) da mesma;
- 2) «Encontro»: corresponde ao momento em que o indivíduo assume as suas novas funções, percebendo o que dele é esperado e absorvendo aspetos mais concretos da cultura da organização. Para facilitar este processo, muitas são as empresas que, atualmente, dão relevância aos planos de acolhimento a novos colaboradores como forma de agilizar esta segunda fase da «socialização organizacional»;
- 3) «Metamorfose»: esta terceira e última fase corresponde à integração do membro organizacional em toda a sua plenitude, prolongando-se ao longo do tempo. Para possibilitar a integração poderá haver um ritual formal (cerimónia de receção ou jantar de negócios, por exemplo) ou informal (quando os membros mais próximos do recém-chegado o acolhem e convidam para participar em programas organizados pelo grupo). O resultado mais desejado, após esta última fase é o da criação de um laço afetivo com a organização, estimulando o sentimento de pertença e de aceitação mútua gerando «empenhamento (...), motivação e satisfação» por parte do, então, colaborador (Cunha et al., 2016, p.186-189).

Resumidamente, as características identificativas do processo de «socialização organizacional» prendem-se com a obtenção de informações relativas à tarefa que o indivíduo irá desempenhar, ao seu papel social (como por exemplo, as redes e canais de comunicação que criará e que manterá com base na sua função), ao grupo (aprendendo qual a estrutura do grupo a que pertence, normas e história) e à organização em si (a cultura organizacional, história e objetivos da organização) (Cunha et al., 2016). Nesse sentido, podemos admitir também a existência de «aculturação» no processo de «socialização organizacional», uma vez que, e segundo o Priberam - Dicionário da Língua Portuguesa Online, a «aculturação» representa o contacto e adaptação de um indivíduo a uma cultura

diferente, podendo o mesmo adotar alguns dos elementos que constituem essa mesma cultura, o que acontece com alguma facilidade nas organizações.

A adoção de elementos constituintes da nova cultura com a qual o indivíduo contacta simboliza uma mudança pessoal cabendo também à própria organização incentivar determinado tipo de comportamentos e desencorajar outros (Cunha et al., 2016). Para isso, são criados programas de acolhimento e são consideradas várias táticas a aplicar para um melhor resultado de socialização dos indivíduos.

Em última instância, o principal objetivo da «socialização organizacional» prende-se com o desenvolvimento dos indivíduos e, portanto, da própria organização. Esse objetivo pode ser alcançado estimulando a identificação dos indivíduos com a organização, do seu compromisso face ao trabalho que desenvolvem, mas também da satisfação e do equilíbrio existente entre colaboradores, organização e a função que desempenha. Nesse sentido, podemos admitir que o desempenho dos colaboradores é relevante para o atingimento das metas organizacionais, pela importância e ligação do «capital psicológico» ao desempenho, promovendo a competitividade e o sucesso da organização (Cunha et al., 2016, p.196), bem como o desenvolvimento e sucesso dos colaboradores (Saks & Gruman, 2011, p. 14). De seguida, iremos realçar e mostrar qual a relação existente entre a «socialização organizacional» e o «capital psicológico».

O «capital psicológico» é constituído por várias componentes. Cunha et al. (2013, p. 30) defendem que o «capital psicológico» é visto como «a fonte por excelência da vantagem competitiva das empresas», sendo as suas componentes a «auto-eficácia, esperança, optimismo e resiliência». O quadro resumo que se segue, permite ilustrar a aplicação destas componentes:

Tabela 5: Resumo do Quadro das formas de capital.

<b>Componentes do Capital Psicológico</b>	<b>Como colocá-las em prática</b>
Autoeficácia	liderar pelo exemplo; facultar <i>feedback</i> positivo acerca do desempenho.
Esperança	definição de objetivos, celebração de pequenas vitórias, iniciativas de participação, transmissão de confiança nas pessoas.
Otimismo	leniência para com o passado; apreciação do presente, procura de oportunidades futuras; adoção de perspetivas realistas.
Resiliência	criação de ativos de resiliência; adoção de estratégias destinadas a diminuir os riscos.

Fonte: Cunha et al. (2013: 30).

Conhecendo as componentes que contribuem para tornar uma organização mais competitiva através do «capital psicológico», podemos afirmar que através de um processo de «socialização organizacional» bem estruturado e se as componentes do «capital psicológico» enumeradas estiverem refletidas nos vários colaboradores, há uma maior probabilidade de virmos a ter uma organização e colaboradores de sucesso.

Para sistematizar a relação entre a «socialização organizacional» e o «capital psicológico», sugerimos um olhar sobre o seguinte quadro representativo dos *Recursos da Socialização Promovendo o Capital Psicológico*, com base na investigação de Saks e Gruman (2011), que mostra de que forma se complementam ambos os conceitos abordados:

Tabela 6: Recursos da Socialização promovendo o Capital Psicológico

<b>Recurso de Socialização</b>	<b>Processos</b>	<b>Dimensões do Capital Psicológico promovidas por tais processos</b>
Orientação e Formação	Prática, <i>feedback</i> , modelação de papéis	Autoeficácia
	Prática, <i>feedback</i> , modelação de papéis, programas de orientação para a gestão de stress dos indivíduos	Esperança, otimismo
	Programas de orientação para a gestão do stress dos indivíduos	Resiliência
Características da Função	Variedade, identidade, significado, autonomia, <i>feedback</i>	Autoeficácia, esperança, resiliência, otimismo
Apoio Social	Modelação de papéis, persuasão, influência social, mentoria, encorajamento	Autoeficácia
	Alcance de objetivos, mentoria	Esperança
	Atribuições realistas (a sucessos e fracassos), mentoria	Otimismo
	Vencer obstáculos, mentoria	Resiliência
Liderança	Definição de objetivos, apoio social, estilo de liderança Pigmalião (transmissão de elevadas expectativas de desempenho aos liderados)	Autoeficácia, esperança, otimismo, resiliência.

Fonte: Saks & Gruman (2011, p.20) e Cunha et al. (2016, p.196).

Seguindo esta ordem de ideias, parece-nos agora relevante, falar do conceito de «contrato psicológico» e da forma como o mesmo impacta, positiva ou negativamente, no compromisso dos colaboradores nas organizações.

O «contrato psicológico», como a própria expressão sugere, é celebrado mentalmente, entre o indivíduo e a organização, influenciando o seu relacionamento com a mesma. Através dele, o colaborador concebe determinadas ideias e acredita em promessas e obrigações recíprocas.

Interessa aqui compreender que a forma como o indivíduo se relaciona com a organização não tem somente a ver com questões práticas (contratos formais, explícitos, escritos, legais). Assim sendo, é claro que o contrato formulado psicologicamente tem influência na forma de estar e atuar dos indivíduos na empresa, sendo que quando há a sensação de traição ou violação desse mesmo contrato, as consequências têm enormes impactos e, de um modo geral, originam mudanças comportamentais do colaborador para com a organização, como é o caso do «desprendimento» (Cunha et al., 2016, p.198). O «contrato psicológico» é um elemento absolutamente subjetivo e individual, podendo apresentar-se de várias formas, tendo por base a observação, experiência e, portanto, a interpretação do colaborador face à organização.

Cunha et al. (2016, p. 202) enumeram quatro tipos de «contratos psicológicos»:

- 1) Contrato «transacional»: no qual é esperado que o colaborador cumpra a função que lhe é proposta, sem que haja uma necessidade de criar lealdade ou compromisso para com a organização. Geralmente ocorre com contratos de curto prazo;
- 2) Contrato «relacional»: relação com base na lealdade e na confiança mútua. Espera-se que o indivíduo com contrato relacional “vista a camisola”; em contrapartida, este espera que a organização lhe retribua garantindo estabilidade;
- 3) Contrato «equilibrado»: há uma relação dinâmica, permitindo que o colaborador desenvolva e evolua profissionalmente. Um exemplo disso poderá ser a organização permitir que os seus colaboradores frequentem cursos ao mesmo tempo que trabalham, cedendo-lhes as horas necessárias à frequência das aulas;
- 4) Contrato «transicional»: como o próprio nome indica é algo transitório, sem perspectivas claras de futuro e, portanto, não se criam ligações fortes entre o indivíduo e a organização.

Sempre que ocorre algo que aniquile as expectativas que o indivíduo criou relativamente àquilo que a organização lhe iria providenciar, há a perceção de incumprimento ou, em última instância, de violação do «contrato psicológico». Esse incumprimento ou violação impactam diretamente no comportamento e na relação que o indivíduo mantém com a organização. A violação é, tal como a génese do próprio contrato, puramente subjetiva uma vez que é percecionada e interpretada pelo próprio indivíduo, podendo, em muitos casos, não refletir a realidade. Esta quebra simboliza uma menor satisfação, menor confiança e pode até mesmo levar à intenção de abandono por parte do membro da empresa. Assim, após

a avaliação, feita pelo indivíduo face ao entendido incumprimento dos termos do «contrato psicológico», vários são os comportamentos que daí podem advir e que impactam diretamente com a organização, como:

- «menor satisfação e sentimento de bem-estar»;
- «rompimento com o sentido de lealdade»;
- «aumento da intenção de abandono da organização»;
- «diminuição dos níveis de compromisso» (Cunha et al., 2016).

Como vimos, a violação do «contrato psicológico» contribui para a diminuição do compromisso dos colaboradores na organização que, por sua vez, está relacionado com o desempenho desses mesmos indivíduos.

Cunha et al. (2016) referem ainda o tema da globalização relacionando-o com a criação de novos contratos psicológicos. Hoje em dia, há um *turnover* muito acentuado nas organizações e uma grande recorrência a colaboradores temporários e externos à empresa. Dessa forma, torna-se cada vez mais difícil para as organizações criarem e sustentarem relações estáveis com os seus colaboradores, havendo uma decadência de «contratos relacionais», pois a relação “indivíduo – organização” passa a ser de natureza transacional, uma vez que os membros da empresa procuram apenas cumprir com aquilo que lhes é solicitado. Não existe, portanto, a preocupação de contribuir para destacar e tornar a organização mais competitiva, assim como ocorrem decréscimos dos níveis de compromisso e de cidadania organizacional (comportamentos praticados por colaboradores com iniciativa e vontade de fomentar um melhor ambiente na organização).

Como vimos, o compromisso está relacionado e tem influência em fatores como o absentismo, a pontualidade, o *turnover*, os comportamentos de cidadania organizacional, a adesão à mudança e o desempenho dos colaboradores. Deste modo, segundo Goleman (1999) os colaboradores com elevados níveis de dedicação e desempenho, tendem a sacrificar-se e a tolerar condições de trabalho menos favoráveis e mais exigentes, ou seja, estão predispostos a fazer sacrifícios independentemente dos desafios com que se deparam, verificando-se, assim, a existência de *affective* e de *normative commitment*, considerando os estados psicológicos a eles associados: desejo e obrigação, respetivamente (Meyer & Allen, 2001, p.67; Cunha et al., 2016, p.218-219).

Para se obterem resultados desejáveis na organização, a categoria de *affective commitment* tem uma grande influência. Nesse sentido, torna-se necessário que se fomentem as causas

que originam ligações afetivas entre os indivíduos e as organizações, nomeadamente: «a socialização dos novos membros organizacionais, (...) mudanças organizacionais, (...) práticas de recursos humanos, (...) liderança e relacionamentos humanos; (...) relações entre o empregado e a organização» (Cunha et al., 2016, p.220).

Como se pode constatar na frase supracitada, o tema da socialização organizacional impacta diretamente com o compromisso organizacional. Sabemos hoje, que compreender a relação entre o colaborador e a organização e trabalhar no sentido de comprometê-lo e permitir que o mesmo se identifique com a organização é fulcral para o sucesso e bem-estar do próprio indivíduo e, conseqüentemente, para o sucesso da organização. No entanto, não devemos assumir que identificação organizacional seja sinónimo de compromisso, mas sim que a forma como os indivíduos se identificam com a organização dita, posteriormente, a sua forma de comprometimento com a mesma (Cunha et al., 2016, p. 224). O funcionamento de uma organização contribui para a forma como o indivíduo olha para a empresa podendo coincidir, ou não, com as expetativas inicialmente criadas. Caso se verifique uma concordância entre o esperado e a realidade, então a probabilidade de o indivíduo vir a querer pertencer à organização em questão é superior, inserindo-se numa categoria de compromisso desejável para o sucesso da mesma, havendo assim uma correlação positiva entre os conceitos apresentados.

## **Capítulo II - A Importância da Comunicação Interna nas Organizações**

### **1 - Comunicação Interna – o conceito, a sua função e os seus objetivos**

Qualquer organização ou empresa, em última instância, tem em vista o sucesso, independentemente da sua área de atuação, do produto que comercialize, da causa que defenda. Para atingir esse sucesso, e sendo uma organização feita «por pessoas e para pessoas» (Brandão, 2014, p. 361) (note-se a direção que é utilizada na expressão: de dentro para fora), é tão ou mais relevante satisfazer o público externo como o público interno.

Não será fácil a definição do conceito de Comunicação Interna, tendo em conta a multiplicidade de teorias e autores existentes. Welch e Jackson (2007), afirmam que este é um tema complexo e que, apesar da extensa bibliografia e investigação existente, carece de alguma atenção. A melhor forma de o comprovar é folhear várias obras e perceber que o termo Comunicação Interna é muitas vezes denominado de Comunicação Organizacional ou Comunicação Corporativa, por exemplo. Nesse sentido, os autores acima enunciados, auxiliam-nos nesta reflexão, permitindo-nos demarcar com maior clareza os diferentes termos.

Se há uns anos a Comunicação Interna (CI) tinha uma função meramente operacional de difusão de informação, hoje, podemos afirmar que o seu caráter é muito mais estratégico e relevante para qualquer empresa. Por esse mesmo motivo, atualmente, «os profissionais de comunicação interna vêem-na como uma área importante e desafiante que influencia a capacidade de uma organização para envolver os seus colaboradores; já os autores de áreas de gestão e de negócio vêem-na como um processo fundamental para as organizações» (Welch & Jackson, 2007, p. 177). Devido à sua crescente importância, tentaremos explicar as diferenças entre Comunicação Organizacional, Comunicação Corporativa e Comunicação Interna.

Como vimos no capítulo anterior, a Comunicação Organizacional é uma área de estudo com foco no contexto das organizações e nos fluxos de comunicação organizacionais. No caso da Comunicação Corporativa, segundo Welch e Jackson (2007), devemos olhá-la de um ponto de vista também mais abrangente e considerá-la um instrumento de gestão para comunicar interna e externamente, permitindo criar relações com grupos e/ou indivíduos

com os quais a Companhia/empresa está relacionada (seja público interno ou externo) (Welch & Jackson, 2007, pp. 179-181).

No que confere ao conceito de Comunicação Interna (CI) propriamente dito, Cheney e Christensen, citados por Welch e Jackson (2007), dizem-nos que a CI tem que ver com as relações entre colaboradores, a estratégia e o desenvolvimento da organização. Kalla (2005, p. 304), por sua vez, define-a como «toda a comunicação formal e informal que ocorre internamente a todos os níveis de uma organização». Já para Almeida (2003, p. 24) a CI diz respeito «ao conjunto de processos comunicativos pelos quais se cria, desenvolve e evolui uma entidade (...)» e não somente à ação de informar os colaboradores, permitindo assim a criação de relações a todos os níveis da organização e em todas as direções, possibilitando «a produção, circulação e gestão da informação (...)» através da empresa.

Como acabámos de constatar, todas as noções de Comunicação Interna focam a transmissão de informação no seio de uma organização, nunca fazendo menção ou criando ligação com a comunicação externa. No entanto, parece-nos pertinente considerar a dependência destes dois tipos de comunicação, por dois motivos distintos:

- 1) Um primeiro motivo que se prende com a necessidade de alinhamento que deve existir entre a imagem que o público externo idealiza daquilo que é a organização, com base na informação que a entidade lhe faz chegar, com a imagem que é comunicada e transmitida internamente aos membros organizacionais. Este alinhamento é necessário para que haja uma partilha de significados e, como tal, uma maior coerência entre os públicos envolvidos. Almeida (2003, p. 54) chega mesmo a afirmar que «caso tal não aconteça potencia-se uma imagem de descrédito junto dos colaboradores», originando falhas ao nível do seu comportamento organizacional;
- 2) A segunda razão prende-se com o facto de uma mensagem que é transmitida internamente, facilmente deixar de o ser, bastando que para isso, um colaborador partilhe um e-mail interno com o exterior ou leve, simplesmente, uma *newsletter* interna para fora da organização, permitindo a sua leitura a não-membros. Em qualquer um destes casos, uma comunicação que, em primeira instância, era considerada interna, passa automaticamente a ser externa. Além disso, existe ainda a possibilidade de o público interno ser, simultaneamente, externo. Ex.: um

colaborador que compre e consuma produtos provenientes da empresa onde trabalha (Welch & Jackson, 2007).

De um ponto de vista estratégico da CI, Elías e Marcaray (2003, p. 60), apresentam-nos o conceito de intracomunicação. Aos olhos dos autores a intracomunicação procura integrar «as diversas áreas da organização com o objetivo de que, todas elas, participem nas decisões estratégicas da Comunicação Interna». Nesse sentido, para uma compreensão mais clara, apresentamos o esquema organizativo da intracomunicação:

Figura 6: O Triângulo da Intracomunicação



Fonte: Elías e Marcaray (2003, p. 60).

Como é possível constatar na figura apresentada, existem três intervenientes necessários à existência da intracomunicação: o Departamento/Área de Comunicação Interna, o Comité Estratégico e a Comissão Coordenadora.

O papel do Comité Estratégico prende-se exatamente com a aprovação e desaprovação dos planos e propostas apresentados, verificando se vão ao encontro daquilo que é a estratégia da organização, evitando enviesamentos e desalinhamentos. Este comité tem, então, como função aprovar os planos de comunicação interna da empresa, assim como das restantes áreas. Devido ao seu importante papel, deve ser composto por altos cargos dos vários departamentos da organização.

A Comissão Coordenadora, como o próprio nome indica, terá como função coordenar as iniciativas das várias áreas de acordo com o que ficou definido no Plano Geral de

Comunicação Interna. Assim sendo, a comissão deverá ser composta pelo responsável de CI, assim como por membros das restantes áreas da empresa.

Relativamente ao Departamento/Área de Comunicação Interna, Elías e Mascaray dizem-nos que ficará ao critério de cada empresa decidir se fará, ou não, sentido que exista dependência de uma área destinada à CI, considerando a transversalidade que a intracomunicação implica: envolvimento de membros dos vários departamentos da empresa para a implementação do plano de comunicação. Para os autores, não deixaria de existir um Departamento de Comunicação Interna, justificando a necessidade de existência do mesmo para «pilotar e dinamizar» os projetos a implementar. No entanto, considerando a vasta e completa equipa envolvida na implementação de um plano estratégico de comunicação, ambos os autores questionam se fará sentido ter uma equipa somente destinada à CI e acrescentam que esta decisão deverá ficar ao critério de cada organização que, melhor que ninguém, conhece a sua própria realidade (Elías & Marcaray, 2003, pp. 59-65).

Em suma, Elías e Mascaray referem que «ao departamento de Comunicação Interna está reservado um importante papel na intracomunicação: inicialmente, um papel dinamizador e de gestão das condições propícias para fazer com que a comunicação se enraíze ao longo da empresa (...)» e, num segundo momento, depois de cumprida a primeira etapa, «o papel a desempenhar será mais de consultoria e assessoria», portanto, de acompanhamento (Elías & Marcaray, 2003, p. 65). Por fim, os principais objetivos da intracomunicação passam por conseguir uma Comunicação Interna estratégica (e não tanto operacional), transversal, mais efetiva e com menos barreiras. Além disso, pretende contribuir para que haja uma maior facilidade da empresa na adaptação à mudança, acompanhando sempre a estratégia e objetivos estabelecidos.

A teoria de Elías e Mascaray (2003) é uma prova do carácter de gestão que, cada vez mais, é conferido à Comunicação Interna nas organizações. Nesse âmbito, Berger (2008), pretende explicar-nos o porquê da importância da Comunicação Interna, reforçando e afirmando que a mesma «ajuda os indivíduos e os grupos a coordenar atividades para atingir objetivos, sendo vital para a socialização, tomada de decisão, resolução de problemas e processos de gestão de mudança». Além disso, acrescenta ainda que «a comunicação é a base para os indivíduos e grupos atribuírem um sentido à sua organização, ao que ela é e o que significa», no fundo, é a base para que a compreendam de forma mais clara.

Em linha com o pensamento de Berger está a função que Almeida (2003) e Villafañe (1998) atribuem à Comunicação Interna. Assim, segundo Almeida (2003, p. 42), ao olharmos para a Comunicação Interna devemos reconhecer-lhe uma dupla função: primeiramente, por ser responsável pelo «modo de relação entre as pessoas» e, em segundo, por funcionar como «instrumento estratégico na empresa». Villafañe (1998, p. 242), por sua vez, afirma que a principal função da CI passa por «apoiar estruturalmente o projeto empresarial, seja qual for a orientação estratégica da empresa em termos de gestão».

Sabemos que cada organização é um caso, no entanto, independentemente da estratégia de Comunicação Interna existente, os principais objetivos serão sempre:

- 1) «reduzir a incerteza» dos colaboradores, no sentido de que todos os membros perceberem o contexto organizacional em que se inserem, o seu papel, os seus interesses;
- 2) «desenvolver a motivação das pessoas no sentido de um projeto comum» para criar um sentimento de pertença tendo em vista o atingimento dos objetivos organizacionais (Almeida, 2003, pp. 43-54).

No artigo *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*, Welch e Jackson (2007, p. 188) enumeram quatro grandes objetivos da Comunicação Interna, nomeadamente:

- Contribuir para as relações internas caracterizadas pelo compromisso dos colaboradores;
- Promover um sentido de positividade e de pertença junto dos colaboradores;
- Desenvolver a consciência dos membros organizacionais para a mudança;
- Desenvolver a compreensão da necessidade para a organização de evoluir os seus objetivos em resposta, ou em antecipação, a mudanças ambientais.

Berger (2008) acrescenta ainda que, uma Comunicação Interna efetiva «ajuda a melhorar e aumentar a satisfação no trabalho, o estado de espírito positivo, a produtividade, o compromisso, a confiança e o conhecimento», além disso, «melhora as relações com os públicos, permitindo atingir a qualidade, aumentar a receita e os ganhos» na organização.

Existe, portanto, «a necessidade de as organizações alinharem suas estratégias e seus objetivos para uma maior mobilização» dos colaboradores o que apenas acontece quando há «uma maximização da sua (dos colaboradores) capacidade comunicacional» (Marchiori & Vilaça, 2011, p. 3).

Esta última ideia das autoras, leva-nos a outro ponto. Numa organização do século XXI é determinante a existência de um modelo de gestão participativa unido a uma «comunicação interna pró-ativa» (Brandão, 2014, p. 363) onde haja a maximização da capacidade comunicacional de que Marchiori e Vilaça nos falavam.

Para complementar esta reflexão teórica é, então, importante enumerar as três principais ideias de atuação da gestão participativa, segundo Brandão (2014, p. 385):

- 1) «Envolvimento»: pretende-se que o colaborador, para além de concretizar as suas tarefas habituais (envolvimento passivo), tenha a proatividade de se expressar e dar a sua opinião (envolvimento ativo);
- 2) «Motivação»: pessoas motivadas são mais autónomas, mais proativas e criativas, conhecem e conseguem conciliar melhor os seus objetivos pessoais com os da empresa;
- 3) «Responsabilidade»: este é um fator de extrema importância, pois «não há envolvimento sem responsabilidade» (Brandão, 2013, p. 163). Um colaborador a quem lhe são atribuídas determinadas responsabilidades, sentir-se-á encorajado a cumprir as suas tarefas e a atingir os objetivos estabelecidos. À partida, será uma pessoa mais envolvida e mais comprometida e, como tal, reconhecerá que é valorizado e parte integrante de um todo, querendo contribuir e participar ativamente nas decisões da organização.

Numa organização onde a gestão participativa seja uma realidade, os colaboradores devem estar na base da tomada de decisão, tornando-se «corresponsáveis» pelo alcance das metas organizacionais. Estamos, então, perante um «modelo de cogestão», que requer que os líderes de uma organização, não temam pelo seu reconhecimento, consentindo o envolvimento dos colaboradores no processo de desenvolvimento da empresa. Um modelo de gestão participativa não existirá em organizações onde os líderes temam pelos seus cargos ou pelo seu reconhecimento.

Em suma, a gestão participativa permite: o aumento da motivação e envolvimento dos colaboradores na organização; elevados índices de autoestima e de espírito de equipa; maior compromisso dos colaboradores face à organização, facilitando os processos de mudança; decréscimo de comportamentos absentistas; a indução de capital psicológico dos

colaboradores, possibilitando o aumento dos níveis de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, tal como vimos no capítulo anterior (Brandão, 2013).

Baker (2002, p.2), conclui que uma «comunicação efetiva pode ser vista como o alicerce das organizações modernas», principalmente se pensarmos no progresso das tecnologias e nas adaptações que as organizações tiveram (e continuam a ter) de fazer, nas últimas décadas, para acompanhar o desenvolvimento da era digital. Nesse sentido, de seguida falaremos do tema da comunicação em rede na organização, assim como focaremos os vários meios de Comunicação Interna.

## **2 - A Comunicação em Rede nas Organizações**

Almeida (2003) afirma que as Tecnologias de Informação (TI) mudaram a nossa vida, o nosso dia-a-dia, possibilitando o consumo de informações diversas (numa escala cada vez maior), assim como a troca das mesmas em todas as atividades que experienciamos e vivemos diariamente. O mesmo acontece no contexto organizacional, uma vez que as empresas tentam adaptar-se, apropriando-se e moldando à sua imagem, as evoluções das TI para seu benefício. Nesse contexto, Castells (2001, p. 15) diz-nos que a «Internet é o tecido das nossas vidas» e que a rede (internet) favorece o funcionamento das organizações, tornando-as, à partida, menos burocráticas.

O uso da internet como sistema de comunicação e enquanto fator organizativo, surgiu no final do século XX. Nos nossos dias, não estar conectado à rede, é sinónimo de exclusão e, como tal, as organizações devem considerar reestruturações, ao nível da comunicação interna e externa, apoiando-se nas tecnologias baseadas na internet, para “continuarem a existir”. Dessa forma, ao utilizar a internet como um meio fundamental de processamento e de transmissão de informações, as empresas acabam por criar um modelo organizativo em rede. Esta estruturação, ainda segundo Castells (2001), implica uma substituição de um modelo de gestão centralizado pela adoção de uma estrutura de cooperação horizontal, tendo em vista o cumprimento dos objetivos organizacionais como um todo.

Até ao aparecimento da Internet, a comunicação nas organizações, na sua maioria, era feita num só sentido (organização – colaboradores). Com a chegada da rede, surgiu também a interatividade e, portanto, passou a ser possível comunicar também na direção oposta (colaborador – organização) e de uma forma interativa, tal como refere Castells (2009, p. 97): «(...) com a difusão da Internet, surgiu uma nova forma de comunicação interativa (...)».

No âmbito deste tema da comunicação em rede nas organizações, não poderíamos deixar de focar a intranet. Nesse sentido, adiante, haverá um ponto dedicado a este meio de comunicação interna digital, devido à sua relevância nos dias de hoje no contexto empresarial.

Com o passar dos tempos, os cabos deram lugar à rede sem fios, permitindo a difusão de informações em qualquer momento e lugar. Atualmente, podemos afirmar que estamos constantemente conectados e receptivos a novas informações, assim como prontos a disseminá-las. No ponto seguinte, abordaremos o tema da Gestão do Conhecimento nas organizações que, como veremos, se relaciona diretamente com a tecnologia e o contributo da mesma para a passagem de informações e conhecimento dentro da organização.

### **A Gestão do Conhecimento nas Organizações**

No ambiente competitivo em que as organizações se inserem, a gestão do conhecimento é um tema relevante sempre que se fala em liderar o mercado de uma determinada área de negócio. Desde a invenção do texto até aos meios e suportes digitais que conhecemos à data, a partilha de informação é uma realidade cada vez mais presente no nosso quotidiano, independentemente do contexto em que estejamos inseridos.

Silva e Neves (2003, p. 177) sustentam que «a gestão do conhecimento (GC) é o conjunto de processos e meios para se criar, utilizar e disseminar conhecimento dentro de uma organização». No âmbito organizacional, Loureiro (2003, p. 13) afirma que o sucesso de qualquer negócio «é alcançado pelas empresas que têm o melhor conhecimento ou o dominam de modo eficaz (...)». O conhecimento de que aqui falamos e que permite esta vantagem competitiva é aquele que os membros organizacionais detêm e que, quando partilhado, gera conhecimento coletivo, útil para alcançar o sucesso. Assim, segundo Loureiro (2003, p. 13), podemos definir a gestão do conhecimento como «a abordagem sistémica para aumentar o valor e a acessibilidade do capital do conhecimento da organização para alcançar a máxima eficácia nos negócios e para propagar a inovação». Desse modo, faz sentido assumir que existem índices de conhecimento mais altos, quanto maior for a interação e a partilha de informações entre os colaboradores, pois o conhecimento é um capital que não parte da organização, mas sim das pessoas que a constituem. Nesse sentido, Leonard (2016) afirma que as organizações proativas na gestão do conhecimento focam-se em quatro pontos essenciais para garantir o sucesso, nomeadamente:

- 1) Retenção de *know-how* técnico, mas também das chamadas *soft-skills* como, por exemplo, a gestão de projetos ou de relacionamentos, assumindo que a confiança facilita a comunicação e acelera a tomada de decisão;
- 2) Auxiliar os mentores a passar os seus conhecimentos de forma mais eficaz possibilitando uma aprendizagem mais eficiente por parte dos membros recém-chegados, nomeadamente através do uso de exemplos práticos ao invés de apresentações ou palestras;
- 3) Incentivar a aprendizagem no sentido oposto, ou seja, do membro recém-chegado para o seu mentor;
- 4) Gerar novos conhecimentos através de investigações, *benchmarking*, ou por meio da interação com especialistas que possam despoletar a criatividade nos colaboradores da organização.

Loureiro (2003, p. 13) sustenta que no seio das grandes organizações, para que o conhecimento seja bem gerido há que considerar não só as pessoas, mas também a cultura, a estrutura organizacional, assim como as tecnologias utilizadas para uma efetiva partilha das informações. Apesar disso, o autor reforça a ideia de que «a gestão do conhecimento não é gerir tecnologia; é gerir *know-how* em intersecção com estratégia, organização, processo e tecnologia». A esta ideia, Silva e Neves (2003, p. 177) acrescentam que, de facto, as pessoas que compõem as organizações são mais valiosas do que qualquer tecnologia, sendo que esta, por sua vez, apenas serve para que se possam partilhar «os dados, a informação e, quem sabe, o conhecimento». As Tecnologias da Informação servem, então, apenas para armazenamento dos dados, para disseminar e comunicar e nunca para produzir informação.

### 3 - Os Meios de Comunicação Interna nas Organizações

De uma forma mais simples, comunicar significa colocar informações ou mensagens em comum, transmiti-las. Já McLuhan (1964, p. 21) afirmou que «o meio é a mensagem», portanto, para garantir uma efetividade e eficácia da mensagem junto do recetor, há que considerar o meio e/ou tecnologia através da qual estamos a fazê-lo, pois a mesma irá definir o processo comunicativo. Igualmente importante é considerar as características de quem emite e de quem recebe a informação, tendo sempre em conta que as pessoas vivenciam experiências diferentes ao longo da vida e que isso irá definir a forma como irão interpretar determinada informação (Castells, 2009).

Brandão (2014, pp. 390-391) acrescenta ainda que para que haja um grau de eficiência elevado nos processos de comunicação, há sete princípios orientadores que devem ser seguidos sempre que pretendemos, em contexto organizacional, transmitir uma mensagem, nomeadamente:

- 1) «Clareza»: adequar a linguagem, tornando a mensagem de fácil compreensão e acessível a todos;
- 2) «Coerência»: criar um fio condutor entre a mensagem que transmitimos e a realidade da organização;
- 3) «Adequação»: em linha com o primeiro ponto, a adequação passa por adaptar a linguagem aos recetores, garantindo um maior sucesso de compreensão da informação;
- 4) «Oportunidade e atualidade»: perceber qual é o momento para comunicar algo também é determinante para a eficiência da comunicação, no fundo passa por transmitir uma mensagem no contexto e tempo corretos;
- 5) «Distribuição»: escolher o melhor meio para disseminar a informação que pretendemos;
- 6) «Adaptação e uniformização»: é importante uniformizar a informação dentro e fora da organização, evitando assim desagradáveis surpresas (principalmente por parte dos públicos internos, sendo os mesmos o “motor da organização”, as pessoas que fazem acontecer);
- 7) «Aceitação de interesse»: o respeito e a confiança no emissor, por parte o recetor, são dois fatores importantes para que a recetividade da mensagem seja bem-sucedida.

No entanto, Almeida (2003) acrescenta que para melhor se comunicar internamente numa organização, o fator principal é o conhecimento. Neste caso, fala-se do conhecimento da organização (cultura, missão, valores, história, visão), das pessoas que nela colaboram e dos meios existentes para fazê-lo, optando sempre pelo suporte/meio que o emissor considerar o mais indicado de acordo com o fim da mensagem que pretenda transmitir. Pegando num exemplo óbvio, se quisermos transmitir informações a colaboradores que desempenhem funções mais operacionais e que não tenham acesso a e-mail ou à intranet da empresa, certamente não podemos optar por um desses meios, mas sim adaptar a mensagem a meios como o papel ou a comunicação verbal presencial.

De seguida, serão apresentados meios de comunicação interna, alguns tradicionais (mas ainda em uso) e outros mais atuais. Procuraremos segmentá-los por meios escritos, orais, audiovisuais e digitais, mas também descrever cada um deles, indicando as suas principais características, utilidades e públicos-alvo. Os meios aos quais daremos maior destaque e exploraremos mais profundamente serão os audiovisuais, de acordo com o objeto de estudo deste trabalho, assim como os digitais pela importância e influência óbvias que têm no mundo organizacional de hoje.

### **Meios Escritos**

Sempre que nos é transmitida uma ideia da qual temos alguma dúvida, questionamos: “Mas onde é que isso está escrito?”. A verdade é que a tradição que implica que as ideias sejam transmitidas e válidas através da escrita está ainda bastante presente, concedendo à comunicação escrita um carácter de importância, mesmo no seio das organizações (Almeida, 2003). Os suportes escritos permitem «difundir ordens, publicar resultados, estabelecer contactos (...) motivar e conhecer melhor os colaboradores» (Almeida, 2003, p. 77).

Tabela 7: Meios de Comunicação Interna Escritos

Meios de Comunicação Interna Escritos			
Características Meios	Descrição	Utilizações	Público-alvo
<b>Placard/Painéis de anúncios</b>	Quadro onde podem ser comunicadas informações pontuais.	Comunicam-se temas de interesse sobre áreas da empresa. Ex.: saúde, segurança, direitos, deveres...	Todos os colaboradores.
<b>Panfletos/ Desdobrável/ Ficha Sinalética</b>	Documento simples com informação sucinta e direta.	Utilizado para várias temáticas internas. Ex.: normas de segurança no trabalho.	Todos os colaboradores.
<b>Folheto/ Dossier de Acolhimento</b>	Documento que apresenta a empresa.	Utilizado numa fase inicial, para uma melhor integração dos colaboradores recém-chegados à empresa.	Novos colaboradores.
<b>Carta</b>	Documento, geralmente, assinado pelo Presidente/ Diretor/CEO.	Utilizado para comunicações formais e oficiais, a um ou vários colaboradores, sobre temas variados.	Todos os colaboradores.
<b>Inquérito</b>	Procura conhecer as opiniões dos colaboradores sobre diversos temas. (Nota: poderá ser adaptado a outros formatos/meios.)	“Auscultar” os colaboradores. Ex.: medir o clima organizacional, analisar problemas específicos, entre outras.	Aplicado em extensão ou a uma amostra de colaboradores.
<b>Caixa de Sugestões / Tômbola</b>	Permite que os colaboradores transmitam as suas ideias e ou sugestões. (Nota: poderá ser adaptado a outros formatos/meios.)	As sugestões têm em vista o melhoramento do funcionamento da organização. Ex.: sugerir uma reformulação nas fardas para um maior conforto.	Todos os colaboradores.
<b>Newsletter Interna Impressa</b>	Dá a conhecer as últimas notícias e comunica informações úteis sobre a empresa. (Nota: poderá ser adaptado a outros formatos/meios.)	Ajuda a criar sentimento de pertença e envolvimento pois coloca os colaboradores a par do que ocorre na empresa.	Todos os colaboradores.

Fonte: Elaboração própria adaptado de: Almeida (2003, pp. 77-83); Estudo Infopress (2003); observação direta durante o período de estágio.

## Meios Oraís

A oralidade é, talvez, o modo de comunicação que permite uma maior aproximação entre os interlocutores e, portanto, permite mais facilmente desenvolver relações interpessoais e contribuir para coesão nas organizações (Almeida, 2003).

Naturalmente, os meios de comunicação orais nem sempre são os mais apropriados, embora sejam dos mais imediatos. Havendo a necessidade de transmitir uma mensagem a todos os colaboradores, por exemplo, será mais eficaz optarmos por outros veículos de comunicação

(p.e.: *e-mail*, *corporate TV*, entre outros). No entanto, todos os dias, os meios de comunicação orais estão presentes em processos de comunicação da organização, permitindo o ritmo de trabalho diário.

Tabela 8: Meios de Comunicação Interna Orais

Meios de Comunicação Interna Orais			
Características Meios	Descrição	Ocasões/Utilizações	Público-alvo
<b>Informação de contacto</b>	Presença consciente do responsável junto dos seus colaboradores.	Aproxima as pessoas independentemente do nível hierárquico, permitindo uma maior noção do trabalho desenvolvido, assim como uma aproximação entre os colaboradores e o chefe. Aqui poderão entrar também as pequenas celebrações de vitórias de equipa, por exemplo.	Todos os colaboradores.
<b>Entrevista individual/coletiva</b>	Conversa formal entre responsável e colaboradores (um ou um grupo)	Poderá ocorrer quando, internamente, existem mudanças de função, por exemplo.	Todos os colaboradores.
<b>Conferência/palestras/formações em sala</b>	Exposição de assuntos.	Sempre que há uma necessidade de apresentar alguma matéria relacionada com os colaboradores.	Todos os colaboradores.
<b>Visitas à organização/outros departamentos divisões</b>	Visita guiada ou não.	O intuito passa por conhecer melhor os serviços, funções dos colegas, as instalações, sendo importante para os relacionamentos que se criam na organização.	Todos os colaboradores.
<b>Reunião</b>	Exposição de assuntos, discussão, divisão do trabalho, <i>feedback</i> .	A reunião constitui um momento, quando bem planeada, para a troca de ideias, divisão de tarefas, organização do trabalho, para dar <i>feedback</i> . Poderá servir também para o chefe fazer um acompanhamento dos colaboradores no sentido de perceber as suas necessidades a nível profissional.	Todos os colaboradores.

Fonte: Elaboração própria adaptado de: Almeida (2003, pp. 85-93); Estudo Infopress (2003); observação direta durante o período de estágio.

### Meios Audiovisuais

Os meios de comunicação audiovisuais são vistos como uma vantagem na transmissão de mensagens pois combinam a componente vídeo com a componente som, estimulando os campos da visão e da audição dos espetadores.

Segundo Almeida (2003, p. 95) a audição em conjunto com a visão permitem «uma melhoria na memorização dos mais variados temas» possibilitando, posteriormente, a reflexão e

formulação de opiniões sobre a informação recebida. Segundo Moutinho (2000) in Carlim (2010), o vídeo consiste num dos mais importantes veículos para dirigir a comunicação aos diferentes públicos, pela sua atratividade e, como já vimos, pelo facto de perdurar mais tempo na memória dos recetores.

Tabela 9: Meios de Comunicação Interna Audiovisuais

<b>Meios de Comunicação Interna Audiovisuais</b>			
<b>Características Meios</b>	<b>Descrição</b>	<b>Utilizações</b>	<b>Público-alvo</b>
<b>Televisão Corporativa</b>	Televisores localizados em locais estratégicos para transmissão de informações de variadas naturezas.	Podem ser transmitidos vídeos relacionados com a empresa (de apresentação, de produtos, de colaboradores, etc.) e outras informações úteis personalizáveis que digam respeito a todos.	Todos os Colaboradores.

Fonte: Elaboração própria adaptado de: Almeida (2003, pp. 85-93); Hingst (2006) Estudo Infopress (2003); observação direta durante o período de estágio.

Ora, um meio através do qual podem transmitir-se vídeos numa organização será a televisão corporativa, objeto de estudo deste trabalho. Nesse sentido, de seguida, aprofundaremos um pouco mais este meio de comunicação interna para que melhor se compreenda a sua natureza. Desde já, deixamos o apontamento de que as televisões corporativas não têm de ser meios de comunicação utilizados apenas internamente nas empresas. Existem organizações que dispõem deste meio de comunicação também para comunicar com clientes, como é o caso da edpON, TV corporativa da EDP, disponível nas lojas do grupo (Gouveia, 2012). Neste caso, focaremos este meio audiovisual apenas no âmbito interno.

## **A Televisão Corporativa**

A televisão corporativa nas organizações surgiu nos EUA, na década de 80, inicialmente conhecida como *Business TV*, passando a integrar os meios de comunicação organizacional audiovisuais (Gross, 2003 in Schacht, 2004).

Nos pontos anteriores, constatámos a importância do compromisso e da cultura organizacionais. Vimos também que a comunicação, além de permitir que os indivíduos confirmem sentido à empresa a que pertencem, contribuí, igualmente, para a criação de relacionamentos na organização. Apesar disso, o distanciamento e a dispersão entre os membros organizacionais é uma realidade quando falamos de grandes grupos empresariais. De acordo com Hingst (2006), as organizações recorrem à TV corporativa por forma a encurtar essas mesmas distâncias entre os colaboradores, mantendo-os mais próximos e alinhados face aos objetivos traçados. Hingst (2006) acrescenta ainda que, através da televisão corporativa, é possível que uma mesma informação, alcance um maior número de pessoas, sendo uma mais-valia quando falamos em organizações dispersas geograficamente. Royal (2009, p. 346) chega mesmo a dar-nos o exemplo da FCN TV, a TV corporativa da Ford, sustentando que este meio de Comunicação Interna está a permitir à empresa construir uma identidade cultural transnacional entre as suas equipas de trabalho multinacionais, interpelando telespetadores da “Família Ford” em vários locais.

Stauss e Hoffmann (2000, p. 152), que utilizam o termo *Business TV* para se referirem à TV corporativa, ressaltam que «a *Business TV* pode ser usada no contexto da comunicação interna como potenciadora do atingimento dos objetivos comunicacionais» de acordo com as necessidades identificadas em cada organização. Um dos fatores que poderá, então, influenciar e contribuir para o atingimento desses objetivos será, tal como menciona Schacht (2014) a capacidade que este meio tem de tocar emocionalmente as pessoas, constituindo assim uma vantagem face a outros meios de comunicação. Além disso, Schacht (2014) destaca também a regularidade das emissões da televisão corporativa, constituindo uma vantagem à simples mostra ou transmissão de vídeos.

Do ponto de vista da comunicação como estratégia, podemos afirmar segundo Hingst (2006, p. 12) que:

«A TV Corporativa é hoje uma realidade (...) das grandes empresas, (...) que têm utilizado esta ferramenta de comunicação como estratégica para otimizar a comunicação com seus mais diferentes públicos, internos e externos, distribuídos por todo o país, minimizando custos, dinamizando informações, reforçando a identidade e cultura organizacional e o comprometimento dos funcionários com objetivos pretendidos. Nesse quadro, a Tv Corporativa surge como (...) ferramenta de comunicação, difundindo conteúdos e informações, através do uso de imagens e sons. Utilizada em momentos específicos, permite certamente a promoção e a melhoria do clima organizacional; atuando em conjunto com as outras ferramentas de comunicação interna existentes, ajuda a implementar e desenvolver mudanças nos diferentes processos, muitas vezes, condicionados a modelos e visões arraigados nas pessoas, que se tornam fortes obstáculos às mudanças organizacionais».

Muito embora tenhamos incluído e assumido, a julgar pela forma do seu *output* (vídeo e som), a TV corporativa como meio de comunicação audiovisual, se considerarmos a evolução tecnológica é possível classificar este meio também como digital. Primeiramente, pelo facto e possibilidade de toda a gestão dos conteúdos de uma televisão corporativa passar por plataformas *web* e, em segundo lugar, por haver, atualmente, a possibilidade de assistir às emissões de uma televisão corporativa na intranet de uma organização ou em plataformas dedicadas a essas mesmas transmissões.

Como tal, parece-nos útil e crucial mostrar o papel e as funções da *web* TV no âmbito da Comunicação Interna nas organizações, permitindo-nos, posteriormente, constatar as principais diferenças entre esta e a televisão corporativa tradicional.

«(...) a Internet utiliza-se cada vez mais para aceder a *media* de massas (televisão, rádio, jornais) (...)», afirmou Castells (2009, p. 109), contribuindo para o reforço da ideia de que na última década foram vários os avanços no âmbito da *web* TV (Maliza, 2013).

Esta migração da televisão corporativa tradicional e meramente audiovisual para a *web*, está na origem da evolução de dois grandes processos:

- 1) a redução de custos de produção e difusão dos serviços de televisão tradicionais com o desenvolvimento da televisão digital;
- 2) a deslocação dos conteúdos e serviços audiovisuais para os serviços multimédia da rede (Maliza, 2013, p. 2).

Ao contrário do que acontecia com a tradicional televisão corporativa, podemos olhar para a *web* TV como um meio de comunicação ao qual podemos aceder a partir de uma máquina ligada à rede e que permita aceder a um *browser*.

Os objetivos da *web TV*, no geral, passam por informar e transmitir mensagens úteis a um público específico e, no caso particular de uma *web TV* direcionada para membros de uma organização, acresce-lhe a função de reforçar a identidade e cultura organizacionais, assim como criar e estimular o envolvimento dos colaboradores, caso a plataforma se caracterize também pela interatividade (Maliza, 2013).

Quanto às características deste meio, existem várias funcionalidades que podem ser exploradas e que, se utilizadas de forma adequada, poderão ser bastante úteis, nomeadamente: a transmissão e receção rápida de informações; a existência da funcionalidade de *streaming on demand* (vídeos alocados a um servidor que permitem a visualização do conteúdo sempre que o utilizador pretenda. p.e.: YouTube) e também a possibilidade de *live streaming* (transmissão em direto). A somar a isso, poderá haver também a possibilidade, dependendo da plataforma, de fazer *download* dos conteúdos assistidos.

No que toca à programação, mantém-se a já conhecida grelha, sendo que os conteúdos, à semelhança do que já acontecia com a tradicional TV corporativa, podem ser de cariz informativo, formativo, institucional, comercial (principalmente se a *web TV* for também direcionada para o público externo) ou ainda relacionados com as pessoas da organização (se pensarmos, especificamente, numa *web TV* interna). A programação e agendamento ditarão a periodicidade deste meio o que depende das necessidades de cada gestor e de cada empresa. Além disso, é possível segmentar a programação para que certos conteúdos sejam transmitidos para um determinado tipo de público (Maliza, 2013). Esta segmentação, além de ser executável no caso das plataformas digitais (na visualização através do computador, por exemplo), é também possível de se aplicar à transmissão das grelhas de programação para os televisores disponibilizados para o efeito.

Em comparação com a tradicional televisão corporativa, a *web TV* tem a vantagem de permitir fazer uma análise das audiências. Deste modo, é possível perceber quantos utilizadores assistiram a determinado programa, bem como o seu tempo de visualização e o número de espetadores por horário. Com esta funcionalidade podemos ainda, mais concretamente perceber que melhorias devem ser aplicadas, com o objetivo de tornar os conteúdos cada vez mais apelativos aos olhos dos utilizadores/espetadores, fator determinante para o desenvolvimento e futuro deste meio de comunicação (Maliza, 2013).

Faz também sentido fazer uma breve referência aos portais ou plataformas disponíveis para a transmissão de *web TV*. De acordo com Maliza (2013) existem dois tipos de portais que permitem a interação dos utilizadores com os conteúdos disponibilizados: os horizontais e os verticais. Os portais horizontais permitem o acesso a um público generalista e indiferenciado; os verticais, por sua vez, são direcionados e fragmentados para um público/comunidades/grupos específicos. Atualmente, existem já «Corporate Portals» (portais empresariais) que permitem uma comunicação integrada, pois são o resultado da junção da intranet com a Internet, comportando, assim, características dos portais horizontais (conteúdos direcionados exclusivamente para os membros organizacionais) e dos verticais (conteúdos direcionados para o público externo). «À comunicação integrada interessa principalmente os efeitos de três endereçamentos da comunicação empresarial: o institucional, o de *marketing* e, *last but not least*, a comunicação interna» (Maliza, 2013, p. 6).

### **Meios Digitais**

Nos tempos que correm, em que a tecnologia está presente vinte e quatro horas e durante sete dias por semana, as empresas não devem ignorar as expectativas e as necessidades dos «nativos digitais» (pessoas nascidas depois dos anos 80). Como acabámos de ver no ponto anterior, quando falávamos da adaptação da tradicional televisão corporativa à *web*, «é importante pensar em formas de adaptar a comunicação interna e os seus canais à era digital, uma vez que este grupo de colaboradores [nativos digitais] representa o futuro potencial inovador de qualquer empresa», muito embora sejam mais dependentes do mundo digital, nas suas vidas pessoais e, não tanto na vida profissional, segundo Friedl e Verčič. Apesar disso, as organizações não devem negligenciar o momento certo para estabelecer e incorporar novas ferramentas «como *blogs*, partilha de vídeos e plataformas sociais de *networking*» facilitando e permitindo a participação ativa dos colaboradores através da «partilha de opiniões pessoais, partilha de conhecimento, construção de uma comunidade forte (...)» (Friedl & Verčič, 2011, pp. 84-85).

Valois & Silva (2013), afirmam que as mais recentes ferramentas de comunicação interna estão necessariamente ligadas à internet, destacando os *chats*, que permitem a conversação entre colaboradores (p.e.: Skype for Business) através de mensagens de texto e/ou videoconferência; ou grupos de conversação em aplicações móveis para *smartphones* (p.e.: Whatsapp). Friedl & Verčič (2011), no seu estudo piloto, enumeraram também mais alguns

meios digitais de Comunicação Interna, como sendo a intranet, o e-mail, a televisão corporativa ou as revistas dos colaboradores (no quadro resumo, assumiremos a revista dos colaboradores como a *newsletter* interna). De seguida, à semelhança do que foi feito para os meios de comunicação escritos, orais e audiovisuais, vamos apresentar uma tabela, com base nas ferramentas digitais de comunicação apresentadas pelos autores supracitados, como complemento das apresentadas por Almeida (2003).

Tabela 10: Meios de Comunicação Interna Digitais

Meios de Comunicação Interna Digitais			
Características Meios	Descrição	Ocasões/Utilizações	Público-alvo
<b>Chats / Grupos de conversação</b>	Existem enquanto aplicação para <i>smartphone</i> ou enquanto software para computadores.	Os <i>chats</i> ou grupos de conversação podem ser utilizados para atos de comunicação informais, através dos quais, em princípio, os utilizadores terão uma resposta mais imediata e conseguirão, no caso de haver mais do que um recetor, comunicar com um maior número de pessoas ao mesmo tempo (p.e.: <i>chat</i> de equipa). Estes meios, permitem também a partilha de vários tipos de dados (documentos, vídeos, imagens).	Qualquer colaborador com acesso a computador ou que disponha de um <i>smartphone</i> e/ou qualquer grupo que pretenda iniciar uma conversação.
<b>Videoconferência</b>	Junta som e imagem transmitidos a partir de um computador ou telemóvel ou <i>smartphone</i> em tempo real.	Utilizado para reuniões, apresentação de projetos, comunicações gerais. Há que ter em conta os objetivos pretendidos para que se faça a escolha do meio tecnológico apropriado para cada ocasião (p.e.: para fazer uma apresentação em conferência, um computador será mais indicado).	Qualquer colaborador com acesso a computador ou que disponha de telemóvel ou de um <i>smartphone</i> .
<b>E-mail</b>	Envio de mensagens aos destinatários pretendidos, através de uma e-mail a ser utilizado em qualquer dispositivo que permita o acesso à conta de e-mail.	No e-mail pode ser enviada qualquer tipo de informação (formal e informal), assim como é, igualmente, possível a partilha de dados (documentos, vídeos, imagens).	Qualquer colaborador com acesso a dispositivos que permitam a consulta da conta de e-mail.

Meios de Comunicação Interna Digitais (Continuação)			
Características Meios	Descrição	Ocasões/Utilizações	Público-alvo
<b>Intranet</b>	Rede protegida e privada para uso exclusivo dos membros autorizados onde são partilhadas informações úteis aos utilizadores da rede.	Permite comunicar informações/documentos/ <i>links</i> úteis a todos os colaboradores com acesso à rede sobre a organização (p.e.: notícias, mobilidades de colaboradores, documentos oficiais, <i>links</i> de interesse, vídeos, etc.). Caso haja interesse, podem adaptar-se e transmitir-se emissões de outros meios, como é o caso da televisão corporativa, por exemplo.	Qualquer colaborador com acesso à intranet.
<b>Newsletter</b>	Dá a conhecer as últimas notícias e comunica informações úteis sobre a empresa em formato digital.	Ajuda a criar sentimento de pertença e envolvimento pois coloca os colaboradores a par do que ocorre na empresa.	Qualquer colaborador com acesso a computador e/ou <i>smartphone</i> , assim como às plataformas onde a <i>newsletter</i> é partilhada para a comunidade interna.
<b>Web TV</b>	Permite a transmissão dos conteúdos da televisão corporativa na web, através de uma plataforma própria ou através da intranet.	Podem ser transmitidos vídeos relacionados com a empresa (de apresentação, de produtos, de colaboradores) e outras informações úteis personalizáveis que digam respeito a todos (através de <i>widgets</i> , ou rodapé informativo, por exemplo).	Qualquer colaborador com acesso a computador e à rede.

Fonte: Elaboração própria adaptado de: Almeida (2003, pp. 85-93); Friedl & Verčič (2011, p. 85); Maliza (2013, pp. 3-7); Valois & Silva (2013); e observação direta durante o período de estágio.

Muito embora não tenha sido referido por nenhum dos teóricos aqui citados, é interessante fazer menção a uma nova ferramenta, já utilizada em algumas organizações e que consideramos ter um forte potencial futuro pelo visível desenvolvimento da tecnologia. Na prática, trata-se de uma aplicação (*app*) para *smartphone* desenvolvida, especialmente, para servir como ferramenta de comunicação interna. Em nota de rodapé, deixamos o *link*<sup>3</sup> da empresa responsável pelo desenvolvimento de uma *app* deste tipo, onde o leitor poderá encontrar um vídeo elucidativo do funcionamento da ferramenta, adotada pelo aeroporto de Heathrow, em Inglaterra, e utilizada pelos seus colaboradores.

<sup>3</sup> <https://www.theappbuilder.com/internal-communications-app>

### **Capítulo III - A Empresa e o Estágio – Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, S.A.**

Neste capítulo faremos uma apresentação da empresa e da área concreta onde foi realizado o estágio, bem como falaremos do processo de acolhimento e enumeraremos várias das atividades desenvolvidas ao longo deste percurso (Memória Descritiva). Por fim, falaremos também das principais dificuldades e desafios encontrados.

Assim sendo, no âmbito da frequência do Mestrado em Ciências da Comunicação, variante de Comunicação, Organização e Liderança, e como elemento obrigatório para elaboração deste Relatório de Estágio, foi realizado um estágio curricular e, posteriormente profissional, na **Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, S.A. (SCC)**, empresa pertencente ao internacional grupo HEINEKEN.

O estágio curricular teve a duração de seis meses, de setembro de 2015 a março de 2016, com horário laboral estabelecido entre as 09h00 e as 17h30, tendo sido, posteriormente, prolongado o seu período por mais seis meses, desta segunda vez, enquanto estágio profissional, de março de 2016 a setembro de 2016. Ambos os estágios foram realizados sob o *coaching* do Dr. Alexandre Cabrita, *Internal Communication Manager* e, como tal, foram realizados na área da Comunicação Interna.

#### **1 - A Empresa: Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, S.A. (SCC)**

##### **Breve História**

A Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, S.A., com sede em Vialonga, é considerada uma das maiores empresas nacionais na indústria alimentar, mais concretamente, no setor de bebidas, com maior incidência em água, cerveja e Sidra. No panorama nacional, a SCC assenta em quatro principais eixos de negócio: o Mercado Doméstico; a Exportação; as Águas e os Refrigerantes. Tem como objetivo principal a produção e comercialização de malte e cerveja na sua Cervejeira de Vialonga, onde são produzidas e engarrafadas as marcas de cerveja Sagres® e as suas variantes. O portefólio de marcas da empresa integra ainda algumas das mais prestigiadas marcas internacionais, com destaque para a marca *premium* Heineken®. Detém ainda a unidade Industrial da Vacariça, no Luso, onde são captadas e engarrafadas as águas minerais e de nascente, Luso® e Cruzeiro®, e onde encontramos

também as Termas de Luso. A SCC, é ainda detentora de uma empresa de distribuição a nível nacional, denominada de Novadis e que constitui a mais recente aquisição do grupo. Em termos gerais, contabilizando os colaboradores SCC, SAL e Novadis, a empresa conta com cerca de 1500 pessoas.

Em 1925, havia em Portugal seis empresas responsáveis pelo abastecimento de cerveja: a Portugália, a Estrela, a Companhia União Fabril Portuense, a Companhia da Fábrica de Cerveja Jansen, a Companhia de Cervejas de Coimbra e a Fábrica de Cervejas Trindade.

Nove anos depois, em 1934, é constituída a Sociedade Central de Cervejas, resultante da junção de quatro grandes empresas que, até então, competiam entre si: Companhia Produtora de Malte e Cerveja Portugália, Companhia de Cervejas Estrela, Companhia da Fábrica de Cerveja Jansen e Companhia de Cervejas de Coimbra. No ano de 1965 é quando fica decidido e aprovado o projeto de construção de uma nova fábrica. Nesse âmbito, foram adquiridos, em Vialonga, 35 hectares de terreno e iniciam-se as obras daquela que viria a ser considerada, à época, a maior unidade fabril de Portugal e uma das fábricas mais desenvolvidas e evoluídas da Europa e do mundo. A sua inauguração ocorreu a 22 de junho de 1968.

É em 1970 que nasce a relação entre a Sociedade Central de Cervejas e a Sociedade da Água de Luso (SAL), quando a SCC adquire mais de 50% do capital desta unidade fabril de águas e começa a comercializar os seus produtos. Passados sete anos, em 1977, as cinco empresas cervejeiras de Portugal, fundem-se originando dois grupos: a Centralcer – Central de Cervejas, E.P. (com a Sociedade Central de Cervejas e a Cergal) e a Unicer (com a CUFP, Copeja e Imperial).

O primeiro processo de privatização total ocorre em Portugal em 1990, com a privatização da Centralcer, tornando-se o Grupo Empresarial Bavaria um dos seus principais acionistas. A título de curiosidade, também neste ano, a Cerveja Sagres comemora os seus 50 anos de existência.

Em 2000, dá-se uma nova alteração nos capitais acionistas da empresa, com a venda à VTR-SGPS, S.A. (grupo de investidores portugueses, constituído pelo Parfil, BES, Fundação Byssaia Barreto, Olinveste e Fundação Oriente). Ainda durante este ano, o grupo cedeu 49% ao grupo cervejeiro internacional Scottish & Newcastle.

Foi em 2001 que o Grupo sofreu uma reestruturação orgânica com a incorporação da Centralcer – Central de Cervejas, S.A., na Centralcontrol S.G.P.S., S.A.. A partir daí passou

a designar-se Sociedade Central de Cervejas, S.A.. Mais tarde, em 2003, Scottish & Newcastle assume 100% do capital social da Sociedade Central de Cervejas.

No ano seguinte, num processo de fusão e com o objetivo de simplificar a estrutura da empresa, assume-se a designação de Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, S.A., confirmando a sua nova postura como uma empresa produtora e distribuidora, não só de cervejas, mas também de outras bebidas, como é o caso das águas e refrigerantes.

Em 2007, após ter sido estabelecido um Consórcio entre a Carlsberg® e a Heineken®, teve lugar um processo de oferta de compra do grupo Scottish & Newcastle que resultou com a aquisição do grupo por parte da holandesa HEINEKEN.

Com vista à distribuição de produto de Norte a Sul de Portugal, foi criada em 2013 a empresa distribuidora do grupo, a Novadis que resultou da aquisição da antiga Sodidel. Esta simboliza mais uma expansão da SCC, alargando a sua cobertura geográfica, que, atualmente, abrange 65% do nosso país.

### **As Marcas da Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, S.A.**

Uma vez que as marcas são um dos motivos de maior orgulho dos colaboradores da empresa, faz todo o sentido apresentá-las. O portfólio de marcas produzidas, comercializadas ou importadas pela SCC é bastante alargado. Encontramos produtos que vão desde vários tipos de cervejas, passando pelas águas, sidras e terminando nos refrigerantes.

Sendo a SCC a representante da HEINEKEN em Portugal, existe uma seleção de cervejas e sidras importadas, nomeadamente: Heineken® (cerveja *premium*), Affligem (cerveja artesanal), Desperados (cerveja com tequila), Strongbow (conta com 3 variedades de sidra). Em termos de marcas portuguesas e produzidas, neste caso, na Cervejeira de Vialonga e na Fábrica do Cruzeiro, temos:

- Cervejas: Sagres, com todas as suas variedades (Branca, Preta, Sem Álcool (branca e preta), Bohemia (Puro Malte, Original, Trigo, Bock) e Radler (Lima-Pêra Rocha, Lima-Maçã de Alcobaça, Limão));
- Águas: água de Luso e Cruzeiro (captadas na Serra do Buçaco), Luso com Gás;
- Sidra: Strongbow (Gold Apple, Red Berries, Honey).
- Refrigerante: Luso Fruta (água de Luso com sumo de fruta).

De seguida, ilustramos todas estas principais marcas:

Figura 7: Principais marcas produzidas e importadas pela Sociedade Central de Cervejas e Bebidas

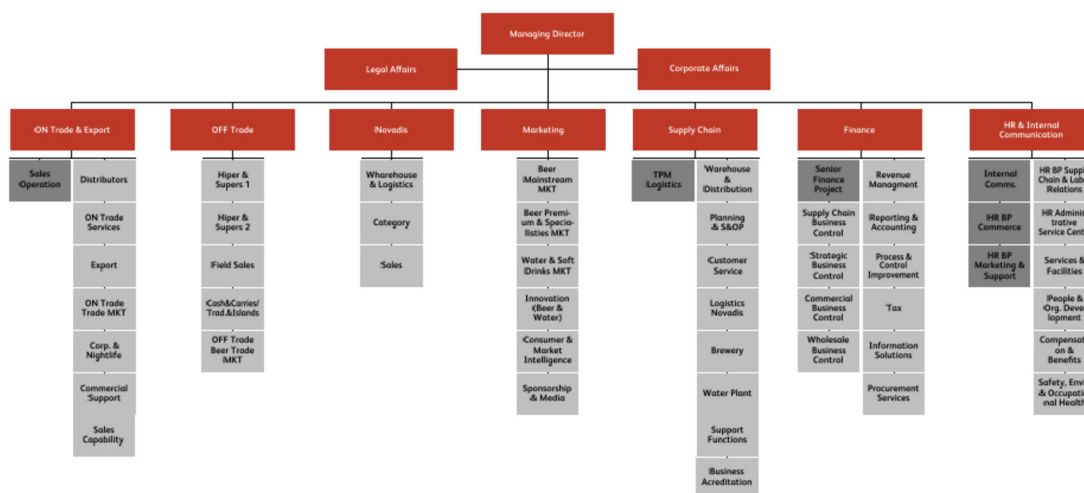


Fonte: SCC (2016)

## Macroestrutura da Empresa

Tendo a Comunicação Interna como principal foco os colaboradores, faz todo o sentido fazer apresentar a estrutura macro da empresa e falar sobre o departamento onde se insere esta área (a estrutura apresentada, inclui-se também nos anexos onde terá uma melhor leitura).

Figura 8: Organograma Macro da Estrutura da SCC



Fonte: SCC (2016)

A Direção Geral de Recursos Humanos e Comunicação Interna (DGRHCI), tem como principal função trabalhar para o público interno de qualquer área da empresa. As várias funções e subáreas existentes dentro deste departamento permitem abranger e considerar as necessidades de todos os colaboradores, para um melhor funcionamento do trabalho e da organização e para melhorar, tanto quanto possível, a vida organizacional dos mesmos.

Nesse sentido, existem diferentes funções dentro da DGRHCI, nomeadamente: três *Human Resources Business Partner* (HRBP) responsáveis pelas várias áreas do negócio: *Supply Chain & Labour Relations*; *Finance, Marketing & Support*; *Commerce e Wholesale* (Novadis). De salientar ainda, as áreas de *HR Administrative Service Center*; *Services & Facilities*; *People & Organizacional Development*; *Compensation & Benefits*; *Safety, Environment & Occupational Health*; e, por fim, *Internal Communication*.

## **2 - A Comunicação Interna na Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, S.A.**

Como vimos, na SCC, a área da Comunicação Interna (CI) insere-se na DGRHCI. Existe, apenas, um responsável por todas as atividades associadas à área da Comunicação Interna e que foi, como mencionado anteriormente, o meu mentor, Dr. Alexandre Cabrita.

Na SCC, a Comunicação Interna tem um papel determinante e, ao mesmo tempo, desafiante tendo em conta a heterogeneidade de populações internas e a dispersão geográfica da empresa. Essa heterogeneidade deve-se ao facto de haver funções estratégicas e administrativas e outras de cariz operacional (funções ligadas às atividades da fábrica, por exemplo) o que, aquando da transmissão de informações, surge associada uma necessidade de adaptação da linguagem, independentemente do meio através do qual a mesma é transmitida.

A CI tem como função o planeamento e implementação da estratégia de comunicação da empresa internamente, o apoio às diferentes áreas de negócio e, portanto, à implementação dos projetos dos vários departamentos a nível interno. É ainda responsável pela análise e gestão dos planos de ação de clima e de mudança organizacional.

Atualmente, são vários os meios de comunicação interna utilizados para chegar até aos colaboradores, nomeadamente a comunicação presencial (*face to face*), digital (Central+ Newsletter, e-mail ou intranet - HeiPORT), em formato de papel (Central+ Newsletter, Central+ Pessoas, Central+ Negócio, Central+ Especial), ou audiovisual (Central + TV).

A principal objetivo da CI é manter os colaboradores envolvidos e comprometidos com a empresa e ainda possibilitar um alinhamento dos mesmos, face àqueles que são os objetivos globais definidos.

## **3 - Processo de Acolhimento e Memória Descritiva do Estágio**

Aquando do início do estágio curricular foi-me atribuído um plano de acolhimento para que fosse possível conhecer a empresa com maior profundidade. Assisti a várias sessões de apresentação das várias áreas de forma a perceber o papel de cada uma e tive ainda a inigualável oportunidade de conhecer, além da Cervejeira de Vialonga, o Luso (Fábrica do Cruzeiro e as termas), bem como um dos vários armazéns da Novadis, neste caso o de Camarate, em Lisboa.

Várias foram as atividades desenvolvidas ao longo destes meses de estágio. Naturalmente, houve algumas que exigiram um maior esforço e dedicação pela complexidade e importância a elas associadas e outras, que se executaram com maior facilidade.

Nesse sentido, procuraremos enumerar as atividades desenvolvidas explicitando naquilo em que cada uma delas consiste:

- **Comunicações aos colaboradores**

De um modo geral, estas comunicações são solicitadas pelas várias áreas da empresa para que seja difundida informação que é relevante a todos os colaboradores ou a um nicho específico. Noutros casos advém da própria CI, pelas iniciativas e projetos que vão acontecendo. A maioria das comunicações são feitas por e-mail e, sempre que necessário chegar a populações sem acesso ao mesmo, as mensagens são afixadas nos locais definidos para consulta de informações, publicadas na Central+ Newsletter ou transmitidas na Central+ TV. Assim sendo, ao longo de todos estes meses, várias foram as comunicações que preparei para difundir por toda a população da SCC.

- **Central+ Newsletter**

A newsletter da SCC, denomina-se de Central+ Newsletter e a sua periodicidade é semanal. Este é um meio que existe em suporte digital e impresso para que consigamos chegar a um maior número de colaboradores. Torna-se interessante perceber que é um dos meios de comunicação interna mais antigos da empresa e que, por esse mesmo motivo, é de grande interesse de toda a população da SCC. Há uma relação muito próxima e dependente do mesmo, por parte de todos os colaboradores. Há ainda outras vertentes da Central+ Newsletter, como a Central+ Edição Especial, por exemplo, que apenas é publicada quando há alguma comunicação de maior relevo a fazer. Neste caso, praticamente desde os primeiros meses de estágio fiquei incumbida de gerir o espaço editorial, assim como elaborar e aperfeiçoar os conteúdos a incluir nas várias edições publicadas.

- **Central+ TV**

A Central+ TV (C+ TV) é a televisão corporativa da companhia e constitui um canal interno recentemente reformulado. Central+ TV foi o nome que resultou dessa reformulação, que foi, por sua vez, bastante marcante: antes, a televisão corporativa existia apenas nos escritórios da Vialonga (2 plasmas), tendo sido, em fevereiro de 2016, expandida a todos os *sites* (locais) da empresa. Havendo uma nova plataforma para gestão e atualização dos conteúdos da TV (*SuperSign*), houve a preocupação, por parte da empresa, para que eu participasse na formação sobre a nova ferramenta. Assim sendo, este é um meio que está presente a nível nacional e que chega a todos os colaboradores, independentemente da sua área de trabalho. Relativamente à C+ TV, as atividades desenvolvidas durante o estágio prenderam-se com a atualização, produção e pesquisa de conteúdos, bem como com a edição e agendamento da sua grelha de programação. Este é o objeto de estudo desta investigação que será apresentado com maior detalhe, no capítulo respeitante à metodologia.

- **Divulgação e suporte na organização de ações e eventos internos**

Numa empresa com a dimensão da SCC, há sempre algo a acontecer. Assim, vários foram os eventos internos aos quais a área da CI teve de dar apoio (p.e.: almoço de Natal; iniciativas de *Safety*, ativações de marca internas). Neste caso, foram desenvolvidas algumas das comunicações em vários formatos (e-mail, artigo) e, sempre que necessário, foi dado apoio na parte logística e estratégica dos eventos e das ativações internas solicitadas pelos departamentos da empresa.

- **Atualização de áreas da Intranet (HeiPORT)**

Sendo o HeiPORT (intranet) uma das ferramentas e local de consulta de informações relacionadas com a empresa, há sempre a necessidade de manter a plataforma atualizada. Nesse sentido, foi feita a reformulação e atualização da intranet, bem como a publicação e a comunicação dos vários documentos oficiais, para posterior consulta dos vários colaboradores. Além disso, foram também produzidos e publicados conteúdos (“Top Stories” (notícias) e anúncios de mobilidades de colaboradores) nos campos destinados a esse mesmo efeito na intranet do grupo.

- **Sorteios Internos**

A marca Sagres tem uma grande ligação ao futebol e, por esse motivo, durante a Primeira Liga Portuguesa, praticamente todas as semanas, havia bilhetes para sortear internamente. Além disso, houve também vários eventos das restantes marcas em que eram disponibilizados convites ou ofertas aos colaboradores que eram atribuídos por meio de sorteio. Esta acaba por ser uma forma de recompensa aos colaboradores e que os mesmos tanto valorizam. Desde os primeiros meses de estágio, que contribuí para a realização dos vários sorteios internos e de toda a parte logística para que se concretizassem as entregas dos bilhetes, convites ou prémios aos colaboradores vencedores.

- **Atualização e suporte na elaboração de apresentações institucionais**

No âmbito das apresentações da empresa, para fins de acolhimento de novos colaboradores ou em ambientes externos (p.e.: palestras em faculdades), existem apresentações institucionais com informações sobre a organização que carecem de atualização, à medida que o tempo passa. Assim, o objetivo foi o de atualizar os conteúdos dessas apresentações, sempre que necessário.

Todas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio foram importantes para o meu processo de aprendizagem e permitiram-me ter uma visão mais completa da SCC de um ponto de vista geral e específico. A par disso, permitiram-me também lidar bastante de perto com as pessoas e ganhar um maior tato para esse lado humano e para a gestão de expectativas e de sensibilidade do nosso público interno, conhecendo as realidades de vários locais e departamentos. Acrescento e relevo ainda a grande ligação criada com as marcas da Companhia que são, sem dúvida, um grande motivo de orgulho.

### **Dificuldades e Desafios encontrados**

No âmbito do estágio curricular, foram encontrados vários desafios e dificuldades. De seguida, serão explanados os dois que considere mais relevantes e que mais contribuíram para a minha aprendizagem e crescimento profissional e pessoal:

- 1) Dimensão da empresa: o facto desta minha primeira experiência profissional na área da CI ter sido numa empresa de grandes dimensões, como é a SCC, trouxe consigo

a dificuldade em assimilar a estrutura da empresa, associar funções a pessoas, caras a nomes. Sendo a CI uma área dedicada aos colaboradores, faz todo o sentido que estas noções e informações estejam bem assentes, até para que saibamos e identifiquemos as pessoas certas, nos momentos oportunos. Foi também complicado compreender alguns dos processos e políticas de funcionamento internos devido à sua complexidade. Com o passar dos meses estas dificuldades foram diminuindo, muito embora haja sempre espaço para aprender um pouco mais sobre o “mundo” que é a SCC.

- 2) Organização, gestão e conciliação do horário laboral com a elaboração do Relatório de Estágio e com a frequência da restante parte curricular: esta foi uma das grandes dificuldades encontradas durante o estágio. Muito embora a parte curricular estivesse praticamente concluída no segundo ano de mestrado, faltando apenas os Seminários de Investigação I e II, tornou-se complicado gerir os trabalhos para entregar em ambas as disciplinas, a dificuldade de conceber as leituras, a elaboração do Relatório de Estágio propriamente dito e o horário laboral de trabalho. A somar a isto, acrescenta-se o facto de estar longe de casa e da família e de todas os pontos menos positivos que daí advém, nalgumas fases deste percurso. Muitas das vezes senti-me desmotivada e sem energia para continuar nesta dura batalha, no entanto, aprendi um pouco mais sobre o significado, nestes termos, de espírito de sacrifício e adquirir novas valências sobre como melhor otimizar o pouco tempo que temos disponível para que consigamos realizar todas as atividades que temos entre mãos com sucesso.

## Capítulo IV – Metodologia

### 1 - Apresentação do Objeto de Estudo

Como constatámos na revisão da literatura, a televisão corporativa, apesar de não ser considerada o principal meio de comunicação interna nas organizações, cedendo esse lugar, na maioria dos casos, à intranet, é um meio que, pelas suas características e evolução, ocupa um lugar de relevo para efetivar a comunicação no seio das empresas. Assim sendo, e como indicado no capítulo dedicado à apresentação da empresa e à descrição da Memória Descritiva do estágio, de seguida faremos uma apresentação pormenorizada do objeto de estudo a considerar nesta investigação.

No início de 2016, a televisão corporativa da Sociedade Central de Cervejas, S.A. (SCC) sofreu uma reformulação da sua imagem, dos conteúdos e foi reposicionada passando a estar presente em todos os *sites* (locais) da empresa, espalhados de Norte a Sul do país. Até fevereiro de 2016, havia apenas dois televisores, ambos nos escritórios da Cervejeira de Vialonga, que transmitiam vídeos corporativos, não atingido sequer a maioria dos colaboradores de Vialonga. Passou-se de 2 para 29 televisores, surgindo desta forma mais um meio de comunicação interna que, estrategicamente colocado, permite chegar a um maior número de colaboradores. Aquando da reformulação houve a necessidade de criar um novo logotipo, assim como repensar o *layout*, resultando em algo como o que apresentamos nas figuras seguintes.

Figura 9: Logotipo Central+ TV



Fonte: SCC (2016)

Figura 10: *Layout* Central+ TV

**ambiente** Seja amigo do ambiente. Apague as luzes.

Segunda - Feira  
1 Dezembro **14:20**

The image shows a television screen layout. On the left, there is a weather widget for Porto. It features a yellow sun icon, a temperature range from 10°C to 17°C, and forecasts for Wednesday (12°C to 18°C) and Thursday (12°C to 18°C) with icons for a sun and clouds, and a sun and rain. In the center, a video frame shows a green Luso beer bottle with the text "O sucesso de Luso com Gás é o sucesso de toda a empresa." On the bottom left, there is a "TV CENTRAL" logo with a red cross. On the bottom right, there is a banner with logos for SAGRES, Heineken, STRONGBOW, Affligem, DUPERADO, and LUSO.

Fonte: SCC (2016)

Como é possível ver-se na figura 10, a Central+ TV, além da sua *frame* de vídeos (retângulo onde se pode ler “O sucesso de Luso com Gás é o sucesso de toda a empresa.”) onde são transmitidos conteúdos que encaixam nas várias rubricas existentes e que iremos enumerar adiante, dispõe também, do seu lado esquerdo, de *widgets* dedicados à meteorologia, ementas do refeitório, entre outras informações úteis a todos os colaboradores. Além disso, o rodapé informativo superior permite também a constante transmissão de mensagens relevantes e do interesse do público interno da SCC. Houve a preocupação de incluir os logotipos das principais marcas do grupo no *layout* da Central+ TV (canto inferior direito), assim como colocar um relógio digital e a data (canto superior direito).

Relativamente às rubricas, existem 8 diferentes:

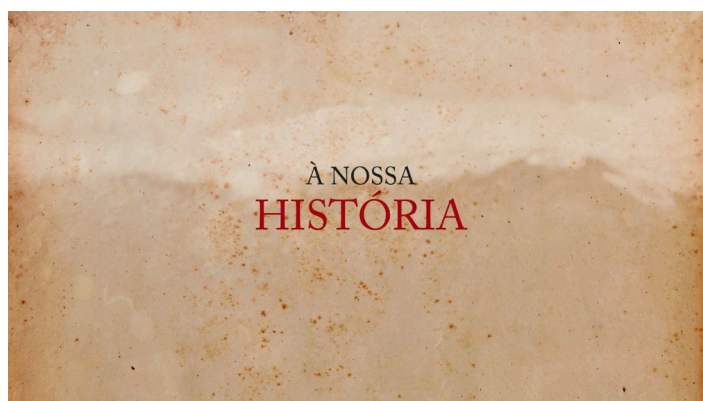
Figura 11: Central+ TV - Separador de introdução de rubrica "À Nossa"



Fonte: SCC (2016)

A rubrica “À Nossa” tem como principal propósito dar destaque às marcas da Companhia, destinando-se à transmissão de iniciativas e projetos internos, assim como de anúncios publicitários das diferentes marcas. Através dos vídeos apresentados no âmbito da “À Nossa”, os colaboradores podem conhecer e acompanhar o trabalho desenvolvido por colegas de outras áreas da empresa, quer seja mostrando vídeos do lançamento ou relançamento de produtos, ou anúncios publicitários dos mesmos, por exemplo. Além disso, podem também ser transmitidos vídeos de iniciativas onde a empresa, ou alguma das marcas, participem enquanto parceiras.

Figura 12: Central+ TV - Separador de introdução de rubrica "À Nossa História"



Fonte: SCC (2016)

Sendo o grupo SCC uma empresa com um grande caminho percorrido e, portanto, com uma imensa e interessante história para contar, a rubrica “À Nossa História”, surge na linha da “À Nossa”, mas pretende mostrar a todos os colaboradores vários marcos e momentos-chave

da história da empresa. Deste modo, inseridos nesta rubrica, encontramos conteúdos que permitem aos colaboradores voltar atrás no tempo e, por vezes, às origens das marcas e da própria organização, através de: anúncios antigos de produtos, documentários sobre a construção da fábrica, a história por detrás de uma marca e da sua imagem, entre outros.

Figura 13: Central+ TV - Separador de introdução de rubrica "Entre Nós"



Fonte: SCC (2016)

Como foi possível constatar no Capítulo III, onde foi feita uma apresentação da SCC, existe uma grande dispersão geográfica entre os vários *sites* (locais) que compõem a empresa. Naturalmente, há também uma maior dificuldade de conhecimento, relacionamento e socialização e de conhecimento entre os colaboradores. Nesse sentido, e de forma a encurtar um pouco mais as distâncias, foi criada a rubrica “Entre nós” que consiste no acompanhamento de um dia da vida de um colaborador escolhido aleatoriamente (de qualquer local ou área da empresa). Assim, além de ficarmos a conhecer melhor a função dos vários colaboradores, são partilhados também alguns momentos da vida pessoal de cada um (alinhado com o colaborador e de acordo com aquilo que o mesmo considerar aceitável), permitindo conhecer o dia-a-dia para além do trabalho, dando espaço para que o telespetador encontre e crie pontos de identificação e mais facilmente reconheça os colegas.

Figura 14: Central+ TV - Separador de introdução de rubrica "Notícias Num Minuto"



Fonte: SCC (2016)

A rubrica “Notícias Num Minuto” foi pensada para a transmissão de notícias recentes sobre a empresa, cujos conteúdos podem ser de qualquer natureza, como por exemplo: novidades sobre o negócio ao nível interno e externo, dar a conhecer novas ferramentas para otimização de processos em áreas específicas da empresa, notícias sobre sustentabilidade, entre outras.

Figura 15: Central+ TV - Separador de introdução de rubrica "Dicas Num Minuto "



Fonte: SCC (2016)

“Dicas Num Minuto” é uma rubrica que, tal como o próprio nome indica, dá algumas ideias/dicas que os colaboradores podem aproveitar e aplicar no trabalho, mas também fora dele. Temos como exemplo dicas de como poupar energia ou água.

Figura 16: Central+ TV - Separador de introdução de rubrica "SMS"



Fonte: SCC (2016)

Por sua vez, a rubrica “SMS” pressupõe a transmissão de mensagens curtas e muito diretas, tal como sugere a sigla SMS: *Short Message Service*. Considerando que estamos a falar de uma televisão corporativa e, em particular, das rubricas de vídeo nela existentes, apesar do nome “SMS”, as mensagens transmitidas não são apenas em formato de texto, sendo acompanhadas de animações e de som, em muitos casos. Esta rubrica é utilizada, por exemplo, para incentivar os colaboradores a participarem em iniciativas internas (p.e.: relembrar da data limite de participação num questionário interno) ou para lembrá-los de alguma informação útil (p.e.: número de acidentes que ocorreram durante o ano), para comunicar vagas em aberto, entre outros fins. Esta será a rubrica mais versátil em termos de conteúdo a transmitir, pela sua adaptabilidade a qualquer tema.

Figura 17: Central+ TV - Separador de introdução de rubrica "Negócio"



Fonte: SCC (2016)

A rubrica “Negócio” pretende dar a conhecer as várias vertentes do negócio e as atividades de todas as empresas do grupo, desde a produção, distribuição ou comercialização. Neste contexto podem, por exemplo, ser transmitidos vídeos que ilustrem os vários passos do processo de produção de uma Cerveja Sagres, desde a transformação da cevada em malte, até ao enchimento e posterior chegada ao consumidor.

Figura 18: Central+ TV - Separador de introdução de rubrica "Visão"



Fonte: SCC (2016)

Como vimos nos capítulos teóricos, a comunicação diagonal, ou segundo Bilhim (2013, p. 334) «lateral», é uma realidade cada vez mais presente e necessária nas organizações. Dessa forma, a rubrica Visão foi criada para acentuar esta direção da comunicação no seio da empresa, permitindo que colaboradores com funções de topo (*Management Team*, por exemplo) transmitam a toda a população interna, aquela que é a visão de cada uma das grandes áreas ou projetos específicos da empresa, possibilitando um maior conhecimento e alinhamento dos colaboradores.

Apresentadas as rubricas da Central+ TV, parece-nos oportuno mostrar a plataforma para onde são carregados os conteúdos em formato de vídeo, assim como explicar de que forma são elaboradas as grelhas de conteúdos e como são, posteriormente, distribuídas para os vários televisores nos vários *sites*.

Para melhor elucidar o leitor, apresentaremos e explicaremos o funcionamento da plataforma através da ordem pela qual se faz o agendamento (para uma melhor visualização, poderá encontrar as capturas de ecrã com maior dimensão, nos anexos). A plataforma utilizada para fazer o *upload* dos conteúdos, programação e agendamento é denominada de SuperSign. Após efetuado o *login*, é apresentada uma página inicial de resumo (figura 19) onde é

possível perceber: quantos televisores estão ativos (ligados/desligados), o espaço disponível em servidor, os últimos *uploads* de conteúdos, os últimos agendamentos, entre outras informações.

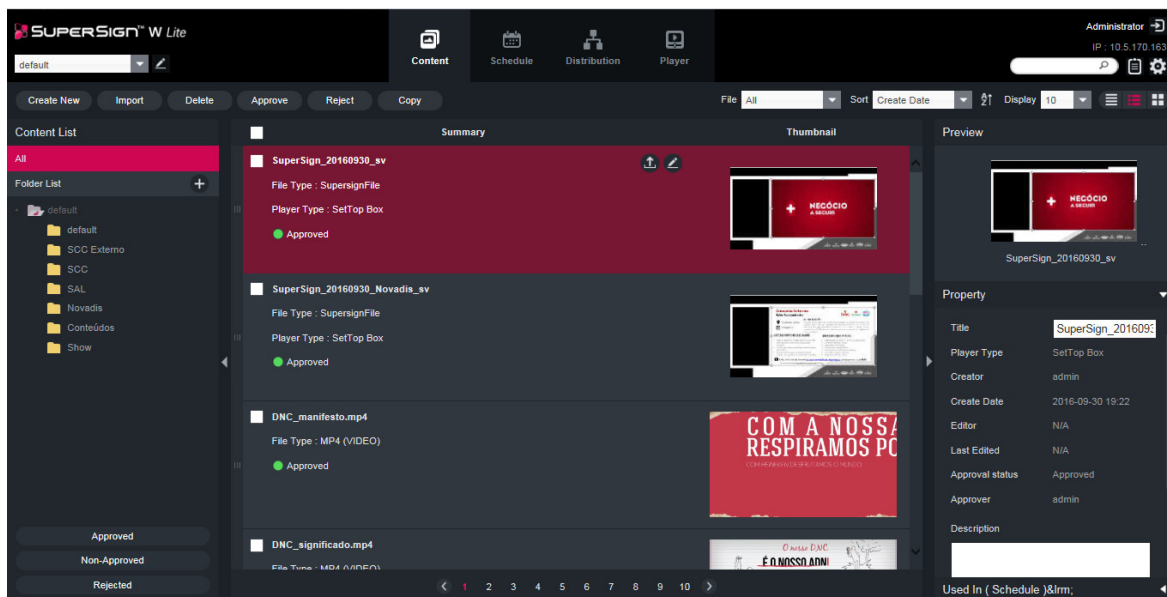
Figura 19: SuperSign - Página com informações resumo



Fonte: SCC (2016)

De seguida, acedemos ao separador “Content” a fim de fazermos o *upload* dos conteúdos de vídeo que desejamos incluir na grelha. Nesta página estão disponíveis os conteúdos carregados pelo utilizador à data do acesso ao sistema. Aqui, além do carregamento de novos conteúdos para a plataforma, é-nos permitido criar novas, ou editar grelhas já elaboradas. Na imagem seguinte, apresentamos a página que surge depois de acionado o separador “Content”.

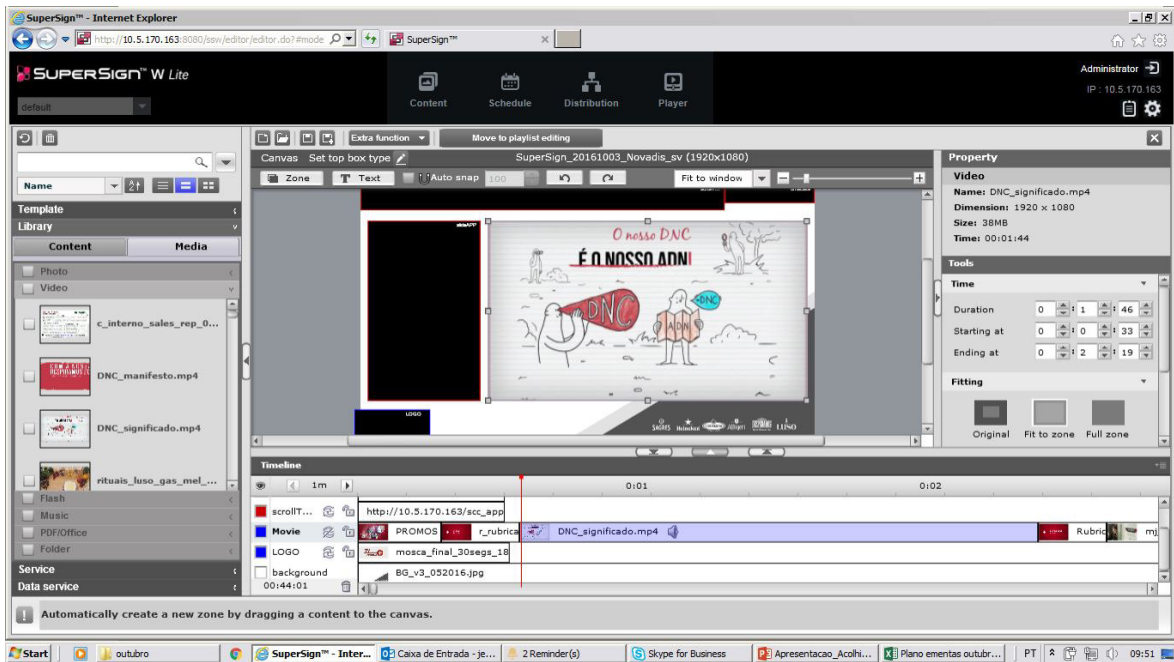
Figura 20: SuperSign - Página de gestão de conteúdos: "Content"



Fonte: SCC (2016)

Na imagem seguinte (figura 21), vemos o ambiente apresentado aquando da edição, ou seja, quando incluímos os conteúdos de forma encadeada, construindo, assim, uma nova grelha. É possível seleccionar os conteúdos e arrastá-los para a *timeline* que se encontra na parte inferior da janela.

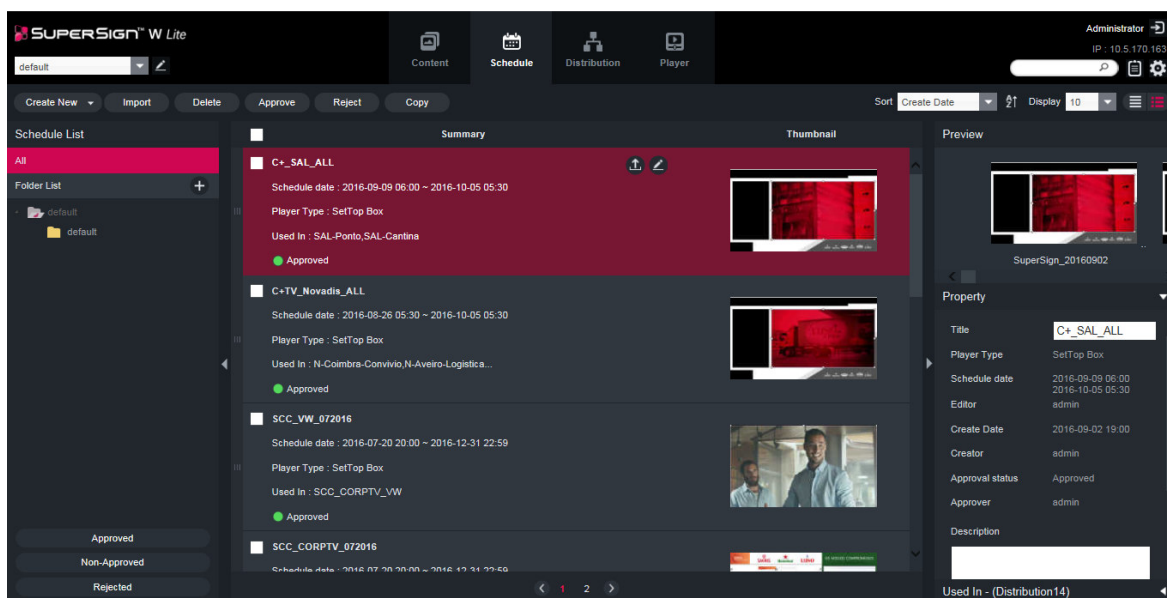
Figura 21: SuperSign - Página de construção da grelha de conteúdos



Fonte: SCC (2016)

Após o *upload* de conteúdos e elaboração ou edição da grelha de programação, prosseguimos para o “Schedule” da nova grelha, onde nos é apresentada a seguinte janela:

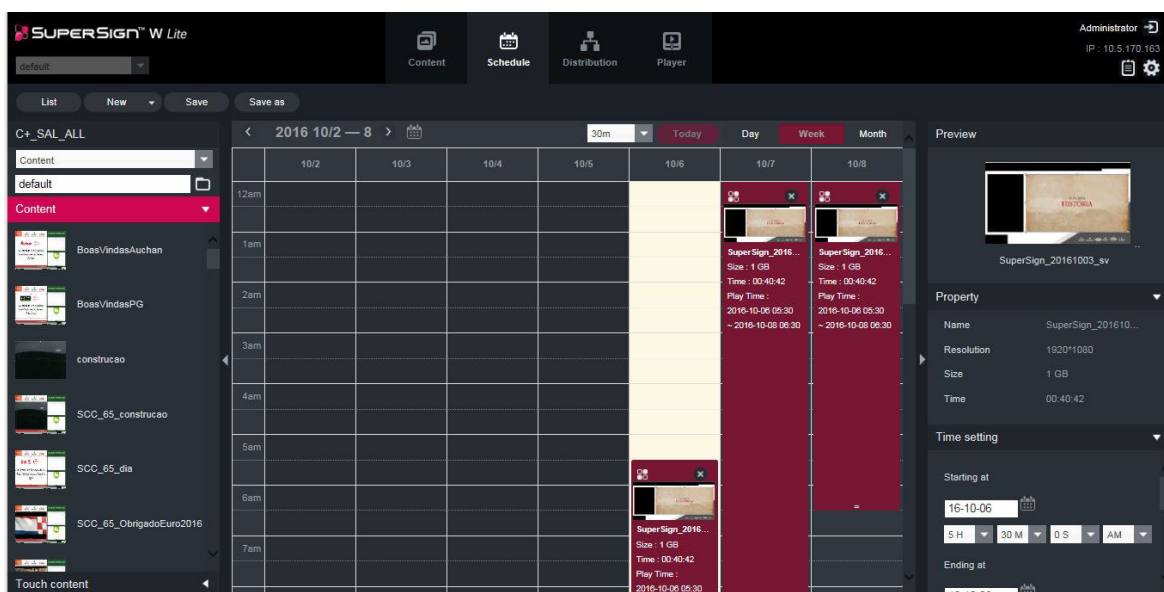
Figura 22: SuperSign - Página de agendamento: "Schedule"



Fonte: SCC (2016)

Uma vez que temos algumas informações para transmitir segmentadas de acordo com as várias empresas do grupo, criamos as listas de distribuição necessárias para fazer o posterior agendamento das grelhas. Ou seja, é possível selecionar televisores e agrupá-los, atribuindo um nome ao grupo de máquinas selecionadas. Assim, de um modo geral, existem pelo menos três grupos de televisores previamente criados de acordo com as várias empresas do grupo: Novadis, SCC e SAL. Neste passo, é editado o horário de cada um desses grupos, havendo a possibilidade de fazer o agendamento, definindo as horas e os dias em que aquele conjunto de conteúdos será transmitido, sendo apresentada uma página com o seguinte aspeto (figura 23):

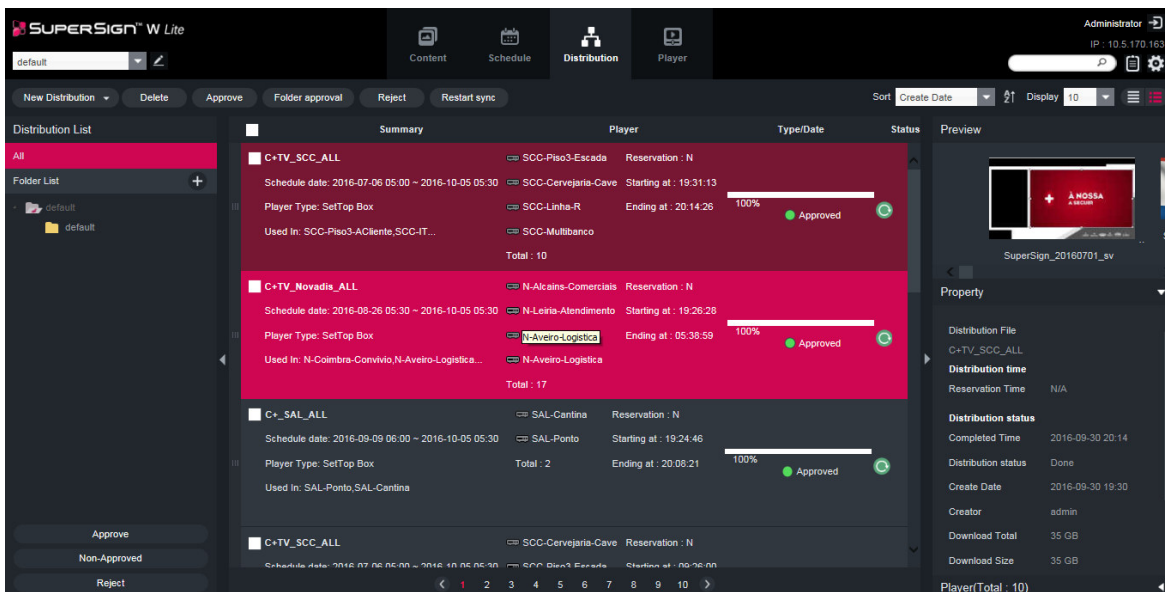
Figura 23: SuperSign - Página de agendamento da grelha de conteúdos.



Fonte: SCC (2016)

De seguida, quando clicamos no separador “Distribution” (ver próxima figura) podemos acompanhar o processo de distribuição de conteúdos de duas formas distintas: a primeira, de uma forma mais geral, que consiste no acompanhamento do processo de distribuição respeitante aos grupos de televisores anteriormente definidos; a segunda, de uma forma mais detalhada, permite ver o processo máquina a máquina, possibilitando detetar com maior facilidade erros ou falhas na distribuição. Sempre que a distribuição é concluída, o progresso atinge os “100%”, dando-nos a certeza de que os televisores irão transmitir a grelha de programação acabada de agendar.

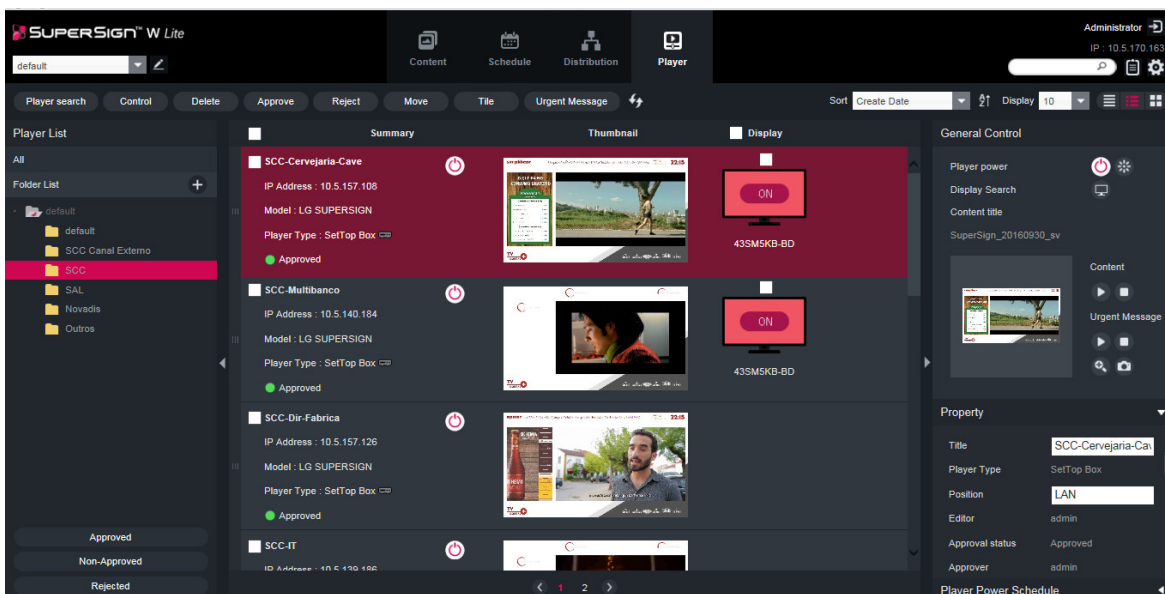
Figura 24: SuperSign - Página de distribuição: "Distribution".



Fonte: SCC (2016)

Finalmente, clicando no separador “Player” (figura seguinte) surge uma página onde é possível visualizar os televisores e as respetivas transmissões naquele momento exato. Além disso, é também disponibilizada a informação de que televisores estão ou não ligados, sendo possível reiniciá-los, controlar o volume e configurar outras definições.

Figura 25: SuperSign - Página de controlo individual de televisores: "Palyer".



Fonte: SCC (2016)

## **2 - Problemática e Objetivos da Investigação**

Como principal objetivo deste estudo destaca-se a compreensão da relação e contributo da Central+ TV, televisão corporativa da Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, S.A. (SCC), enquanto meio de comunicação interna para o reforço do compromisso e da cultura organizacional.

Devido ao avanço e importância da tecnologia nos dias de hoje, grande parte das investigações e estudos feitos sobre meios de comunicação interna focam-se, maioritariamente, na intranet. Nesse sentido, achámos que seria interessante e relevante analisar um outro meio, também em desenvolvimento e evolução, de forma a enriquecer os estudos nesta área. Além disso, em organizações com populações heterogéneas, como é o caso da SCC, em que o acesso à intranet não está acessível a todos os colaboradores, a televisão corporativa representa um dos principais canais para disseminação de mensagens, advindo também daí a necessidade e interesse em estudar este meio. De um ponto de vista geral, este trabalho permitiu auscultar os colaboradores do grupo SCC de forma a avaliar e medir qual a importância que os mesmos atribuem à Comunicação Interna e aos seus meios, nomeadamente a Central+ TV, mas também, com um olhar mais detalhado, compreender quais os conteúdos que os colaboradores consideram mais interessantes e se sentem que a televisão corporativa ajuda a aumentar o seu sentimento de pertença face à organização, assim como se contribui para a partilha das crenças e valores de uma forma transversal.

Este é um estudo de natureza empírica de bastante interesse e, simultaneamente, desafiante, se pensarmos que estamos a investigar um grupo empresarial incorporado por três empresas diferentes (SCC, Novadis e SAL), com uma população heterogénea composta por colaboradores que se encontram dispersos pelo país. Deste modo, será possível contribuir para o sucesso da Central+ TV, meio de comunicação interna recentemente reformulado.

Após escolhida a orientação teórica e ter sido criada a relação com o objeto de estudo definiu-se como pergunta de partida: será que a televisão corporativa, enquanto meio de comunicação interna, contribui para fomentar o sentido de pertença e para o reforço dos valores e práticas partilhados pelos colaboradores?

### 3 - Estratégia metodológica

Depois da revisão da literatura, que permitiu criar uma noção geral dos conceitos de compromisso e cultura, assim como compreender a importância da Comunicação Interna e conhecer os seus meios, a estratégia metodológica a utilizar constitui também uma parte importante e determinante no caminho da investigação. A partir dela irão fixar-se as fronteiras e definir-se as hipóteses, assim como encontrar o modelo que mais se adequa para testá-las.

Hill e Hill (2000, p. 19), assumem que «uma investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para compreender o fenómeno a estudar». Nesse sentido, o investigador deverá garantir que utiliza os métodos e técnicas de recolha de dados indicados e de acordo com os objetivos da investigação. Quivy e Campenhoudt (2003) reforçam a ideia, sustentando que a observação constitui uma parte importante da investigação uma vez que não basta querer recolher a informação, é necessário que se adequem os métodos de recolha de acordo com os objetivos estabelecidos, para que, numa fase posterior, se faça a melhor verificação possível das hipóteses.

Segundo Patton (1990, pp. 464-470), para tornar uma investigação mais sólida podem introduzir-se um dos quatro métodos de triangulação que nos apresenta, nomeadamente: «a triangulação metodológica»; «a triangulação de dados qualitativos»; «a triangulação de múltiplos investigadores/analistas»; e «a triangulação de teorias». Neste caso em concreto, pode assumir-se a utilização da triangulação metodológica, uma vez que foram considerados os métodos qualitativos e quantitativos para analisar o mesmo problema.

Um método quantitativo pressupõe «a observação de fenómenos, a formulação de hipóteses explicativas desses mesmos fenómenos, (...) a seleção aleatória dos sujeitos de investigação (...), a verificação ou rejeição das hipóteses (...)» com base na recolha pormenorizada dos dados recolhidos, submetidos, numa outra fase, a «uma análise estatística e a uma utilização de modelos matemáticos para testar essas mesmas hipóteses» (Carmo & Ferreira, 2008, p. 196); já no método qualitativo, o investigador acaba por ser um instrumento de recolha de dados. Estes dados devem ser descritos e podem prender-se com «transcrições de entrevistas, registos de observações, documentos escritos (pessoais e oficiais), fotografias e gravações vídeo» (Carmo & Ferreira, 2008, p. 198).

Neste caso, a recolha de dados foi feita através de: observação participante, análise documental e inquérito por questionário. De seguida, serão apresentados os dados secundários e primários utilizados neste estudo.

### **3.1 - Dados secundários**

#### **Observação participante**

A observação participante é, segundo Quivy e Campenhoudt (2003, p. 196), um método baseado na observação visual e direta, sendo considerados «os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem (...) sem a mediação de um documento ou de um testemunho». Esta acaba por ser um complemento fundamental aquando da recolha de dados através de outras técnicas, como o inquérito por questionário ou a análise documental, por exemplo (Carmo & Ferreira, 2008).

Para esta investigação este foi um dos métodos utilizados, através do contacto direto com o objeto de estudo, assim como com vários colaboradores, ao longo do tempo de estágio, constituindo assim uma ferramenta de pesquisa. Tendo existido a possibilidade de presenciar a reformulação da televisão corporativa na SCC, de participar ativamente na produção, construção e programação da grelha de conteúdos, assim como a possibilidade de diálogo diário com colegas, permitiu uma maior aproximação ao objeto de estudo e aos colaboradores, possibilitando compreender de que forma estes o entendem e quais as suas opiniões.

#### **Análise documental**

Segundo Quivy e Campenhoudt (2003) a análise de conteúdo incide sobre literatura, documentação oficial, artigos de jornal, declarações, atas, programas audiovisuais, entrevistas. Deste modo, a análise documental feita nesta investigação incidiu essencialmente na plataforma *SuperSign*, através da qual são programadas as grelhas de conteúdos a serem transmitidas nos televisores espalhados pela empresa. Contactar com esta ferramenta permitiu conhecer as suas utilidades, assim como as limitações aquando da construção, agendamento e distribuição das grelhas. Sendo esta a ferramenta central que permite a difusão de conteúdos audiovisuais a toda a população do grupo SCC, foi feita uma apresentação detalhada no subcapítulo “Apresentação do Objeto de Estudo” da Metodologia.

Além disso, no mesmo ponto, procurou fazer-se também a exposição de cada uma das rubricas que segmentam os vários conteúdos transmitidos, explicando a sua natureza e permitindo dar a conhecer os principais objetivos de cada uma delas.

Foram também utilizados depoimentos do Presidente da Comissão Executiva, Dr. François-Xavier Mahot e do Diretor de Recursos Humanos e Comunicação Interna, Dr. Ricardo Peres, do grupo SCC sobre a Central+ TV, as suas vantagens e benefícios para os colaboradores. Estas declarações encontram-se em suporte vídeo e as suas transcrições poderão ser consultadas nos anexos deste estudo.

### **3.2 - Dados primários**

#### **Inquérito por questionário**

O objetivo do inquérito por questionário passa por colocar várias questões a um determinado conjunto de inquiridos que, por norma, é meramente significativo de uma população em específico. Através das respostas desses mesmos indivíduos é possível «visar a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem» (Quivy & Campenhoudt, 2003, p. 188).

Através da recolha de informação que o inquérito por questionário permite fazer, existe ainda a possibilidade de cruzar dados a fim de proceder a análises de correlações entre as perguntas que o compõem e, assim, verificar também as hipóteses do estudo. Além disso, existem duas formas de «administrar» o questionário que em tudo dependem da ação de preenchimento, sendo elas: a «administração direta» e a «administração indireta». Na primeira forma o inquirido é o próprio a preencher as respostas do inquérito por questionário; na segunda forma o inquiridor preenche o questionário com base nas respostas que recebe dos inquiridos. (Quivy & Campenhoudt, 2003, p. 188)

Neste estudo em concreto, o inquérito por questionário representa um dos melhores métodos de recolha de dados, uma vez que o número de pessoas a inquirir é elevado, permitindo, assim, auscultar as opiniões de uma amostra significativa de colaboradores da SCC relativamente à Comunicação Interna e, mais concretamente, à Central+ TV. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2003), este método de recolha de dados foi administrado

diretamente, pois não houve a presença de um inquiridor que servisse de intermediário entre o inquirido e o questionário. Além disso, é de realçar a importância da aplicação deste inquérito por questionário, não só por interesse da investigadora, como também por interesse da empresa, uma vez que havia já a intenção de fazê-lo por parte da SCC. Nesse sentido, o inquérito por questionário criado em sinergia com a SCC e com uma agência de comunicação externa à organização, ficou mais rico, possibilitando uma melhor análise de aspetos importantes do dia-a-dia da Comunicação Interna e dos colaboradores da organização. Deste modo, este não será, certamente, um estudo em vão e contribuirá para compreender e melhorar aspetos da Central+ TV e da Comunicação Interna, no seu todo.

Considerando os condicionamentos do público interno do grupo SCC devido à existência de colaboradores sem acesso a computador ou e-mail da empresa, assim como à heterogeneidade da população, foi necessário aplicar o questionário em dois formatos distintos: em papel, para facilitar e permitir o preenchimento do mesmo a colaboradores sem acesso a e-mail ou computador; em formato digital, através da plataforma Google Forms que demonstrou ser uma ferramenta bastante versátil, adaptando-se às características das várias perguntas, dinâmica (para quem constrói e para quem responde aos questionários) e útil.

O inquérito por questionário elaborado era anónimo e composto por três partes: uma primeira parte dedicada à caracterização dos inquiridos; a segunda direcionada para a Comunicação Interna num âmbito geral e de enquadramento; e uma terceira parte, mais específica, dedicada ao objeto de estudo propriamente dito, a Central+ TV. Procurou-se partilhar o *link* para preenchimento do questionário através dos vários veículos de comunicação interna que existiam à disposição e, além disso, garantiu-se também o envio de várias unidades impressas para os vários *sites* da empresa (locais) para facilitar o preenchimento a todos os colaboradores sem acesso a e-mail ou a computador.

Torna-se interessante revelar também que foi feita uma **entrevista de pós-investigação direcionada ao *Internal Communication Manager* da SCC**, Dr. Alexandre Cabrita, permitindo uma reflexão ainda mais aprofundada e rica dos resultados obtidos a partir das várias formas utilizadas para recolha de dados, sendo o entrevistado alguém que está diretamente relacionado com a área da Comunicação Interna nas organizações dispendo, assim, de um conhecimento aprofundado numa vertente mais prática da matéria.

#### 4 - Universo, Amostra e Horizonte Temporal de Investigação

Neste estudo, o universo da amostra é constituído pelos cerca de 1500 colaboradores do grupo Sociedade Central de Cervejas e Bebidas S.A. que conta, como especificado anteriormente, com três empresas dispersas geograficamente a nível nacional, nomeadamente: SCC, SAL (Sociedade da Água de Luso) e Novadis. Não tendo sido conferida a obrigatoriedade de preenchimento do questionário e considerando a dificuldade em chegar a todos os colaboradores do grupo, utilizou-se uma amostra significativa da população, permitindo fazer uma dedução da opinião geral do universo de colaboradores. Assim, conclui-se que foi aplicado o método de amostragem não probabilística acidental, segundo Huot (1999).

Com referido, não havendo a possibilidade de inquirir todos os colaboradores é necessário que haja uma amostra significativa face ao universo em estudo. Huot (1999) sugere uma tabela onde é possível perceber e comprovar se a amostra de que dispomos é, ou não, significativa do nosso universo.

Figura 26: Tabela de Dimensão e Amostra

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

Fonte: Huot (1999, p. 38)

Legenda da figura:

*N* = dimensão real da população;

*n* = amostra significativa da população.

Com base na Tabela de Dimensão e amostra apresentada anteriormente, verifica-se que num universo de 1500 pessoas, a amostra significativa deverá ser composta por, no mínimo, 306 respostas de indivíduos. O questionário aplicado aos colaboradores da SCC teve disponível de 18 de março a 1 de abril, permitindo obter um total de 538 respostas confirmando, a

amostra de âmbito significativo, de acordo com Huot (1999), a viabilidade e contributo deste questionário para o estudo em questão.

Tal como acontece noutros estudos onde são aplicados métodos de recolha de dados como o inquérito por questionário, existe um erro amostral no qual os dados recolhidos devem ser interpretados, uma vez que o número de inquiridos é inferior à população total. Este erro amostral é calculado definindo um nível de confiança (normalmente de 95%) que é atribuído às respostas dos inquiridos e que traduzirá uma margem de erro de 5% (se o nível de confiança for de 95%). A fórmula matemática utilizada para fazer este cálculo é a seguinte:

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

Fonte: Santos (2015)

Legenda:

n = dimensão representativa da população (amostra calculada)

N = dimensão real da população

Z = variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p = verdadeira probabilidade de ocorrência

e = erro amostral

## 5 - Limitações ao Estudo

Ao desenvolver um estudo desta dimensão e importância, por muito definido, estruturado e organizado que esteja o caminho da investigação, surgem sempre alguns contratempos, obstáculos ou limitações. Apesar disso, cabe ao investigador analisá-los de uma forma pragmática a fim de moldá-los e transformá-los, tanto quanto possível, numa aprendizagem e numa mais-valia para a investigação. Este estudo não foi exceção. Como tal, de seguida, serão especificados os obstáculos e limitações encontrados.

No Capítulo III, no qual é feita uma apresentação da organização e desenvolvida a Memória Descritiva do estágio, foram também apresentadas algumas dificuldades encontradas que podem ser consideradas obstáculos ao estudo.

De todo o modo, é relevante acrescentar também que, muito embora, tenha havido um trabalho de equipa no sentido em que o questionário foi elaborado em conjunto com a SCC e uma agência de comunicação externa, tornando-o mais completo e atribuindo-lhe um

maior nível de qualidade resultante desta sinergia, paralelamente, verifica-se uma limitação ao estudo, uma vez que poderia haver um maior número de perguntas mais direcionadas para os objetivos e hipóteses desta investigação. Ainda assim, é perfeitamente possível fazer-se a comprovação das hipóteses, que serão apresentadas no próximo ponto, através das perguntas do questionário e consequentes respostas dos inquiridos. Assim, será interessante que, futuramente, os resultados obtidos nesta investigação voltem a ser questionados e analisados, a fim de perceber que alterações ou medidas foram tomadas após a obtenção dos resultados, numa perspetiva de melhoria contínua. Esta e outras ideias, serão desenvolvidas no próximo capítulo, mais especificamente no ponto destinado às pistas futuras da investigação.

## **6 - Hipóteses do Estudo**

Quivy e Campenhoudt (2003, p. 46) afirmam que «as hipóteses de trabalho que constituem os eixos centrais de uma investigação, apresentam-se como proposições que respondem à pergunta de partida». Hill e Hill (1998) acrescentam ainda que as hipóteses constituem uma parte fundamental da investigação uma vez que permitem a ligação entre a parte teórica e a parte empírica do estudo.

Embora o tema principal deste estudo assente na televisão corporativa, mais concretamente na sua relação com o compromisso e cultura organizacionais, torna-se também relevante verificar a importância atribuída à Comunicação Interna no grupo SCC, pois para analisar um meio de comunicação interna, é, antes disso, importante compreender de que forma é que esta área é vista e percecionada pelos colaboradores. Assim sendo, foram definidas as seguintes hipóteses a comprovar:

Hipótese 1: A Comunicação Interna é considerada uma área importante para os colaboradores do grupo SCC;

Hipótese 2: A Central+ TV contribui para o reforço da cultura e do compromisso dos colaboradores do grupo SCC.

A próxima tabela facilita a compreensão da relação entre as hipóteses da investigação e as perguntas do inquérito por questionário.

Tabela 11: Tabela de relação: Hipóteses VS Perguntas

<b>Hipóteses</b>	<b>Perguntas</b>
H1. A comunicação interna é considerada uma área importante para os colaboradores do grupo SCC.	1;2;3
H2. A Central+ TV contribui para o reforço da cultura e do compromisso dos colaboradores do grupo SCC.	4;5;6;8

Fonte: Elaboração própria

A opção de não serem consideradas as perguntas 7 e 9 do inquérito por questionário na sua relação direta com as hipóteses da investigação, deveu-se à preocupação de se seguir o método inicialmente definido e necessário à empresa, bem como para não retirar perguntas ao inquérito, aprovado e desenhado conjuntamente com a organização objeto de estudo.

## Capítulo V – Estudo de Caso: Sociedade Central de Cervejas e Bebidas

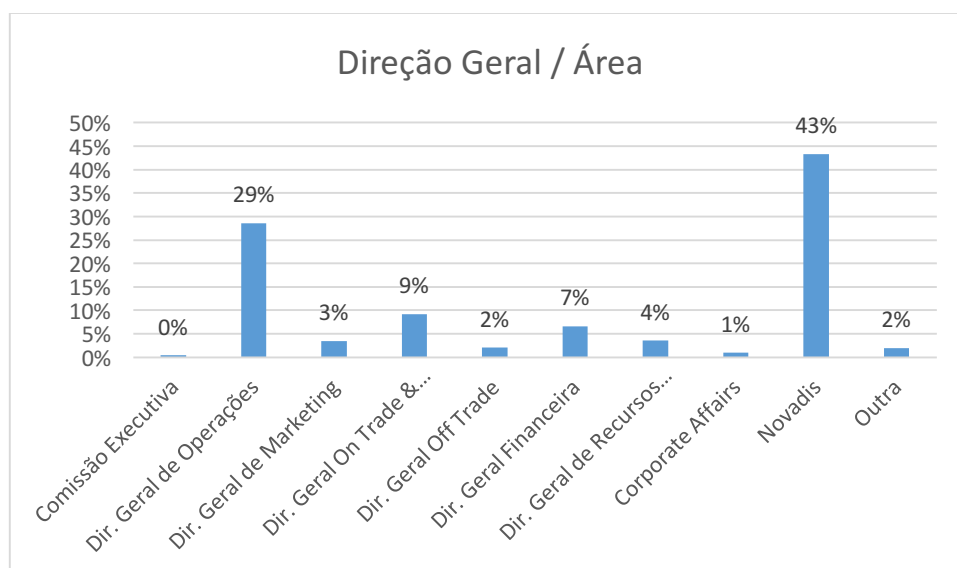
### 1 - Análise geral dos dados primários do estudo

Como foi possível constatar no capítulo anterior, a amostra deste estudo corresponde a 538 colaboradores constituintes das três empresas do grupo SCC (SCC, SAL e Novadis), entre os quais 324 foram obtidos online e 214 em formato papel.

#### 1.1 - Dados de caracterização

Nos dados de caracterização definiram-se campos como: a Direção Geral/Área, Idade, Género, Grupo Funcional, Empresa e Localização.

Gráfico 1: Direção Geral/Área

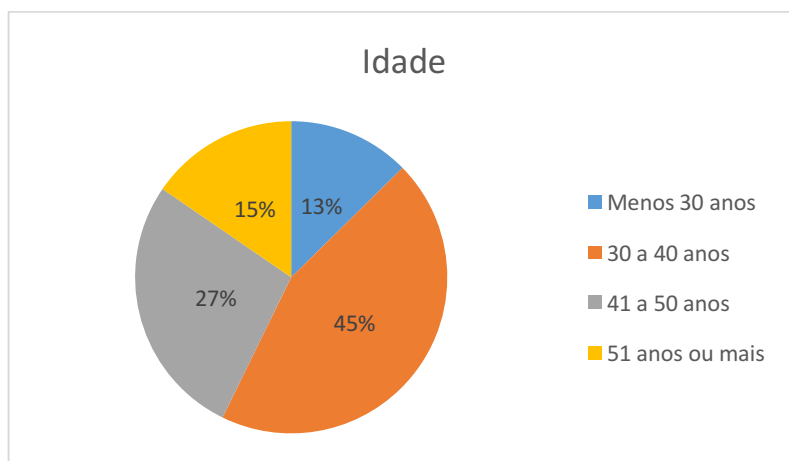


Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 1 permite-nos compreender as áreas às quais os inquiridos pertencem, assim como constatar aquelas em que houve uma maior participação, nomeadamente: na Novadis, com 42% e na Direção Geral de Operações, com 29%. De seguida, consideramos a Direção Geral de On Trade & Export com 9%, a Direção Geral Financeira com 7%, a Direção Geral de Recursos Humanos e Comunicação Interna com 4%, a Direção Geral de Marketing com 3%, a Direção Geral de Off Trade e Outra com 2%. Por fim, às áreas Comissão Executiva e Corporate Affairs com 1% de participação. A maior percentagem de participação, da

Novadis e da Direção Geral de Operações, deve-se ao facto de estas serem as áreas da empresa com maior número de colaboradores.

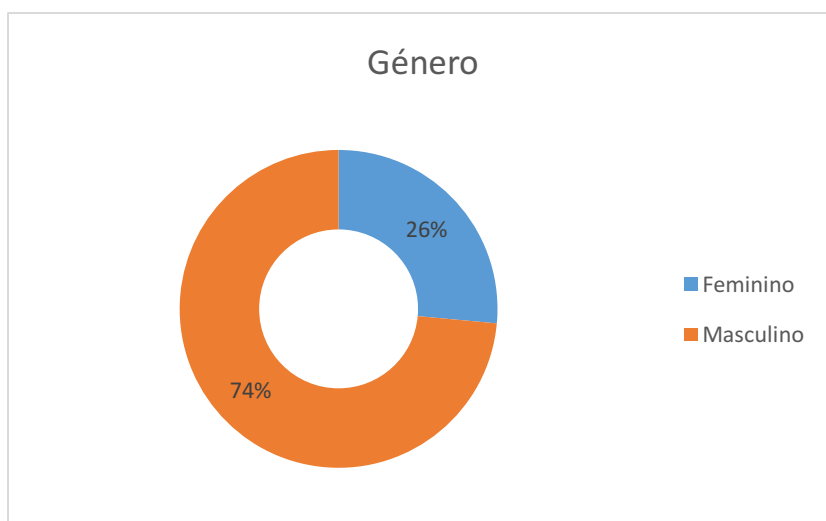
Gráfico 2: Idade



Fonte: Elaboração própria

A partir do gráfico circular apresentado acima relativo à idade (Gráfico 2 – Idade), constatamos que a maioria dos inquiridos tem idades compreendidas entre os 30 e os 40 anos (45%), seguindo-se do intervalo de idades compreendido entre os 41 e os 50 anos (27%), em terceiro lugar surgem os inquiridos com 51 anos ou mais (15%) e, por último, os respondentes com menos de 30 anos de idade (13%).

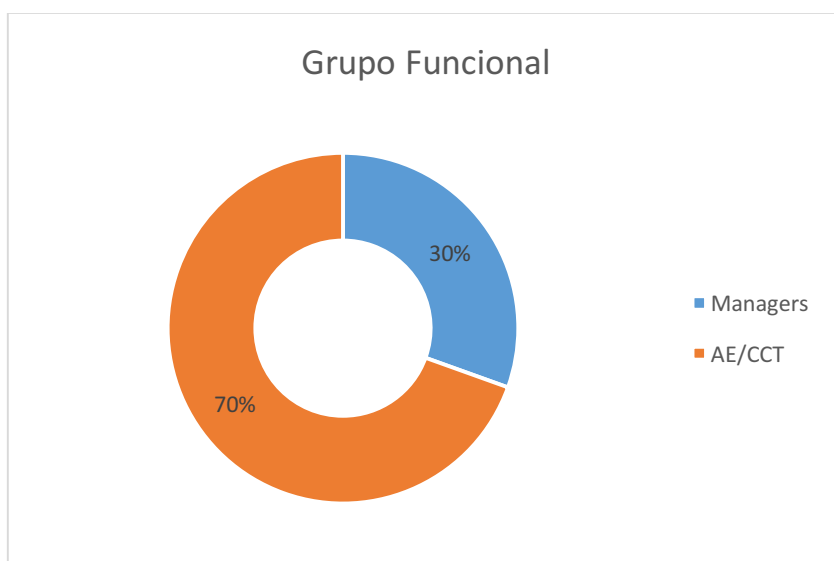
Gráfico 3: Género



Fonte: Elaboração própria

Considerando que a maioria da população do grupo SCC é do género masculino, também neste inquérito foi possível verificar uma maior participação de homens do que de mulheres. Assim, o género com maior percentagem de participação foi o masculino com 74%, seguindo-se do feminino com 26%, como é possível comprovar pelo Gráfico 3, acima representado.

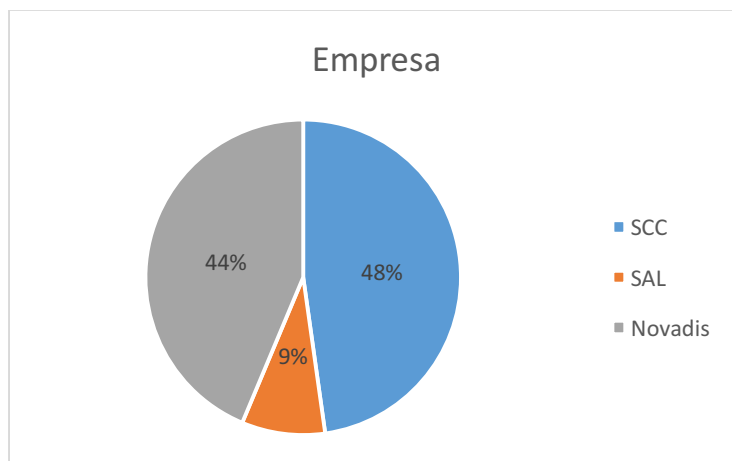
Gráfico 4: Grupo Funcional



Fonte: Elaboração própria

O Grupo Funcional permite distinguir a função dos colaboradores, classificando-os como “Managers” ou “Acordo de Empresa / Contrato Coletivo de Trabalho” (AE/CCT). Neste caso, 70% dos inquiridos incluem-se dentro do grupo dos AE/CCT e, os restantes 30% no grupo dos Managers. Este era um resultado esperado, uma vez que existem menos Managers do que AEs ou CCTs no grupo.

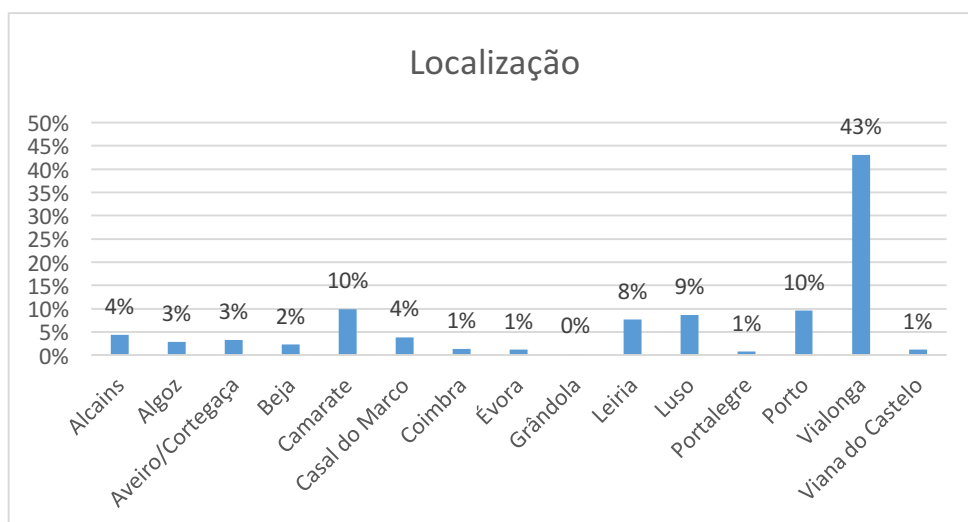
Gráfico 5: Empresa



Fonte: Elaboração própria

No quinto gráfico, respeitante à Empresa, é possível segmentar os inquiridos pelas três empresas do grupo SCC, constituindo este um dado de interesse quando falamos de compromisso e cultura organizacionais. De acordo com os resultados obtidos, houve uma maior participação de colaboradores da SCC e da Novadis (aqui incluem-se inquiridos de várias localidades que serão apresentadas no gráfico 6). Em comparação com a SAL, a SCC e a Novadis são as empresas com um maior número de colaboradores. Neste caso os valores obtidos foram de 48% de inquiridos da SCC, 44% de inquiridos da Novadis e, por fim, 9% de inquiridos da SAL.

Gráfico 6: Localização

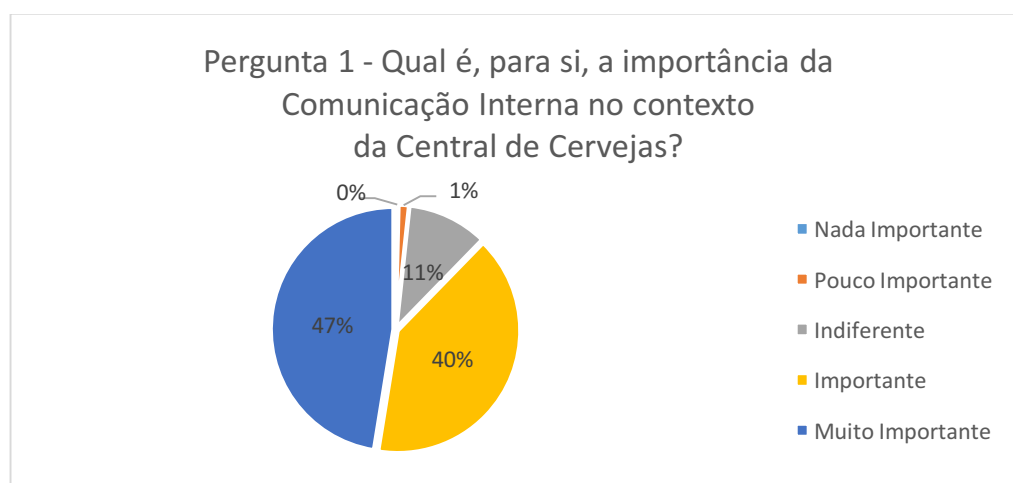


Fonte: Elaboração própria

Ao analisarmos a localização dos inquiridos, rapidamente constatamos um elevado índice de participação em Vialonga (43%) e em Camarate (10%), sites onde existe uma maior concentração da população do grupo.

## 1.2 - Análise geral dos dados apurados no questionário

Gráfico 7: Pergunta 1 - Importância da Comunicação Interna no grupo SCC



Fonte: Elaboração própria.

Na segunda parte do questionário, dedicada à Comunicação Interna do grupo SCC num âmbito geral e de enquadramento, foi colocada esta primeira questão a fim de medir a importância da área. Quase metade da amostra de inquiridos utilizada considera a Comunicação Interna na SCC como “Muito Importante” (47%). Uma vez que 40% dos inquiridos considera esta mesma área como “Importante”, podemos concluir que 87% da população da SCC atribui uma elevada relevância à Comunicação Interna, comprovando, uma vez mais, a necessidade de apostar na comunicação como uma área de importância nas organizações.

Na segunda pergunta do questionário, para uma melhor leitura e análise, foram elaboradas duas figuras: um gráfico e uma tabela. A tabela, por sua vez, faz o resumo posicionando esses mesmos meios, pela ordem de importância atribuída pelos inquiridos. O gráfico permite fazer uma análise mais detalhada das respostas, uma vez que indica a percentagem

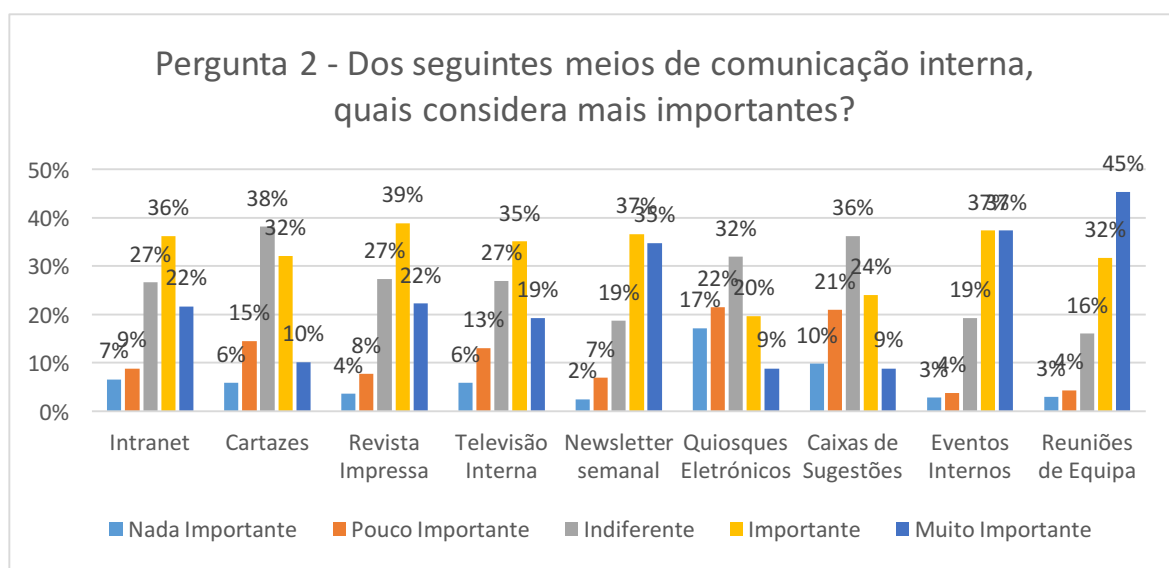
para cada um dos elementos da escala utilizada (de Nada Importante a Muito Importante) para cada meio de comunicação interna sugerido.

Tabela 12: O meio de comunicação interna mais importante

Posição	Meios de CI
1	Reuniões de Equipa
2	Eventos Internos
3	Newsletter semanal
4	Revista Impressa
5	Intranet
6	Televisão Interna
7	Cartazes
8	Caixas de Sugestões
9	Quiosques Eletrônicos

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 8: Pergunta 2 - Importância dos meios de comunicação interna no grupo SCC



Fonte: Elaboração própria

De acordo com as opiniões dos inquiridos, os três mais importantes meios para comunicar internamente são, por ordem decrescente, as reuniões de equipa, os eventos internos e a *newsletter* semanal. A televisão corporativa surge, nesta questão, no sexto lugar da tabela.

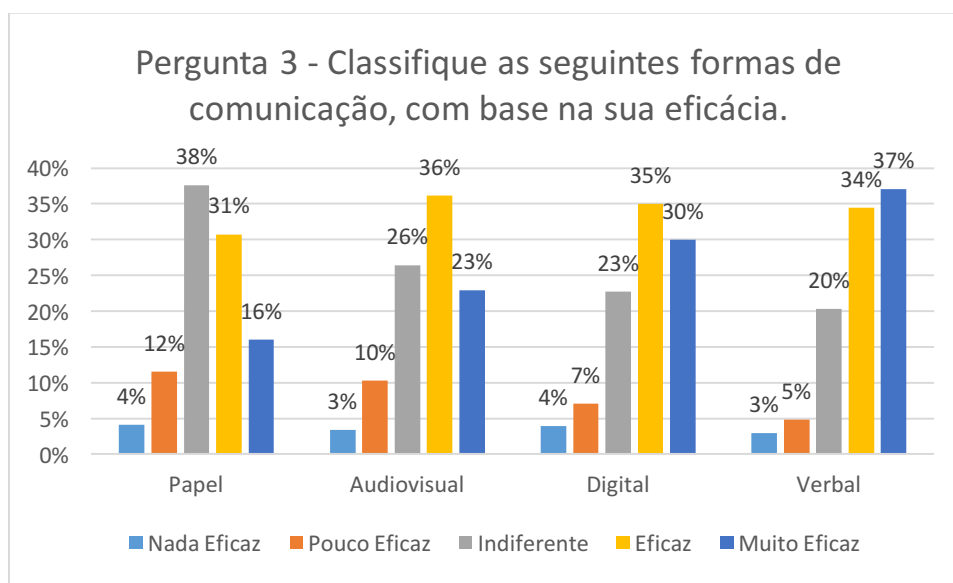
À semelhança da questão anterior, também a terceira pergunta do questionário permite fazer uma análise com base na média de repostas, de forma a compreender com maior precisão qual a forma de comunicação que os colaboradores do grupo SCC preferem (verbal, digital, audiovisual, papel).

Tabela 13: Tabela da Eficácia das formas de comunicação

Posição	Formas de Comunicação
1	Verbal
2	Digital
3	Audiovisual
4	Papel

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 9: Pergunta 3 - Eficácia das formas de comunicação



Fonte: Elaboração própria

Houve uma maior incidência na comunicação verbal, associada à comunicação presencial (*face-to-face*) como sendo as reuniões de equipa e os eventos internos que contribuem para o desenvolvimento do processo contínuo de socialização dos colaboradores; segue-se a comunicação digital, através da intranet, dos quiosques eletrónicos e da *newsletter* interna (Central+ Newsletter) em suporte digital; em terceiro lugar surge a comunicação audiovisual

onde se incluí a Central+ TV; e, por fim, o formato de papel, que surge através da revista impressa, a caixa de sugestões e a *newsletter* semanal em formato impresso.

Gráfico 10: Pergunta 4 - Importância da Central+ TV como meio de comunicação audiovisual



Fonte: Elaboração própria

Para a maior parte da população do grupo, a Central+ TV é considerada um meio “Importante” (45%), sendo que para 26% é “Muito Importante” e para 21% dos inquiridos é “Indiferente”. Estes são números bastante positivos, se considerarmos que quase metade da amostra considera importante um meio que foi recentemente reformulado e expandido a toda a organização.

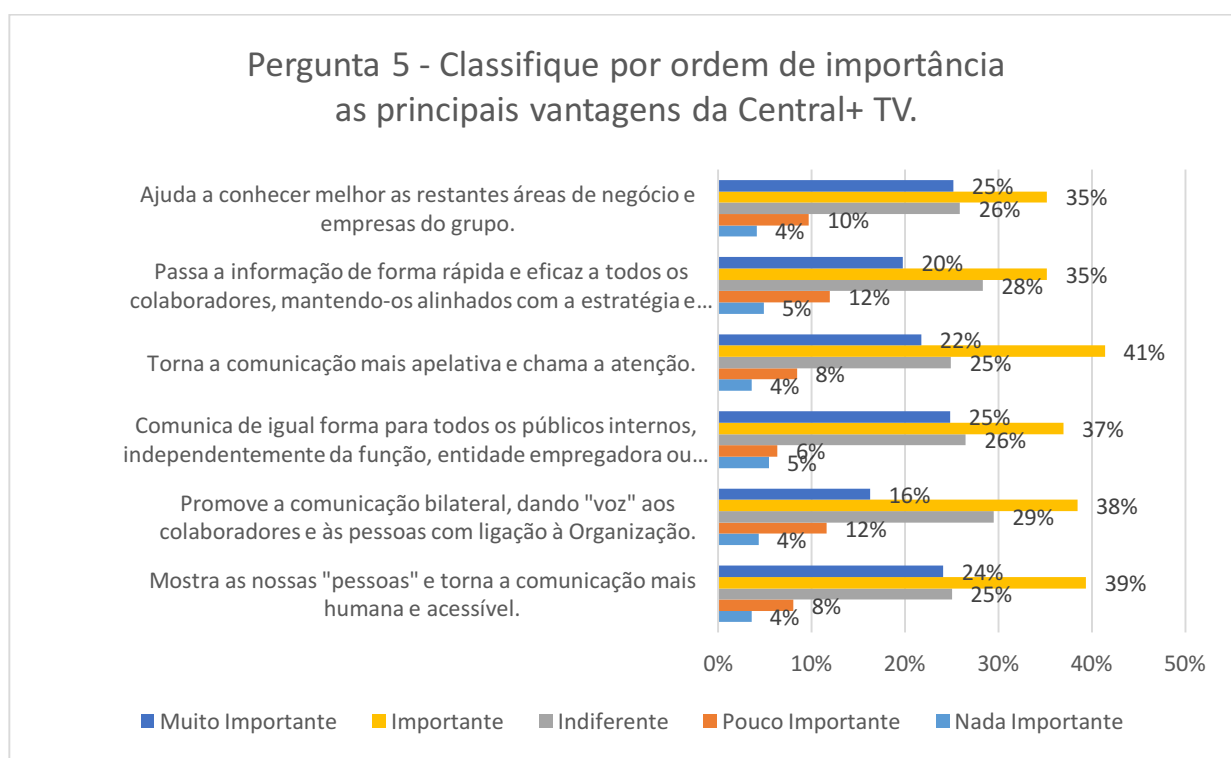
Após compreendermos a importância da Central+ TV, pretendemos perceber quais as principais vantagens deste meio aos olhos da população do grupo SCC. Nesse sentido, foi utilizado o mesmo tipo de análise que nas perguntas 2 e 3 (tabela resumo e gráfico).

Tabela 14: Vantagens da Central+ TV

Vantagem / Importância	Posição
Mostra as nossas "pessoas" e torna a comunicação mais humana e acessível.	1
Comunica de igual forma para todos os públicos internos, independentemente da função, entidade empregadora ou localização geográfica.	2
Torna a comunicação mais apelativa e chama a atenção.	3
Ajuda a conhecer melhor as restantes áreas de negócio e empresas do grupo.	4
Passa a informação de forma rápida e eficaz a todos os colaboradores, mantendo-os alinhados com a estratégia e objetivos da Organização.	5
Promove a comunicação bilateral, dando "voz" aos colaboradores e às pessoas com ligação à Organização.	6

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 11: Pergunta 5 - Importância das principais vantagens de Central+ TV



Fonte: Elaboração própria

Através desta questão é possível compreender que, para os colaboradores do grupo SCC, a Central+ TV é um importante veículo para dar a conhecer as pessoas da organização, tornando a comunicação mais humana e acessível. Uma vez que a comunicação verbal (nomeadamente a comunicação *face-to-face*) é a preferida dos inquiridos, como constatado

anteriormente, podemos assumir que na Central+ TV esse tipo de comunicação é simulada, através das várias rubricas e separadores existentes que dão visibilidade sobre as pessoas da organização, permitindo conceber uma imagem e conhecer um pouco melhor colegas de vários *sites* (locais) da empresa.

Em segundo lugar, surge a Central+ TV enquanto um meio que permite comunicar de igual forma para todos os públicos internos, independentemente da função, entidade empregadora ou localização geográfica, permitindo a comunicação diagonal, transparente e acessível a todos, gerando uma maior coesão e alinhamento.

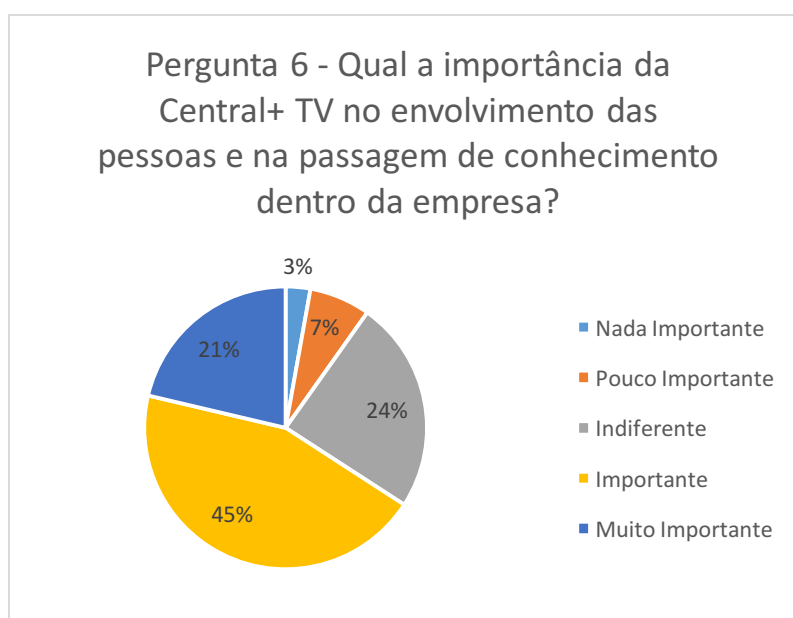
“Torna a comunicação mais apelativa e chama a atenção” foi considerada a terceira vantagem mais importante para os colaboradores da organização. Como vimos no enquadramento teórico, o audiovisual tem o poder de ser mais apelativo do que outras formas de comunicação, através da combinação simultânea de imagem e som. Partindo desse ponto de vista, comunicar através da Central+ TV constitui uma mais-valia pois permite cativar a atenção dos telespetadores para a mensagem a transmitir, surtindo um efeito que, através de outros veículos de comunicação interna, não seria tão eficaz.

Em quarto lugar, encontramos a vantagem “Ajuda a conhecer melhor as restantes áreas de negócio e empresas do grupo”, sendo fundamental para que todos os colaboradores, independentemente da empresa a que pertençam e da zona geográfica onde que se encontrem, conheçam melhor a organização em que trabalham, contribuindo para o melhor desempenho das suas funções e, conseqüentemente, para o sucesso da organização. Por exemplo, um colaborador que seja abordado por um cliente com uma questão pertinente, mesmo o tema que não tenha diretamente que ver com a sua área, conhecendo o negócio e a empresa, conseguirá mais facilmente encaminhar o cliente contribuindo para a satisfação do mesmo. Ao saber que contribuiu positivamente para a satisfação do cliente, também o colaborador tem a sensação de “missão cumprida”, fomentando o sentimento de realização. “Passa a informação de forma rápida e eficaz a todos os colaboradores, mantendo-os alinhados com a estratégia e objetivos da Organização” é a vantagem que surge em quinto lugar, de acordo com as respostas dos inquiridos. De facto, a televisão corporativa detém a componente de instantaneidade e rapidez, sendo possível transmitir uma mensagem em poucos minutos programando a grelha de conteúdos, algo que não é suscetível de acontecer com outros meios de CI. Além disso, permite que todos os colaboradores trabalhem com base nas mesmas mensagens transmitidas na Central+ TV, através de rubricas dedicadas à

visão estratégica da organização e ao negócio por exemplo, permitindo manter um maior alinhamento dos colaboradores.

Finalmente, surge a vantagem que afirma que a Central+ TV “promove a comunicação bilateral, dando "voz" aos colaboradores e às pessoas com ligação à Organização”. Também esta vantagem vai ao encontro das rubricas da Central+ TV, uma vez que existe espaço para a participação dos colaboradores, independentemente da sua função ou localização. O objetivo passa por chegar a pessoas de todos os cantos da organização, contribuindo não só para dar voz a todos, como também para criar uma maior identificação dos telespetadores sempre que vêem alguém da sua área/departamento.

Gráfico 12: Pergunta 6 - Importância da Central+ TV para o envolvimento e passagem de conhecimento



Fonte: Elaboração própria

A sexta pergunta pretende avaliar a opinião dos colaboradores face ao contributo deste meio para o envolvimento e para a transmissão de conhecimento na organização. A maior parte das pessoas (45%) considera que este é um meio importante para fomentar o envolvimento e para a passagem de conhecimento. Sendo o envolvimento um dos estados anteriores ao compromisso, esta representa uma questão de grande importância para este estudo. Sendo a gestão do conhecimento um tema cada vez mais abordado e fundamental no âmbito organizacional, em que um maior conhecimento por parte dos colaboradores representa estar

em vantagem competitiva no mercado, então é interessante compreender se os colaboradores do grupo SCC consideram que através da Central+ TV lhes são transmitidas informações que aumentem o seu nível de conhecimento sobre a organização. Existem, como veremos adiante, rubricas que contribuem para fortalecer tanto o envolvimento como a passagem de conhecimento.

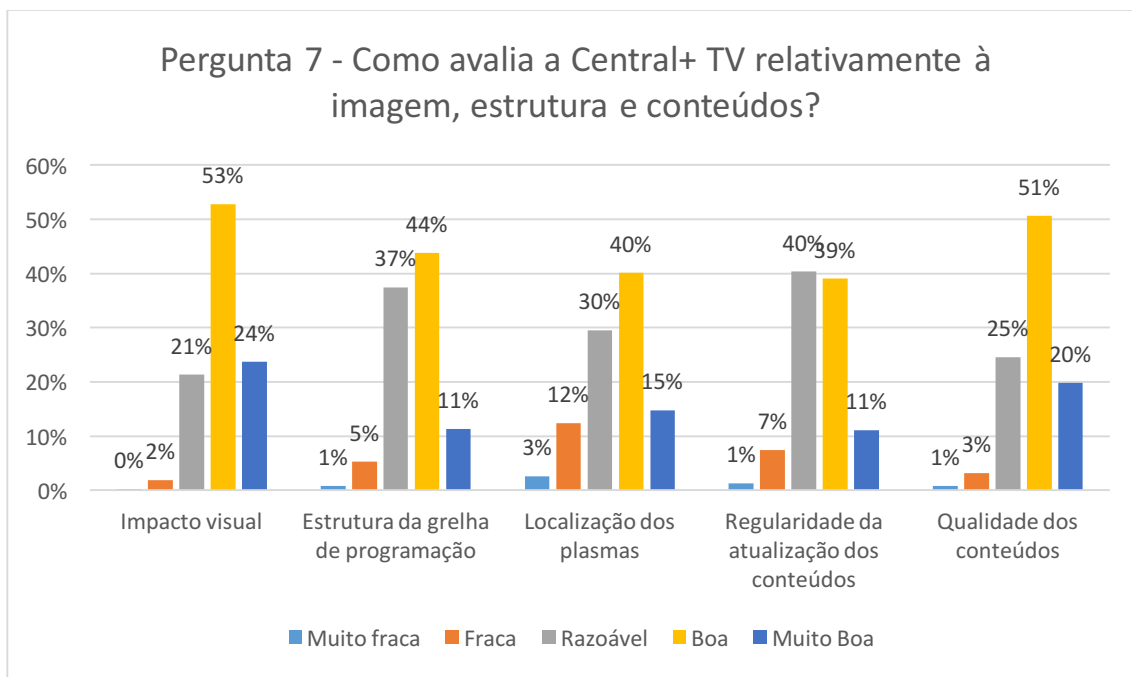
A próxima pergunta respeita à avaliação da imagem, estrutura e conteúdos da Central+ TV. Nesse sentido, tal como elaborado para outras perguntas, criou-se uma tabela resumo onde, através da média de resultados de resposta é possível compreender que, de entre as componentes avaliadas, o impacto visual (imagem e grafismo) é aquela que mais qualidade tem aos olhos dos colaboradores (53% avalia como “Boa”), seguindo-se da qualidade dos conteúdos apresentados nas rubricas e *widgets* (51% avalia como “Boa”). Em terceiro lugar, surge a estruturação das grelhas de programação (44% avalia como “Boa”), em quarto lugar aparece a componente de localização dos plasmas (40% avalia como “Boa”) e, em último, encontra-se a regularidade de atualização dos conteúdos (39% avalia como “Boa”).

Tabela 15: Tabela da avaliação da imagem, estrutura e conteúdos da Central+ TV

<b>Avaliação / Qualidade</b>	<b>Posição</b>
Impacto visual	1
Qualidade dos conteúdos	2
Estrutura da grelha de programação	3
Localização dos plasmas	4
Regularidade da atualização dos conteúdos	5

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 13: Pergunta 7 - Avaliação da imagem, estrutura e conteúdos da Central+ TV



Fonte: Elaboração própria

A pergunta que se segue (8) serviu para compreender as rubricas que os colaboradores acham mais interessantes, possibilitando que a área da Comunicação Interna do grupo SCC considere a produção e transmissão mais frequente deste tipo de conteúdos. Elaborou-se uma tabela resumo onde é possível perceber as posições das 12 rubricas, quatro delas, na altura, em equação, nomeadamente “Em Direto”, “Sugestão Cultural”, “Central+ Passatempos” e “Concursos Internos” (vagas em aberto).

As três rubricas consideradas como mais interessantes foram a “À Nossa História”, a “À Nossa” e os “Concursos Internos”, por esta mesma ordem. As primeiras duas rubricas, consideradas como mais interessantes, levam até aos colaboradores tudo aquilo que tenha a ver com a identidade da empresa e com as marcas do grupo. A “À Nossa História” mostra, por exemplo, anúncios publicitários e documentários antigos sobre a Cervejeira da Vialonga; já a “À Nossa” dá a conhecer as últimas campanhas publicitárias, mostra lançamentos ou relançamentos de produtos, assim como vídeos de eventos e iniciativas internos. Estas três rubricas, em especial as duas primeiras, permitem criar um sentimento de identificação com a empresa, fomentando ainda mais o orgulho, sentimento de pertença e proximidade entre os colaboradores e as marcas do grupo. No caso dos “Concursos Internos”, na altura da

aplicação do questionário ainda se encontravam em equação, mas após verificar-se a sua importância e interesse dos colaboradores, já foram adaptados à Central+ TV, entrando no âmbito da rubrica SMS.

As rubricas “Negócio” e “Visão” em quarto e quinto lugar, respetivamente, transmitem aos colaboradores mais informações sobre as várias áreas de atuação do negócio, assim como ajudam à comunicação da visão e objetivos estratégicos. Estas rubricas têm como intervenientes altos quadros da empresa, especialmente a “Visão”, que conta com a intervenção de membros da Comissão Executiva, permitindo uma partilha da estratégia de gestão mais transparente e possibilitando a comunicação diagonal entre as camadas mais altas da empresa e as restantes.

Em sexto lugar, encontra-se a rubrica “Dicas Num Minuto”, seguindo-se da “Entre Nós”. Esta última, como vimos na apresentação e descrição das várias rubricas, mostra as pessoas da organização: o seu dia-a-dia de trabalho, os seus interesses, as suas rotinas diárias, permitindo que, mesmo havendo uma distância geográfica acentuada, os colaboradores vão conhecendo e identificando os colegas.

A rubrica “Notícias Num Minuto” surge em oitavo lugar, seguindo-se da rubrica “SMS” através da qual são transmitidas mensagens importantes, curtas e com maior sentido de urgência. Por esse motivo, tendo em conta a sua natureza, foram adaptados e incluídos dentro da “SMS”, os Concursos Internos, como mencionado anteriormente.

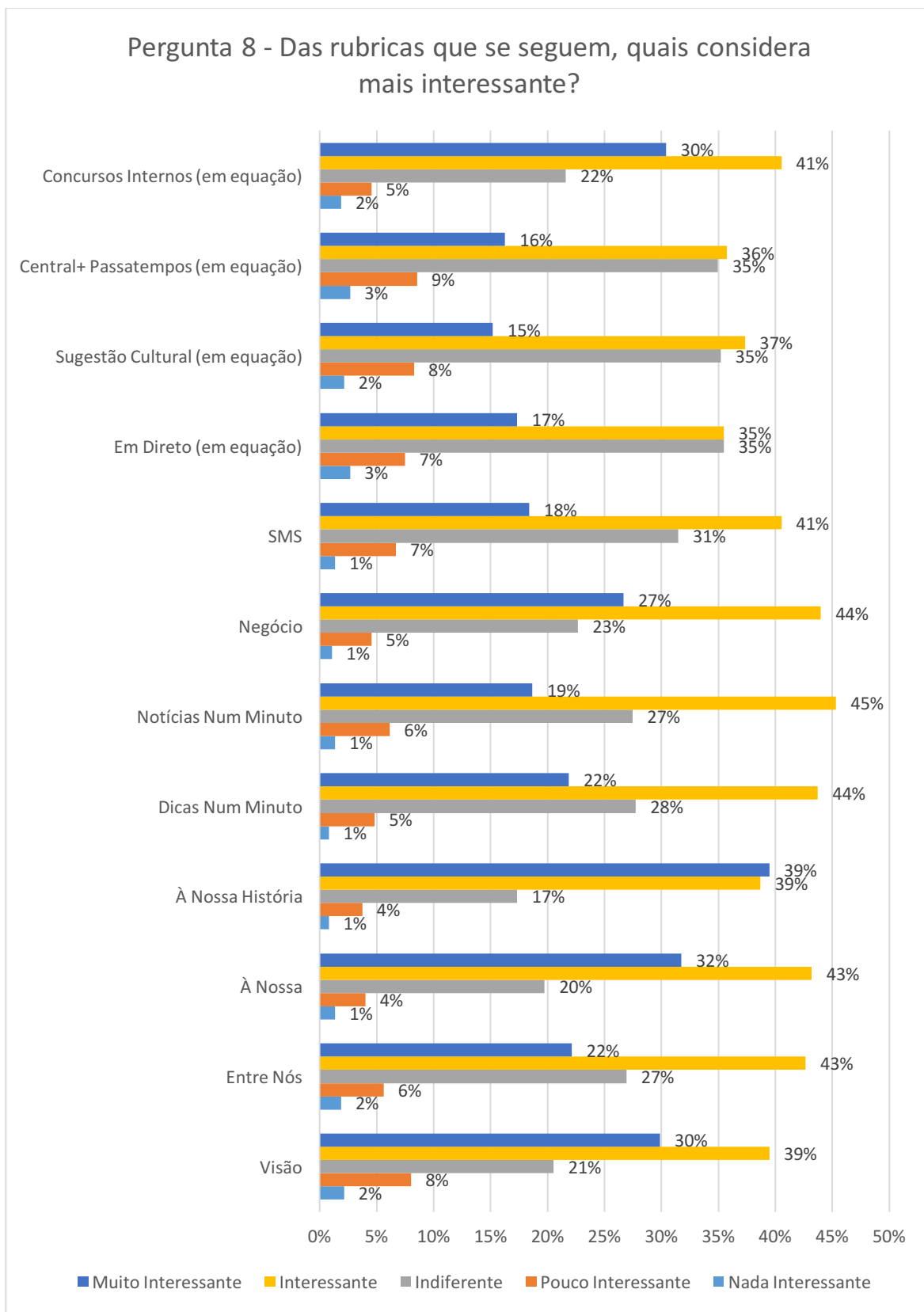
Colocou-se como opção de resposta as rubricas ainda em equação: “Em Direto”, “Sugestão Cultural” e “Central+ Passatempos” – tendo-lhes sido atribuída o valor de interesse pela respetiva ordem aqui mencionada. A rubrica “Em Direto”, como o próprio nome indica, teria como objetivo a transmissão de conteúdos em direto, como reportagens ou entrevistas, por exemplo. A “Sugestão Cultural” e a “Central+ Passatempos” foram equacionadas com base na *newsletter* interna que já detém, por escrito, ambos os formatos. O objetivo passaria pela adaptação destas rubricas escritas, ao formato audiovisual. Ainda assim, e muito embora todos os colaboradores já estejam familiarizados com ambas as rubricas, as duas são consideradas as menos interessantes para integrar na televisão corporativa.

Tabela 16: Tabela Importância das Rubricas da Central+ TV

<b>Rubricas</b>	<b>Posição</b>
À Nossa História	1
À Nossa	2
Concursos Internos (em equação)	3
Negócio	4
Visão	5
Dicas Num Minuto	6
Entre Nós	7
Notícias Num Minuto	8
SMS	9
Em Direto (em equação)	10
Sugestão Cultural (em equação)	11
Central+ Passatempos (em equação)	12

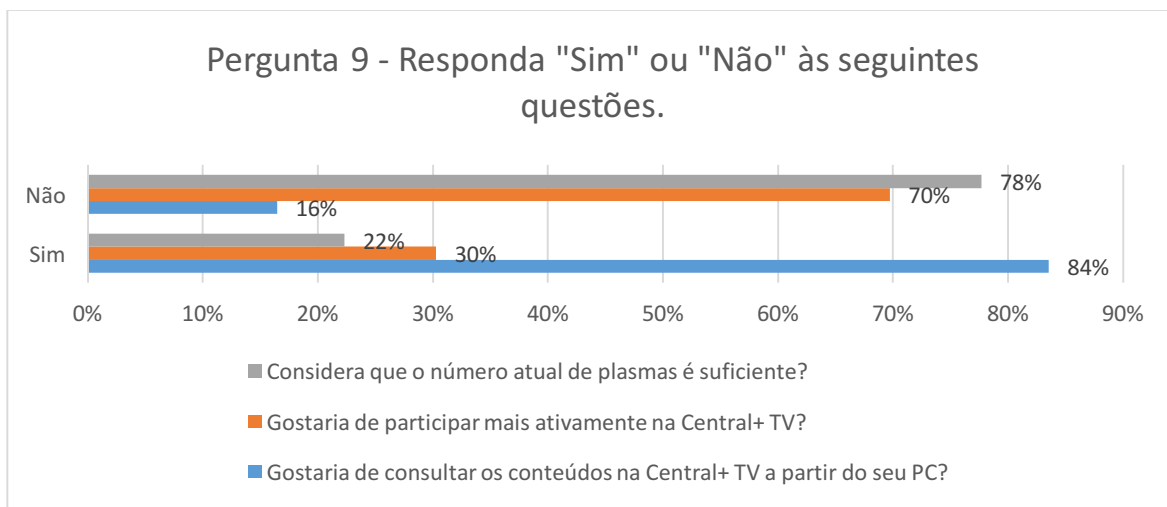
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 14: Pergunta 8 - Interesse dos Colaboradores nas rubricas da Central+ TV



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 15: Pergunta 9 - Planeando o futuro



Fonte: Elaboração própria

A nona e última pergunta do questionário, tinha como objetivo colocar algumas questões que permitissem traçar o caminho da recém reformulada Central+ TV, nomeadamente compreendendo se o número de plasmas disponibilizado pelos vários sites é, ou não, suficiente; perceber a vontade das pessoas em participar ativamente na Central+ TV; e colocar a questão e hipótese dos conteúdos virem a ser consultados também a partir dos computadores do colaboradores. 78% dos inquiridos considerou o número de plasmas insuficiente. No entanto, considerando a recente chegada do meio (menos de um ano), não iriam ser instalados plasmas sem a certeza de que fariam realmente a diferença devido ao elevado investimento para implementar e dinamizar uma solução de televisão corporativa. Ainda assim, esta foi uma questão analisada juntamente com a área da CI da empresa e será considerada para melhorias futuras. Quando questionados se gostariam de participar mais ativamente na televisão corporativa da empresa, apenas 30% dos inquiridos respondeu afirmativamente. Esta diferença significativa entre o “Sim” e o “Não”, em linha com a justificação da pergunta anterior, pode estar também relacionada com a afeição e habituação dos colaboradores a este meio mas, principalmente, com a baixa familiarização dos mesmos com toda a logística necessária à produção dos conteúdos (por exemplo, câmeras, luzes, microfones). No enquadramento teórico dedicou-se uma parte à *web TV* por constituir uma evolução da tradicional televisão corporativa, a ter em conta em muitas organizações futuramente, pois com a mesma é possível assistir às emissões através de computadores individuais. Neste caso, à pergunta “Gostaria de consultar os conteúdos da Central+ TV a

partir do seu PC?”, a maioria dos inquiridos (84%) respondeu afirmativamente levando à ponderação da adaptação deste meio ao mundo digital.

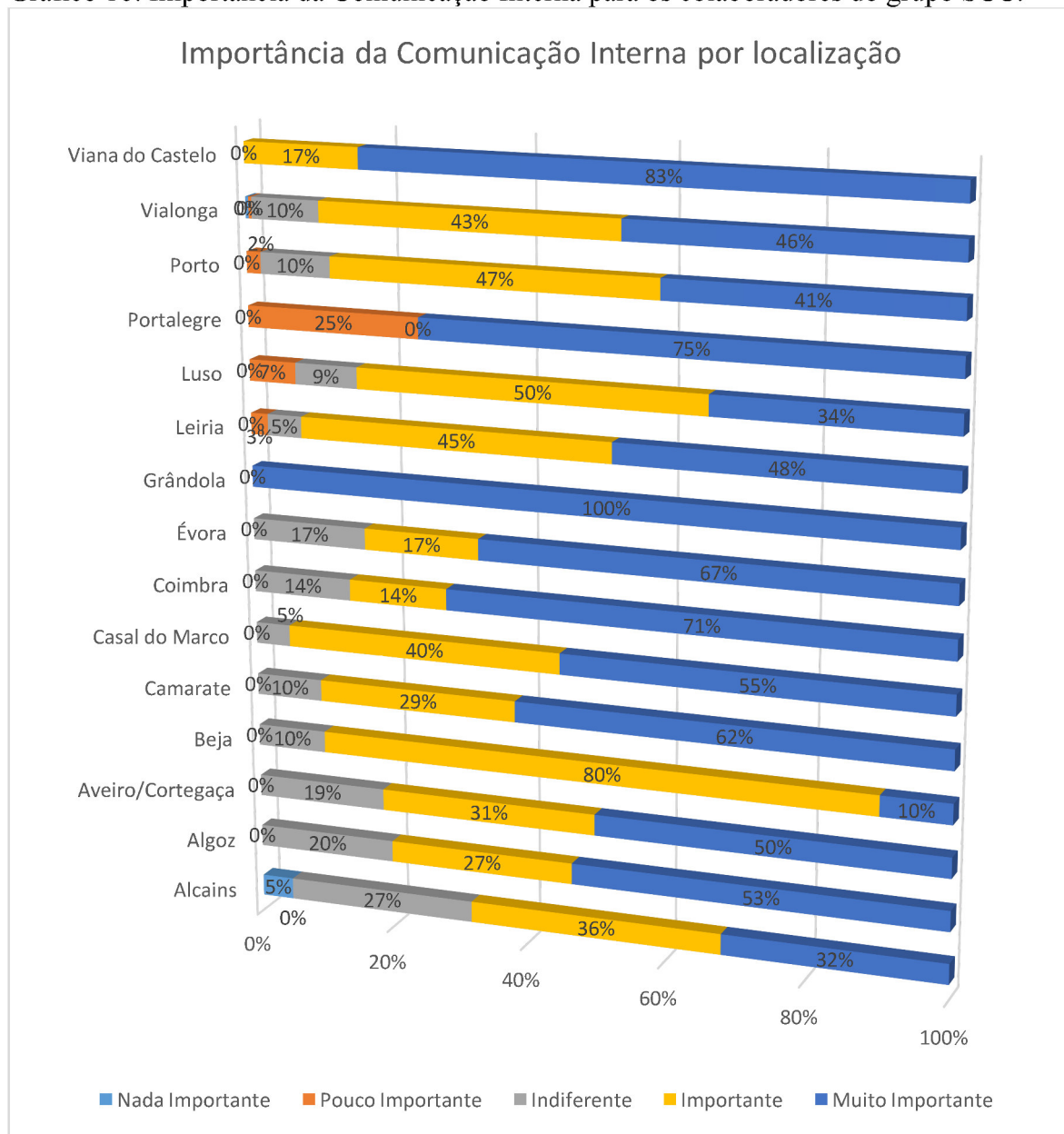
## **2 - Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre dados de caracterização e dados gerais do estudo**

Foram feitos vários cruzamentos de perguntas do questionário com os dados de caracterização dos inquiridos. Os mesmos contribuirão para a validação, ou não, das hipóteses do estudo, sendo que os dados de caracterização considerados mais relevantes para cruzamento foram a “Empresa” (SCC, SAL, Novadis), a “Idade” e a “Localização” dos inquiridos.

Como foi possível explicar anteriormente, o questionário foi elaborado não só com o intuito de contribuir para este trabalho, mas também por interesse da própria empresa. Por esse motivo e muito embora todas as questões e alíneas do questionário sejam bastante relevantes, pretendeu-se, tanto quanto possível, ir ao encontro dos objetivos desta investigação. Nesse sentido, nos apuramentos de dados que se seguem, procurou-se selecionar e abordar as questões de maior interesse para este estudo. Apesar disso, houve também a preocupação de, num outro contexto, analisar as restantes questões (não incluídas no apuramento), em conjunto com o próprio *Internal Communication Manager* da SCC, Dr. Alexandre Cabrita, com vista ao melhoramento da Central+ TV.

## 2.1 - Importância atribuída à Comunicação Interna por localização

Gráfico 16: Importância da Comunicação Interna para os colaboradores do grupo SCC.



Fonte: Elaboração própria

Ao verificarmos o gráfico que reflete a importância da Comunicação Interna (CI) para os colaboradores das várias empresas do grupo, constatamos que a maioria classifica esta área como “Importante” ou “Muito Importante”. Estes resultados permitem-nos acreditar que muito embora a Comunicação Interna esteja sediada na SCC, em Vialonga, nos restantes locais, mesmo existindo uma dispersão geográfica tão acentuada, há um reconhecimento da sua importância, provando que esta é uma área que procura chegar a todos os colaboradores,

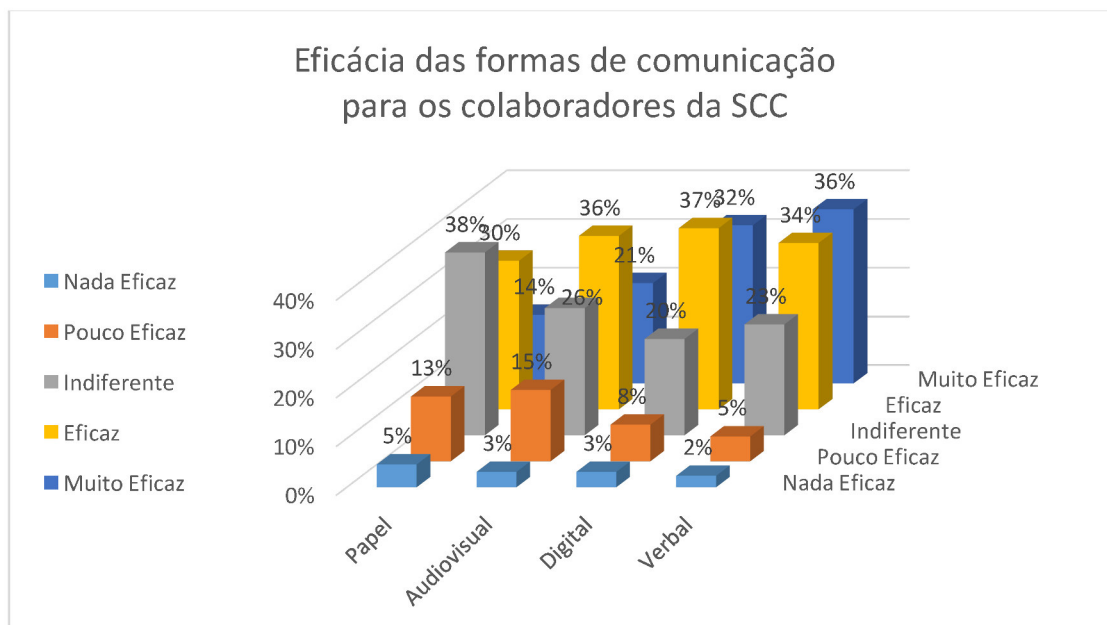
independentemente da distância a que os mesmos se encontrem. Apenas em Alcains se nota uma maior percentagem (27%) de colaboradores para quem a CI é indiferente.

Nesse sentido e, de uma forma mais lacta, sendo principalmente através dos conteúdos e mensagens transmitidas que esta área se dá a conhecer aos colaboradores, é possível concluir que se a maioria dos inquiridos considera a Comunicação Interna como “Importante” e “Muito Importante”, então, o trabalho desenvolvido está no caminho certo, embora hajam sempre aspetos a melhorar. Apesar de cada empresa ser um caso único e individual, há objetivos da Comunicação Interna transversais a qualquer organização, nomeadamente: fortalecer o sentimento de pertença e o compromisso dos colaboradores, desenvolver e moldar os membros organizacionais para eventuais processos de mudança e consciencializar para a importância de atingir os objetivos organizacionais, considerando as dificuldades e necessidade de adaptação que todos os dias surgem (Welch & Jackson, 2007).

Para alcançar isso, é fundamental que os membros organizacionais reconheçam a importância das comunicações feitas internamente e, portanto, que concebam a Comunicação Interna como uma área necessária e relevante para a organização. Para cumprir com isso vem a necessidade de efetividade das comunicações feitas, tal como Baker (2002) menciona, obrigando os profissionais da área a refletirem sobre a forma e o meio através do qual é preferível comunicar determinada mensagem.

Assim sendo, nos próximos gráficos de relação, mostram-se não somente as formas de comunicação que os colaboradores das três empresas do grupo consideram mais eficazes, como relacionaremos esses resultados com a importância que os mesmos atribuem aos meios de comunicação interna disponíveis e utilizados na empresa.

Gráfico 17: Eficácia das formas de comunicação para os colaboradores da SCC



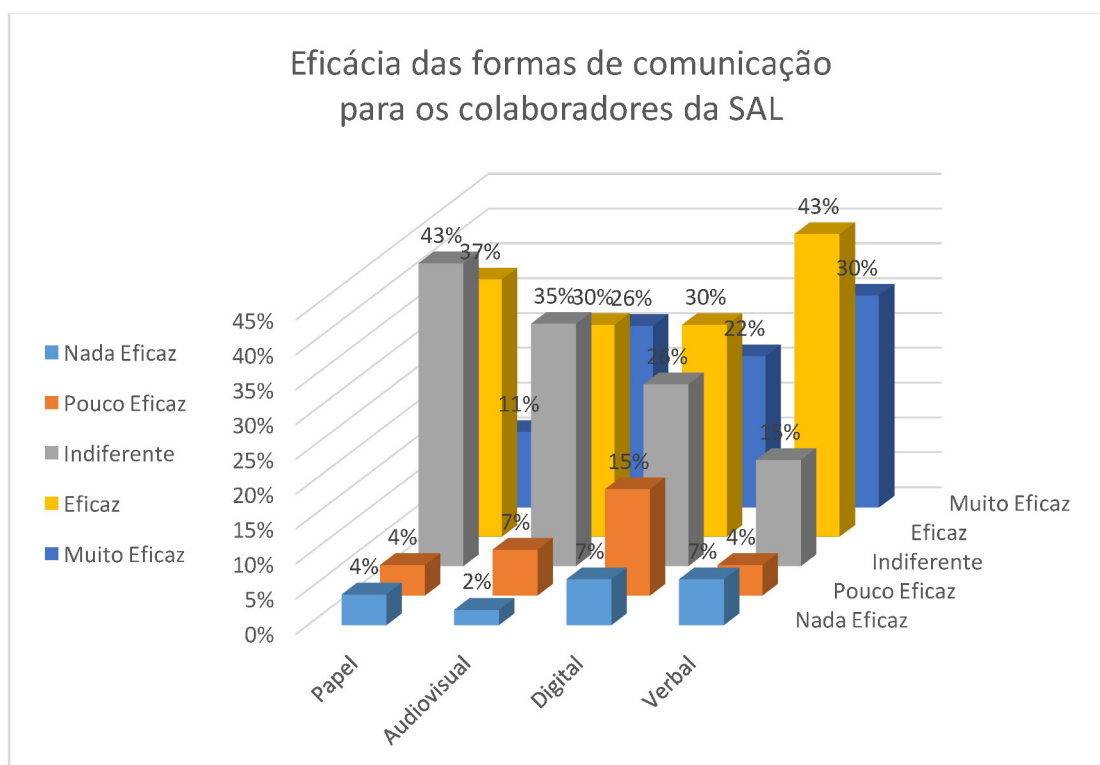
Fonte: Elaboração própria

Tabela 17: Preferências de formas de comunicação na SCC

Posição	Formas de Comunicar
1	Verbal
2	Digital
3	Audiovisual
4	Papel

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 18: Eficácia das formas de comunicação para os colaboradores da SAL



Fonte: Elaboração própria

Tabela 18: Preferências das formas de comunicação na SAL

Posição	Formas de Comunicar
1	Verbal
2	Audiovisual
3	Papel
4	Digital

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 19: Eficácia das formas de comunicação para os colaboradores da Novadis



Fonte: Elaboração própria

Tabela 19: Preferências das formas de comunicação na Novadis

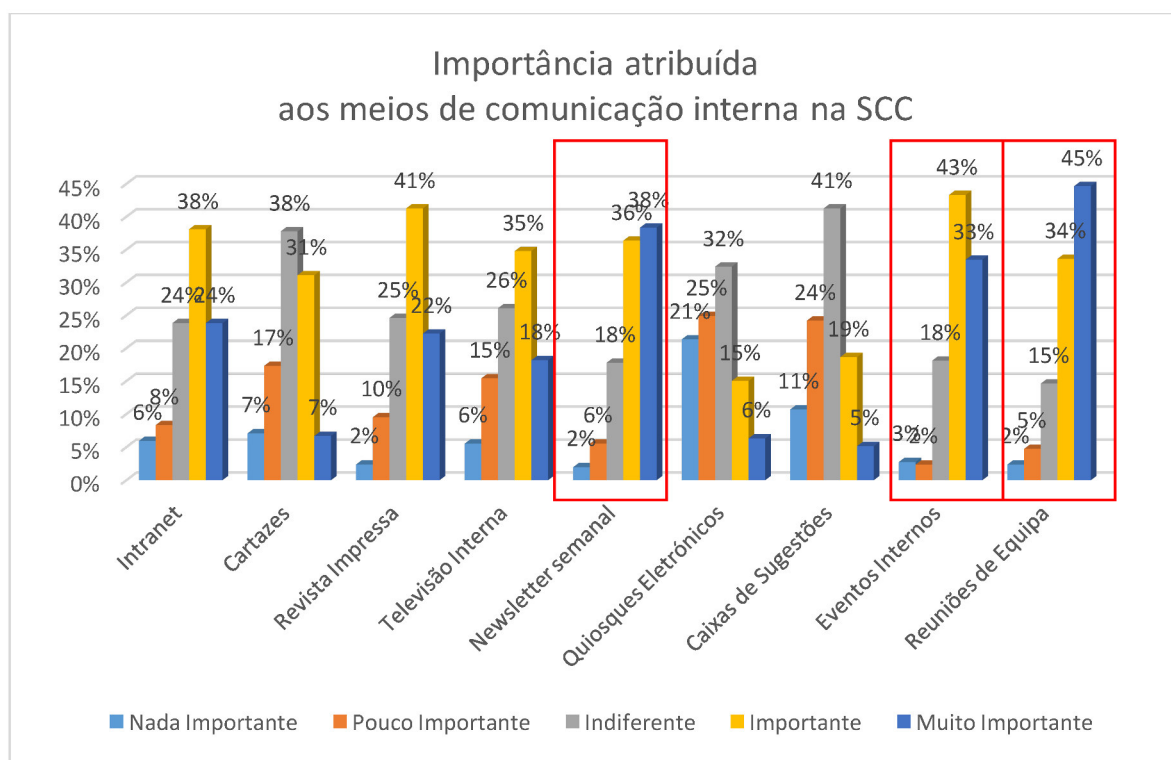
Posição	Formas de Comunicar
1	Verbal
2	Digital
3	Audiovisual
4	Papel

Fonte: Elaboração própria

Ao olharmos para os gráficos (17, 18 e 19) e para as respectivas tabelas (17, 18 e 19) onde são apresentadas as formas de comunicação preferidas dos colaboradores de cada uma das empresas, concluímos que a comunicação verbal é, transversalmente, preferida dos inquiridos dentro do grupo, sendo a que permite uma maior aproximação entre as pessoas, facilitando a criação e o desenvolvimento de relações interpessoais e contribuindo para uma maior coesão dos grupos (Almeida, 2003). Estes resultados vêm justificar e relacionam-se diretamente com as respostas dos inquiridos, apresentadas na análise geral dos dados primários, relativamente ao meio de comunicação interna preferido na empresa: as “Reuniões de Equipa” (assumindo reuniões presenciais).

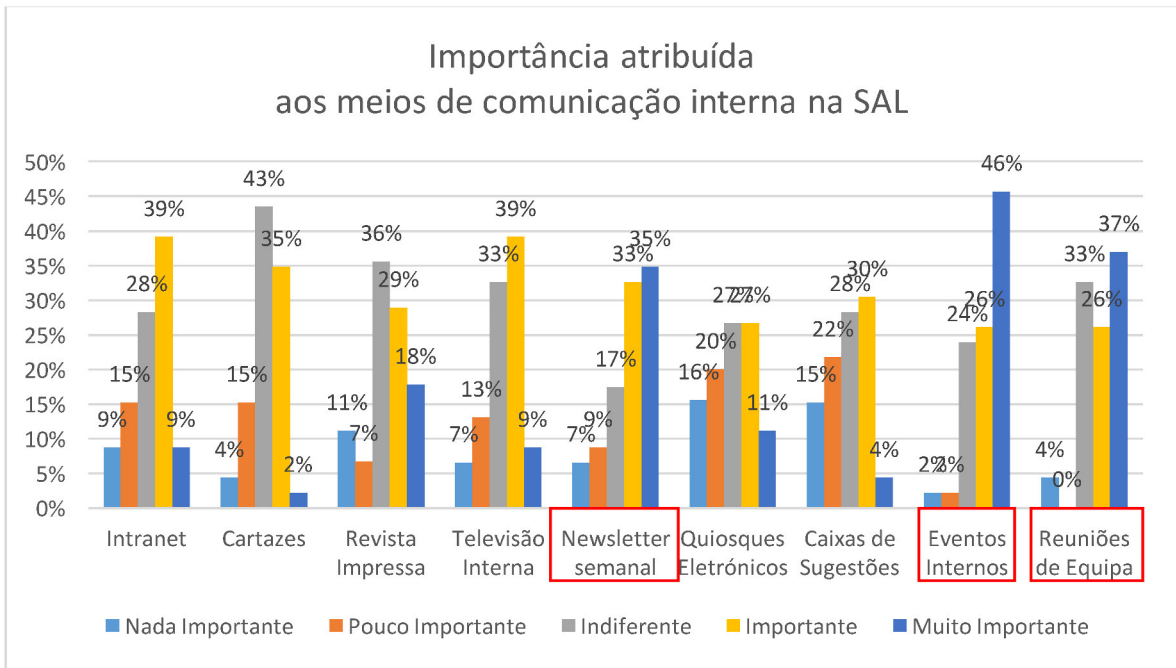
A forma de comunicação audiovisual requer, no entanto, também particular atenção, tendo em conta o objeto de estudo deste trabalho. Ainda que não tenha sido considerada a forma de comunicação preferida dos colaboradores nas três empresas, o audiovisual ocupa sempre o segundo e terceiro lugares nesta análise. A junção da imagem com a componente som, ajudam à formulação mais clara de opiniões e facilitam a memorização, de acordo com Almeida (2003). Stauss e Hoffmann (2000) acrescentam e complementam esta ideia frisando ainda que a comunicação audiovisual é superior face às restantes, sendo a prova disso, o facto de ser muitas vezes utilizada para transmitir informações complexas e relevantes, como é o caso de televisões corporativas. Neste ponto, é fundamental perceber também qual a importância que os colaboradores da SAL, da Novadis e da SCC atribuem aos vários meios de CI.

Gráfico 20: Importância atribuída aos meios de comunicação interna na SCC.



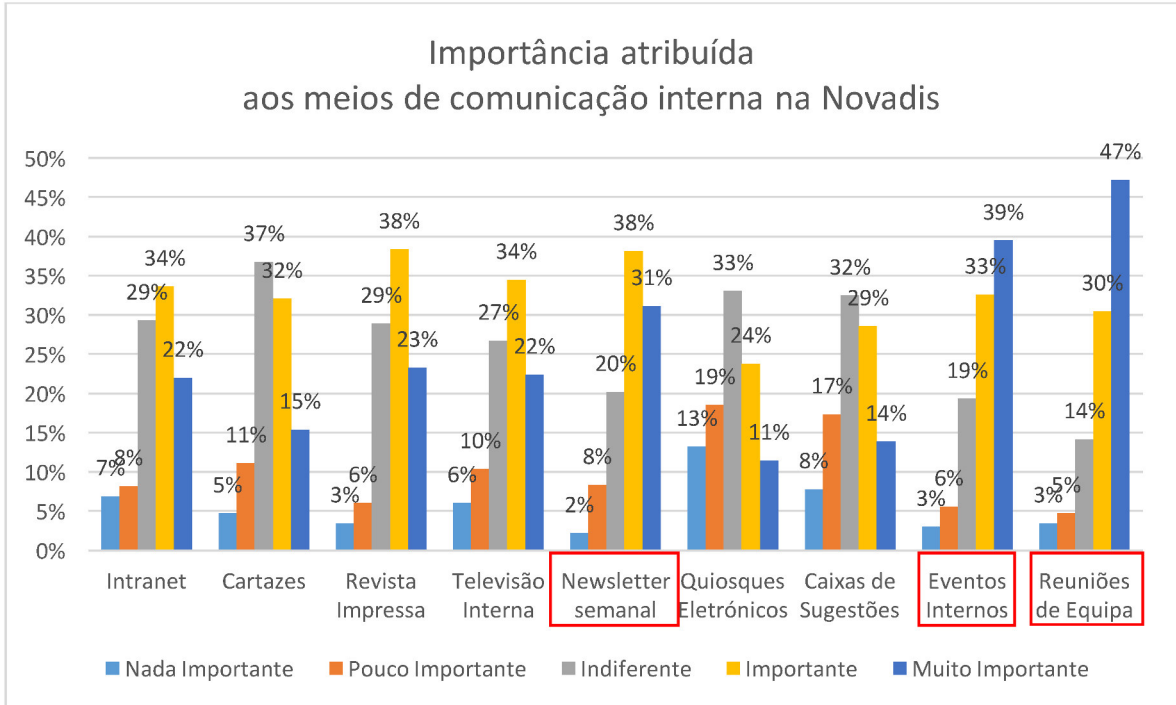
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 21: Importância atribuída aos meios de comunicação interna na SAL



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 22: Importância dos meios da comunicação interna na Novadis



Fonte: Elaboração própria

Nas três empresas do grupo, existe uma conformidade face aos meios de comunicação interna mais importantes e, tal como se pode confirmar (gráficos 20, 21 e 22), estes resultados vão ao encontro da forma de comunicação considerada como mais importante nas três empresas: verbal (pressupondo uma comunicação presencial). Assim, os meios de comunicação considerados como mais importantes são sempre as “Reuniões de Equipa”, os “Eventos Internos”, onde se reúnem colegas que não teriam outra oportunidade de se cruzar se não fosse naquele mesmo âmbito (p.e.: Almoço de Natal onde se reúne a empresa toda) e a “Central+ Newsletter”, que existe em formato papel e digital e que, pela sua antiguidade, tal como refere o Dr. Ricardo Peres, *Human Resources & Internal Communication Director*, é “bastante querida” de todos os colaboradores do grupo (Anexo L).

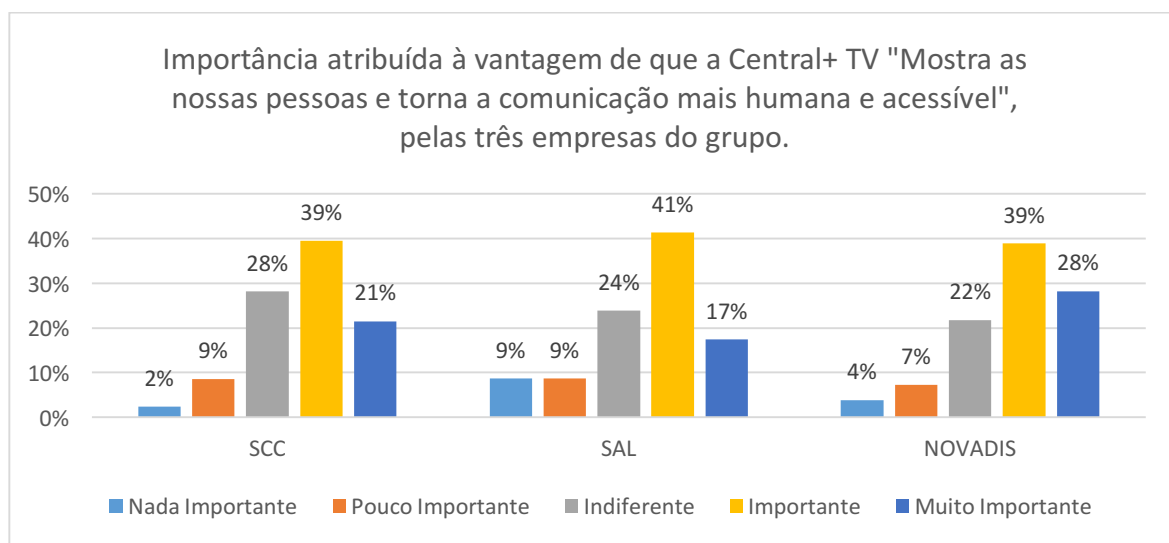
## **2.2 – Importância da Central+ TV, enquanto meio audiovisual, e das suas vantagens para os colaboradores da SCC, SAL e Novadis**

No que toca à importância atribuída pelos colaboradores à Central+ TV e às suas vantagens, foram selecionadas alíneas específicas da pergunta 5 pela sua importância e relação com o conceito de cultura e compromisso permitindo fazer uma análise mais direcionada.

Como vimos na apresentação dos dados primários do questionário, de um ponto de vista geral, a Central+ TV, enquanto meio audiovisual, é considerada, maioritariamente, como “Importante” e “Muito Importante” pelos colaboradores, demonstrando que, apesar de ser um meio recentemente reformulado, é visível aos olhos da maioria das pessoas, chegando à maior parte da população da empresa.

No apuramento anterior, foi possível comprovar a importância que os colaboradores atribuem à forma de comunicação “Verbal”, a “Reuniões de Equipa” e a “Eventos Internos”, que implicam uma comunicação direta e até presencial com outros colegas. Desse modo, faz todo o sentido percebermos qual a importância que essas mesmas pessoas atribuem à vantagem de que a Central+ TV “Mostra as nossas pessoas e torna a comunicação mais humana e acessível”.

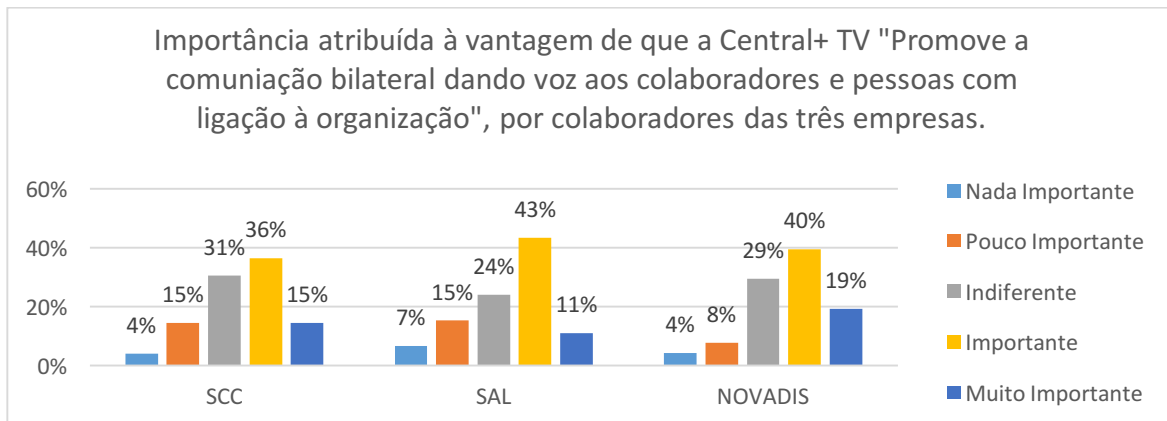
Gráfico 23: Relação entre a vantagem "Mostra as nossas pessoas e torna a comunicação mais humana e acessível" com o dado de caracterização "Empresa"



Fonte: Elaboração própria

Nas três empresas do grupo esta é uma vantagem considerada, essencialmente, como "Importante" o que, de acordo com os resultados apresentados anteriormente e uma das características que Cintra Torres atribui à televisão, parece fazer sentido. Segundo o autor a televisão permite «um ênfase na comunicação através da oralidade, que é uma comunicação de proximidade, favorecendo o contacto através de narrativas, histórias e diálogo» (Cintra Torres, 2011, p. 18). Assim, é possível acreditar que a televisão, mesmo que ao nível institucional, como a tratamos neste estudo, permite uma aproximação das pessoas (telespetadores), assim como facilita uma maior identificação para com a empresa, através das narrativas apresentadas, estabilizando o sistema social e transmitindo aos indivíduos determinadas referências que lhes dêem a compreender as fronteiras que diferenciam a organização para a qual trabalham das restantes (concorrência, por exemplo) e que os leva a ligarem-se mais à organização. Este representa um tema bastante interessante se considerarmos a dispersão existente entre as várias empresas e centros de distribuição do grupo que acaba por ficar diminuída através da Central+ TV.

Gráfico 24: Relação entre a vantagem "Promove a comunicação bilateral, dando "voz" aos colaboradores e pessoas com ligação à Organização" com o dado de caracterização "Empresa"



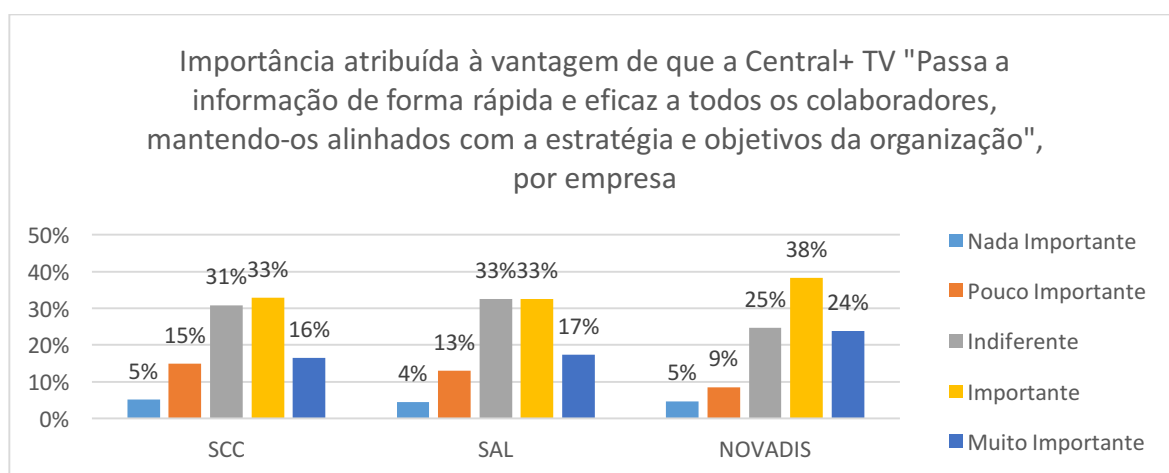
Fonte: Elaboração própria

Através do gráfico apresentado acima (gráfico 24), é possível compreender que uma parte significativa dos colaboradores considera a vantagem “Promove a comunicação bilateral, dando "voz" aos colaboradores e pessoas com ligação à Organização” como “Indiferente”, sendo que, nas três empresas a percentagem oscila entre os 24% e os 31% para esta opção de resposta. Apesar disso, verifica-se também que grande parte dos colaboradores das três empresas do grupo considera “Importante” esta vantagem da Central+ TV e que alguns atribuem-lhe até um peso de “Muito Importante”. Estes fazem sentido se pensarmos que na maior parte das rubricas da Central+ TV, procura-se que haja espaço para a participação de vários colaboradores de diversas áreas da empresa.

Cintra Torres (2011, p. 18) enumera como característica deste meio de comunicação (televisão) «a capacidade de se apresentar como se em contacto interativo com os espetadores, mesmo sem efetiva interatividade». Um exemplo dessa simulação de interatividade entre os emissores e os telespetadores na Central+ TV, poderá ser quando através de rubricas como “Entre Nós” ou até mesmo a “Visão”, existem colaboradores da empresa a transmitir mensagens, partilhar ideias ou até mesmo momentos e histórias, independentemente da sua área ou função, dando-se a conhecer outras pessoas. Além disso, através da Central+ TV são também partilhados outros meios através dos quais, todos e quaisquer colaboradores podem entrar em contacto e partilhar as suas ideias, colocar questões e contribuir com opiniões que melhorem o funcionamento da empresa. Concluimos

assim, ainda que de uma forma indireta, que a televisão, especificamente a Central+ TV, contribui para a promoção de uma comunicação bilateral facilitando, igualmente, a participação e a partilha de ideias e sugestões por parte de qualquer colaborador, sendo fundamental para maximizar a capacidade comunicacional da organização (Marchiori & Vilaça, 2011) e, simultaneamente, para a existência de uma gestão participativa que, por sua vez, é um elemento-chave para o envolvimento, para a motivação e para a criação de um sentido de responsabilidade nos colaboradores (Brandão, 2014).

Gráfico 25: Relação entre a vantagem "Passa a informação de forma rápida e eficaz a todos os colaboradores, mantendo-os alinhados com a estratégia e objetivos da organização" com o dado de caracterização "Empresa"



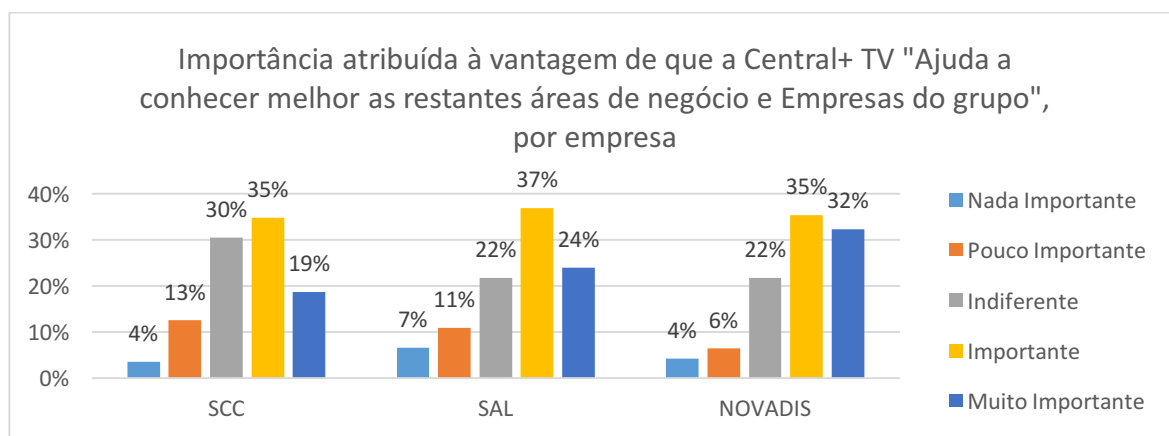
Fonte: Elaboração própria

As respostas dos inquiridos face à importância da vantagem “Passa a informação de forma rápida e eficaz a todos os colaboradores, mantendo-os alinhados com a estratégia e objetivos da organização” da Central+ TV estão essencialmente divididas entre “Indiferente”, “Importante” e “Muito Importante”, sendo que as primeiras duas opções são mais evidentes. Nesse sentido, e muito embora a opção de resposta “Importante” seja a mais escolhida, sabemos que o e-mail ou o *smartphone*, por exemplo, permitem uma comunicação também muito rápida e instantânea, com a possibilidade de chegar a um elevadíssimo número de pessoas. De acordo com as palavras do Dr. François-Xavier Mahot, Presidente da Comissão Executiva da SCC, “com a televisão corporativa conseguimos fazer chegar [a informação] de forma muito mais rápida, dinâmica e apelativa”. Apesar disso, os conteúdos são

concebidos de forma diferente em relação a outros meios e, apesar de estarmos no século XXI, existem ainda pessoas, em específico na população heterogénea do grupo SCC, que não têm acesso ou que não estão familiarizadas com este tipo de tecnologia. Nesse sentido, a Central+ TV, vem colmatar essa mesma falha, pretendendo chegar até todos, com uma adaptação da linguagem e com conteúdos estruturados, adaptados e concebidos para chegar a toda a população, independentemente do seu nível hierárquico, sendo estes elementos necessários para uma comunicação eficiente e efetiva, segundo Brandão (2014). Berger (2008) acrescenta que, chegar até todos através de uma comunicação efetiva contribui para a satisfação dos colaboradores no trabalho, aumentando a sua produtividade, o seu compromisso, confiança e conhecimento. Esta análise vai também ao encontro das formas de comunicação preferidas pelas pessoas que, apesar de tudo, continuam a ser as “Verbais”, assumindo, principalmente, a comunicação verbal presencial. Através das rubricas existentes, é possível garantir o alinhamento dos colaboradores face aos objetivos gerais e comuns das várias áreas e projetos específicos da organização, como por exemplo, a partir da rubrica “Visão”.

Mesmo com os positivos resultados deste cruzamento, existe a necessidade de rever os conteúdos (produção, tempos, temas) tornando-os mais apelativos aos colaboradores (principalmente da SAL e da SCC), transmitindo mais eficazmente a mensagem pretendida de forma a surtir os efeitos necessários de alinhamento estratégico para o alcance dos objetivos organizacionais. Sendo este um meio recentemente reformulado e, para grande parte da população do grupo SCC, um meio novo, há, naturalmente, imenso espaço para melhorar e garantir uma maior qualidade dos conteúdos. É ainda curioso notar que, a empresa mais recente do grupo, Novadis, é aquela em que há mais colaboradores a considerarem que a Central+ TV contribui para a passagem rápida de informação e para o alinhamento o que torna este resultado ainda mais positivo, sendo esta a empresa mais dispersa geograficamente.

Gráfico 26: Relação entre a vantagem "Ajuda a conhecer melhor as restantes áreas de negócio e Empresas do grupo" com o dado de caracterização "Empresa".



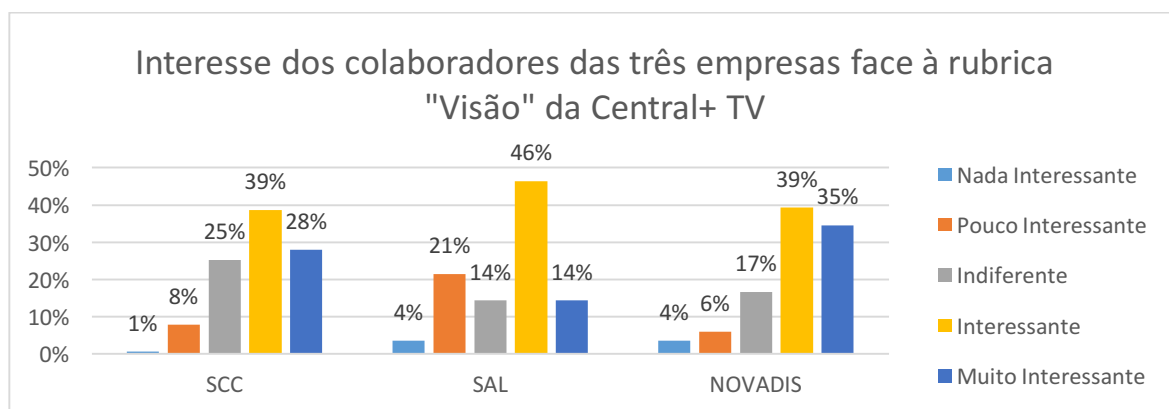
Fonte: Elaboração própria

Na relação entre a vantagem “Ajuda a conhecer melhor as restantes áreas de negócio e Empresas do grupo”, é possível verificar uma maior incidência na opção de resposta “Importante”, justificável pela existência de rubricas que se direccionam especificamente para o negócio. Em linha com os gráficos e relações anteriormente apresentadas, esta vem também reforçar que a Central+ TV contribui para dar a conhecer a empresa e o negócio, independentemente da área a que os colaboradores pertençam. O facto de um colaborador ser da área de *Marketing* da SCC ou de Vendas da Novadis, por exemplo, não quer dizer que não lhe interesse e que não faça sentido estar informado sobre a Cervejeira e os objetivos daquela área. Assim, foram criadas rubricas que contribuíssem para essa passagem de conhecimento, como veremos de seguida.

### 2.3 – Interesse das rubricas da Central+ TV, para os colaboradores das três empresas do grupo

Como forma de complementar esta análise e como mencionado anteriormente, neste ponto, serão apresentadas as rubricas consideradas de maior relevo, muito embora todas elas tenham propósitos de grande interesse para a organização.

Gráfico 27: Relação entre o interesse dos colaboradores das três empresas na rubrica "Visão" da Central+ TV.



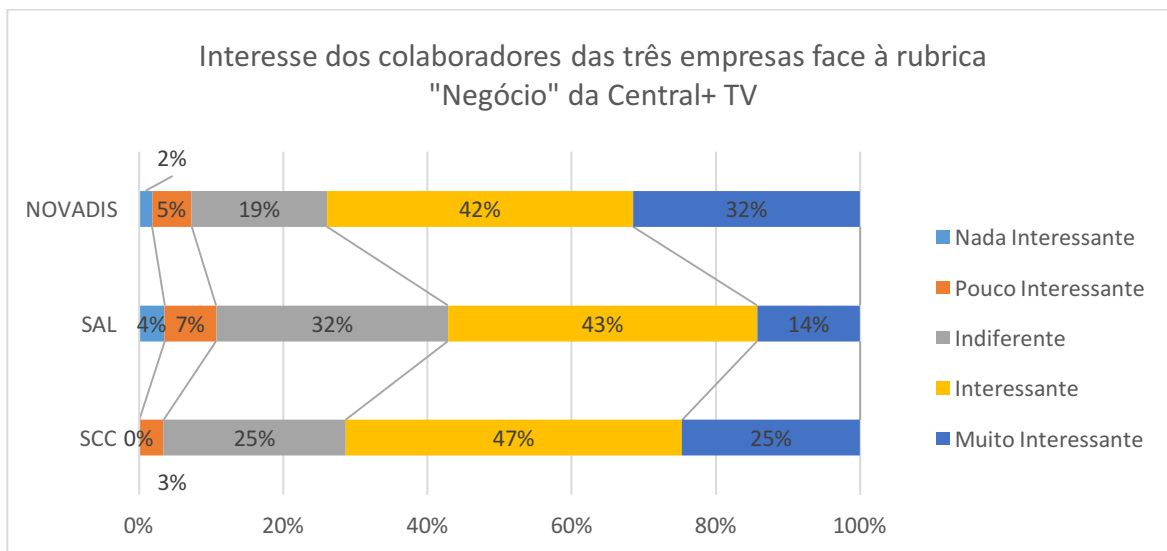
Fonte: Elaboração própria

Relativamente à rubrica “Visão”, as respostas parecem coincidir na SCC e na Novadis, uma vez que 39% dos inquiridos de ambas as empresas considera a rubrica “Visão” como “Interessante”. Em ambas, prevalecem também, embora com valores ligeiramente distintos, as opções de resposta “Muito Interessante”, seguindo-se da “Indiferente”, da “Pouco Interessante” e, por fim, com baixas percentagens, a “Nada Interessante”. A SAL afasta-se um pouco mais desta realidade, mostrando que apesar de 46% dos colaboradores considerar a rubrica “Muito Interessante” (percentagem superior à SCC e à Novadis), a percentagem de colaboradores que considera a rubrica “Pouco Interessante” é superior em relação às outras duas empresas do grupo.

Estes resultados podem estar relacionados com o facto de os Diretores Gerais e pessoas que, até à data, participaram nesta rubrica, não trabalharem diariamente no Luso, sustentando uma menor identificação junto dos colaboradores desta área, ainda assim, com resultados positivos. Uma solução, tendo em conta a génese da rubrica “Visão”, passaria por incluir também conteúdos onde quadros hierarquicamente superiores, mais conhecidos e próximos dos colaboradores da SAL, participassem.

Esta constitui uma análise bastante importante para este estudo, uma vez que o grande objetivo desta rubrica passa pela transmissão da visão estratégica de toda a empresa, reforçando a necessidade de alinhamento, para a existência de uma cultura mais forte e que contribua para o sucesso da empresa (Bilhim, 2013).

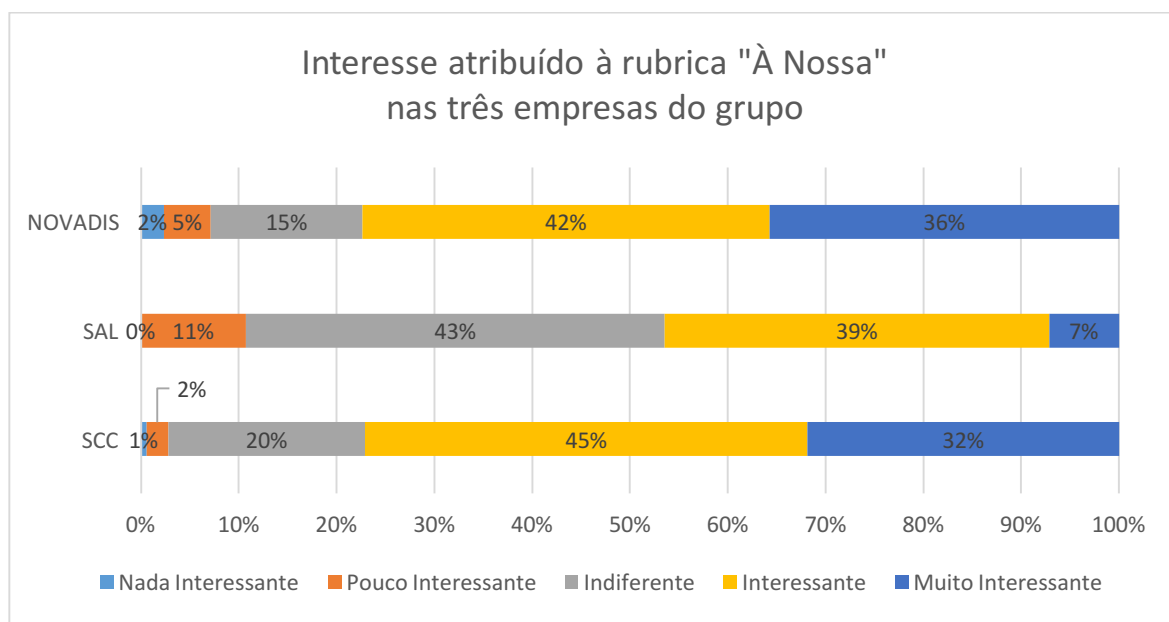
Gráfico 28: Relação entre o interesse dos colaboradores das três empresas na rubrica "Negócio" da Central+ TV.



Fonte: Elaboração própria

Um pouco à semelhança dos resultados da “Visão”, grande parte dos colaboradores das três empresas considera a rubrica “Negócio” como “Interessante” havendo também uma percentagem considerável de pessoas da Novadis que a classificam como “Muito Interessante”. Na SCC, 50% dos colaboradores dividem as suas opiniões sobre esta rubrica entre “Muito Interessante” e “Indiferente”. Na SAL, o cenário é menos favorável, uma vez que existe uma percentagem superior de colaboradores (32%) que classificam a rubrica “Negócio” como “Indiferente” em relação à percentagem que a classifica como “Muito Interessante” (14%). Esta é também uma questão nos leva a considerar o melhoramento dos conteúdos produzidos no âmbito desta rubrica de forma a aumentar ainda mais a percentagem de colaboradores que a consideram “Interessante” e “Muito Interessante”.

Gráfico 29: Relação entre o interesse dos colaboradores das três empresas na rubrica "À Nossa" da Central+ TV.



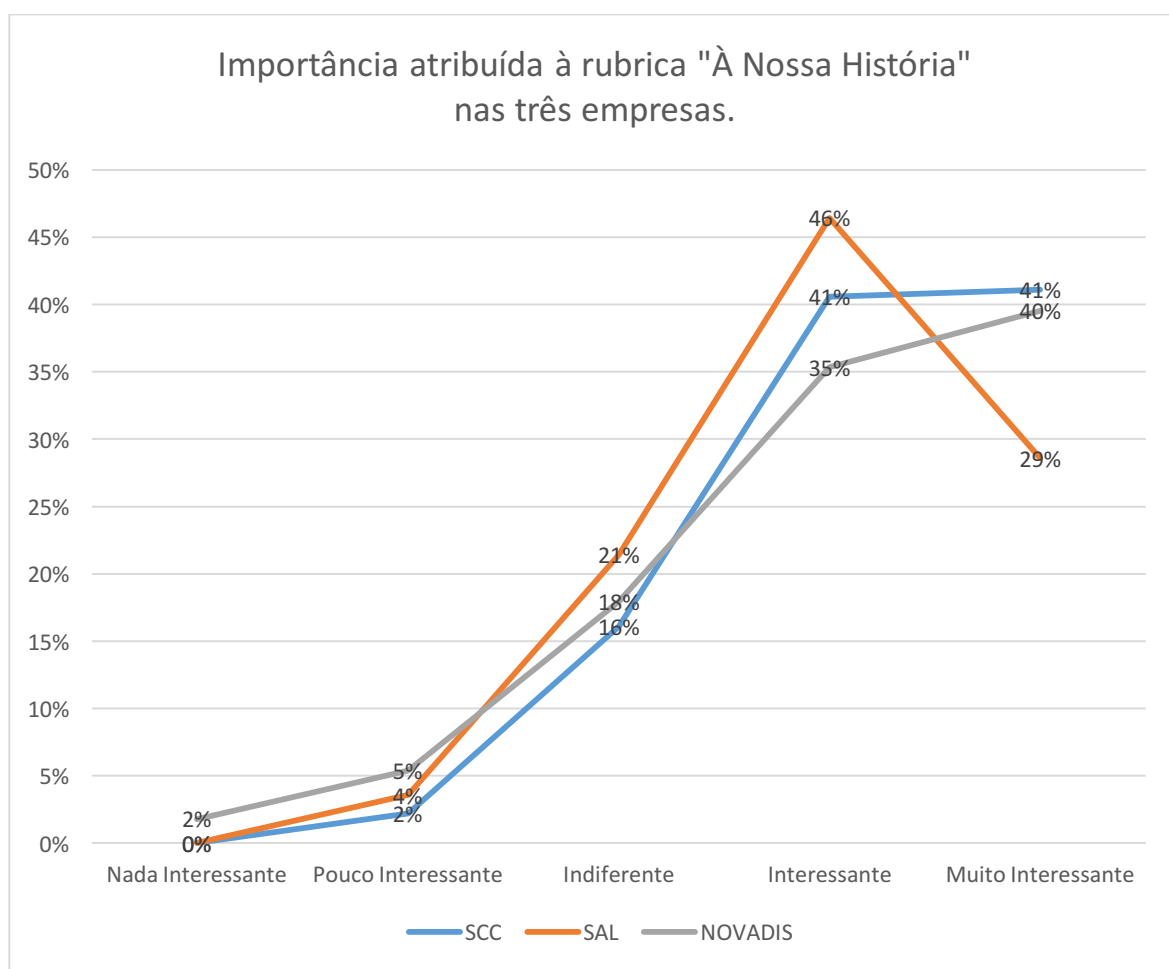
Fonte: Elaboração própria

“À Nossa” é também uma das rubricas que mais interesse tem para este estudo, sendo que a SAL, em comparação com a SCC e a Novadis, é, novamente, o caso menos positivo, uma vez que a maioria dos inquiridos considera a rubrica como “Indiferente” (43%). Estes valores poderão estar relacionados com o facto de a maioria dos vídeos transmitidos no âmbito da “À Nossa” estarem mais relacionados com outras marcas que não Luso, tal como Sagres, por exemplo, contribuindo para uma menor identificação das pessoas da SAL. Apesar disso, sempre que existem conteúdos relativos a Luso ou acontecimentos e eventos da SAL, os mesmos são incluídos nas grelhas de programação da televisão corporativa e, como tal, são também partilhados com toda a população. A diferença do número de conteúdos poderá também estar relacionada com a categoria do produto captado e engarrafado na Fábrica do Cruzeiro pois, em comparação com Sagres, por exemplo, que dispõe de diversas variantes de cerveja (Radler, Bohemia, Sem Álcool, Preta, Branca) e que tem associada uma visibilidade, hábitos de consumo e públicos diferentes de Luso, acaba por segmentar e influenciar a forma como se trata a marca (*marketing*, publicidade, eventos relacionados) e, consequentemente, a transmissão interna dos conteúdos referentes à mesma, os quais existem em maior número. No caso da SCC e da Novadis os valores são semelhantes. Mais

de 80% dos inquiridos, em ambas as empresas considera esta rubrica “Importante” ou “Muito Importante”.

As marcas são, sem dúvida, elementos fundamentais e que criam um sentimento de orgulho junto de todos os colaboradores, daí a importância desta rubrica. Desde o primeiro dia a que se chega à empresa e durante todo o processo de acolhimento, todos os colaboradores têm, além de apresentações sobre as várias áreas da organização, uma sessão global de *marketing*, na qual são apresentadas, com maior pormenor, todas as marcas da Companhia, fomentando desde cedo este envolvimento.

Gráfico 30: Relação entre o interesse dos colaboradores das três empresas na rubrica "À Nossa História" da Central+ TV.

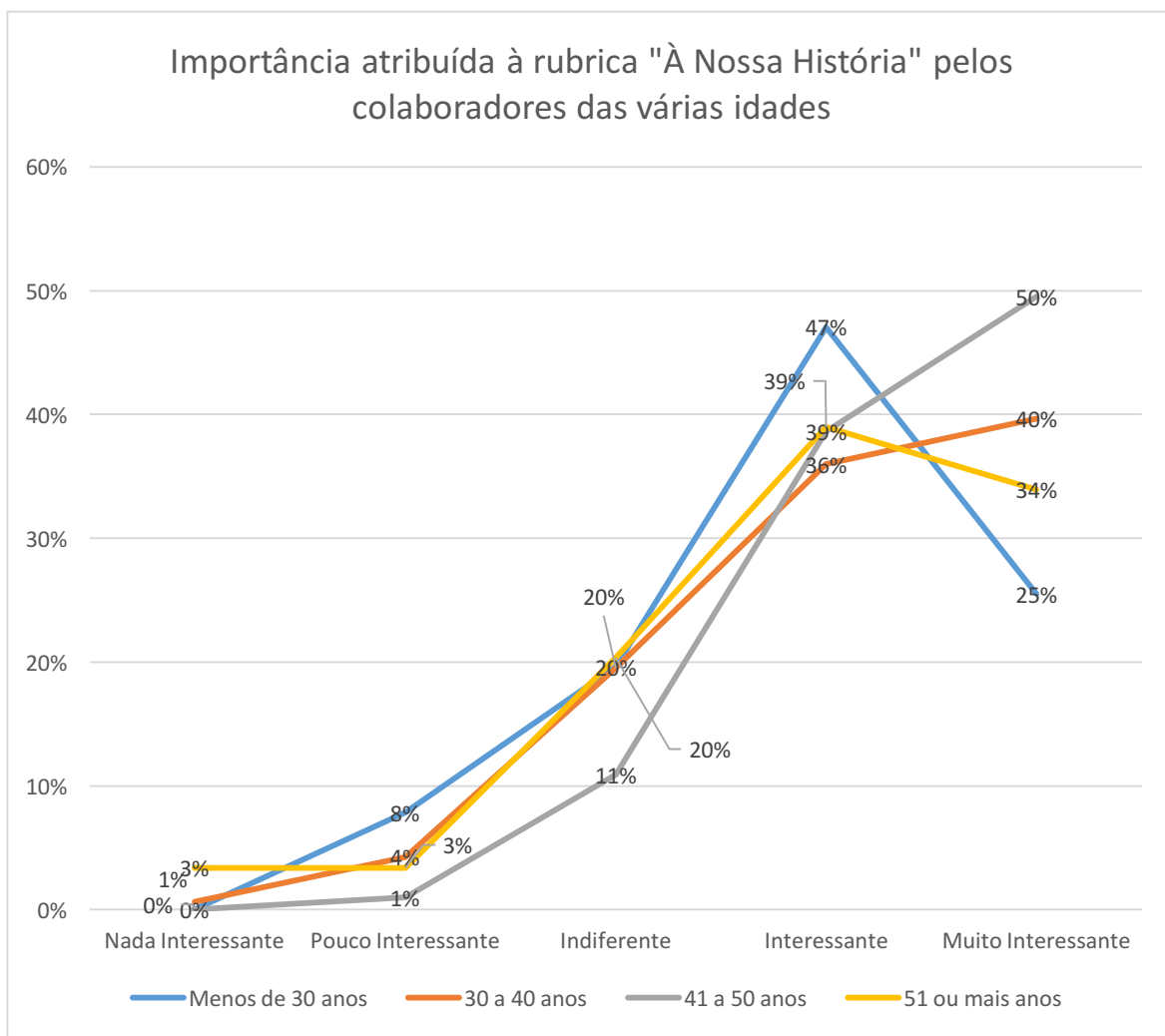


Fonte: Elaboração própria

No caso concreto da rubrica “À Nossa História”, nas três empresas do grupo, grande parte dos inquiridos considera-a como “Interessante”. Apesar disso, é de realçar o caso da SCC,

uma vez que a percentagem da opção “Muito Interessante” (41%) é exatamente a mesma que foi atribuída à opção “Interessante” o que, somado, perfaz um resultado bastante positivo colocando 82% dos inquiridos da SCC concentrados nestas duas opções de resposta. Na Novadis a diferença também é pouca e crescente em 5%: 35% consideram a rubrica “Interessante” e 40% consideram “Muito Interessante”. A SAL, por sua vez, regista uma diferença decrescente em 17%: 46% para a resposta “Interessante” e 29% para “Muito Interessante”. Estas diferenças poderão estar relacionadas com o facto de os conteúdos transmitidos na “À Nossa História” (a maior parte, anúncios antigos) serem, na sua maioria, de Sagres, uma vez que é a marca com maior peso na Companhia, pela categoria que representa, pela atividade e pelas sinergias que cria (o futebol, por exemplo), atingindo um público mais alargado e, portanto, com maior impacto ao nível da publicidade televisiva. Na SCC, mais propriamente na Cervejeira de Vialonga, sendo esta a casa da Cerveja Sagres, parece natural que haja uma maior ligação das pessoas a estes anúncios antigos. No caso da Novadis, empresa mais recente do grupo, é também natural que haja este interesse acrescido por parte das pessoas, pois a maioria dos colaboradores que a compõem são vendedores e distribuidores e, portanto, estão em constante contacto com todas as marcas e dão a cara por elas diariamente junto do público externo.

Gráfico 31: Relação entre as idades dos colaboradores e a rubrica "À Nossa História" da Central+TV.



Fonte: Elaboração própria

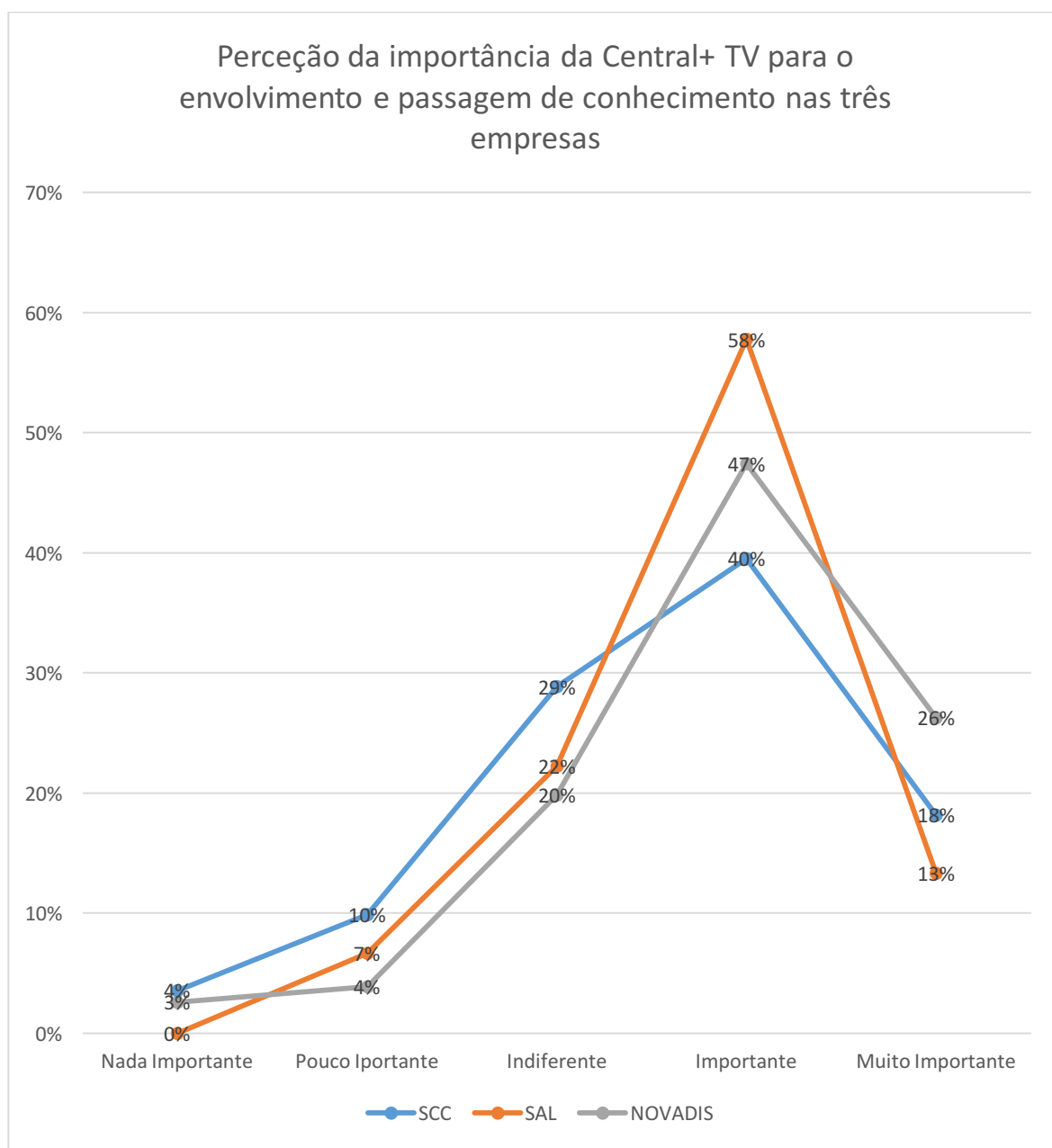
Parece-nos também curioso olhar para a rubrica "À Nossa História" do ponto de vista das idades dos colaboradores. No gráfico seguinte, constata-se novamente a existência de percentagens mais elevadas para as respostas "Interessante" e "Muito Interessante", sendo que colaboradores com idades inferiores a 30 anos são quem considera esta rubrica mais apelativa. Já 50% dos inquiridos com 50 ou mais anos considera a rubrica "Muito Interessante". Estes resultados são curiosos, dada a diferença de idades dos elementos de ambos os grupos e considerando o tipo de conteúdo transmitido. Para os mais novos, talvez o interesse não esteja diretamente relacionado com o ato de lembrar, mas sim com a curiosidade de saber como aconteceu, como era feito e como é que o produto era exposto.

No caso dos colaboradores mais velhos, o fator recordação parece estar presente, uma vez que os vídeos transmitidos são desde os anos 70.

Nestas últimas análises, constata-se uma grande identificação e envolvimento dos colaboradores com a organização, mais especificamente com as marcas que, no fundo são o que diferencia a Companhia da sua concorrência. Pode considerar-se que havendo esta grande proximidade com os produtos e marcas, há um sentimento de afeto e de desejo de pertencer e defender “aquilo que é nosso”, remetendo para a categoria de compromisso afetivo referida por Meyer e Allen (2001) e por Cunha et al. (2016).

## 2.4 - Percepção dos colaboradores das três empresas face à importância da Central+ TV para o envolvimento e passagem de conhecimento na organização

Gráfico 32: Relação entre os colaboradores das empresas do grupo e as sua percepção face ao envolvimento e passagem de conhecimento na organização através da Central+ TV.



Fonte: Elaboração própria

A resposta a esta questão parece ter sido unânime na SAL, na Novadis e na SCC, sendo que os valores de cada empresa para cada opção de resposta não são muito distantes. Para 40% dos colaboradores da SCC, a Central+ TV é “Importante” para o envolvimento e para a

passagem de conhecimento. No caso da Novadis, este valor sobe ligeiramente, registrando um total de 47%, e na SAL, 58% dos inquiridos considera também importante a existência deste meio para a transmissão de conhecimento e para envolver os colaboradores.

Este cruzamento foi propositadamente colocado a seguir aos anteriores, uma vez que o envolvimento e passagem de conhecimento apenas são possíveis através da transmissão dos conteúdos específicos das rubricas da Central+ TV, analisados nos apuramentos anteriores. A passagem de conhecimento consiste na transmissão de informações e, a verdade, é que qualquer meio de comunicação pode fazê-lo. Apesar disso, Loureiro (2003) sustenta que as tecnologias existentes nas empresas devem servir para disseminar o conhecimento dentro da mesma, adaptando cada mensagem ao meio mais conveniente para disseminá-la. A televisão corporativa, em específico, permite fazê-lo numa larga escala, de forma adaptada ao público de uma organização e encurtando as distâncias entre as pessoas (Hingst, 2006). Colaboradores informados sobre a realidade e objetivos da organização em que trabalham constitui um fator importante para o sucesso da mesma. Ora, qualquer pessoa tem interesse em trabalhar numa organização bem-sucedida. No caso específico do grupo SCC, soma-se o afeto, identificação e sentimento de orgulho existente dos colaboradores para com as marcas que, na verdade, através das rubricas da Central+ TV, como por exemplo a “À Nossa” ou “À Nossa História”, incentivam a que haja um envolvimento ainda maior dos colaboradores. Hingst (2006) acrescenta que a televisão corporativa, além de ser utilizada para otimizar a comunicação dentro das organizações, reforça a identidade e a cultura organizacional, assim como, contribui para o comprometimento dos colaboradores.

### **3 - Reflexão dos dados e pistas futuras da Investigação**

Nos capítulos anteriores, mais especificamente no enquadramento teórico, demonstrou-se a importância da Comunicação Interna enquanto estratégia de gestão (Riel, 1995), relevando-se a sua posição nas organizações. Sabendo que organização e comunicação são dois conceitos que caminham juntos, cabe agora perceber de que forma é que, através de um meio de comunicação interna, neste caso a televisão corporativa, é possível contribuir para o compromisso dos colaboradores e para o reforço da cultura da organização.

No âmbito deste estudo, além da pesquisa e enquadramento teórico elaborado, da observação direta do objeto (Central+ TV), aplicou-se também um inquérito por questionário, cujas perguntas e respostas foram apresentadas nos pontos anteriores deste mesmo capítulo. Além disso, e uma vez que o questionário foi elaborado em conjunto com a empresa, realizou-se uma entrevista pós-investigação ao *Internal Communication Manager* da SCC, tendo por base os resultados obtidos, com o objetivo de enriquecer ainda mais esta análise. De seguida, com base no apuramento e cruzamento de dados realizado, iremos prosseguir com a reflexão, verificação e validação das hipóteses do estudo.

**A primeira hipótese desta investigação - A Comunicação Interna é considerada uma área importante para os colaboradores do grupo SCC** – parece estar comprovada, uma vez que a grande maioria dos inquiridos, independentemente da sua localização, considera esta como uma área da empresa “Importante” ou “Muito Importante”, apesar de haver locais onde é considerada “Indiferente” (exemplo: Alcains). Este resultado permite-nos verificar que, de facto, faz todo o sentido haver uma área com foco nas pessoas da organização, principalmente se houver a dispersão geográfica que existe no caso do grupo SCC. Esta abordagem leva-nos ainda a compreender que, cada vez mais, os colaboradores estão conscientes de que a comunicação dentro das organizações é uma área fundamental no dia-a-dia da empresa e, portanto, contribui para o sucesso da mesma.

No enquadramento teórico vimos que a cultura organizacional, de uma forma mais direta e simples, permite criar um padrão de pensamento que influencie o comportamento da população interna de uma organização, encaminhando todos no mesmo sentido. De acordo com as palavras do Dr. Alexandre Cabrita, *Internal Communication Manager* da SCC, a Central+ TV surgiu para “colmatar uma lacuna que tínhamos identificado na nossa estrutura: ter um canal institucional que fosse próximo e permitisse dar voz às nossas pessoas, onde todos se revissem (...) mas que também ajudasse a passar as mensagens mais importantes e estratégicas da nossa atividade, de forma quase instantânea, apelativa e dinâmica”.

Além disso, após o apuramento de dados, percebemos que os colaboradores das três empresas do grupo consideram que a Central+ TV é um meio importante pois possibilita que pessoas das várias áreas e com diferentes funções na empresa participem nos seus conteúdos. Foi ainda classificada como sendo igualmente importante a vantagem deste meio para a passagem de informação de forma mais rápida e eficaz a todos os colaboradores (fator

instantaneidade), mantendo-os alinhados com a estratégia e objetivos da organização. Este último ponto é ainda suportado pela vantagem de que a televisão corporativa ajuda os colaboradores a conhecer melhor as restantes áreas do negócio e as empresas do grupo, incitando à unificação. Nesse sentido, podemos concluir que este meio de comunicação interna, embora não seja o principal motor para o fortalecimento da cultura organizacional, contribui para reforçá-la uma vez que, através dos seus conteúdos e mensagens, permite diferenciar a organização de outras, cooperando para criar um sentido de identidade e contribuir para o alinhamento dos colaboradores face à estratégia de gestão da empresa.

A questão do alinhamento dos membros organizacionais na empresa, é também revista aquando da análise do interesse dos colaboradores das três empresas, relativamente às rubricas “Visão” e “Negócio”, sendo que o objetivo das mesmas passa por manter a população interna do grupo SCC, independentemente da empresa ou função, a par daquelas que são as estratégias e os objetivos definidos para o negócio e que não serão alcançados sem o contributo de todas as áreas da empresa. Novamente, segundo o Dr. Alexandre Cabrita, tanto a rubrica “Visão” como até mesmo a “À Nossa”, classificadas, maioritariamente, como “Interessantes” ou “Muito Interessantes”, contribuem para dar visibilidade sobre as principais atividades desenvolvidas pela empresa, mas também mostram e dão a conhecer aspetos relacionados com a estratégia de gestão “através de mensagens e conteúdos preparados com elementos da Comissão Executiva” da organização.

Por empresa, tentámos compreender a importância do contributo da Central+ TV para o envolvimento e para a passagem de conhecimento na organização.

Os resultados foram positivos, uma vez que na SCC, na SAL e na Novadis a resposta dada por mais inquiridos foi “Importante”. Esta questão é fundamental para a validação da segunda hipótese pois, embora não aborde diretamente o compromisso, fala-nos de envolvimento que, apesar de não ser algo tão profundo, é necessário que exista para que surja o sentimento de compromisso.

De acordo com as palavras do Dr. Alexandre Cabrita, “se todos [os colaboradores] se sentirem envolvidos (...) independentemente da área ou posição hierárquica que ocupem, de certeza que o seu sentido de compromisso e entrega será ainda maior”. A Central+ TV vem contribuir para essa realidade, uma vez que passa a informação de uma forma mais rápida e direta, levando até todos mensagens importantes sobre a estratégia definida para o alcance das metas organizacionais. Além disso, ajuda a conhecer melhor as restantes áreas do

negócio, assim como as empresas do grupo. De um ponto de vista mais específico as rubricas “À Nossa”, “À Nossa História”, “Visão” e “Entre Nós” contribuem também para fomentar o sentimento de envolvimento e entrega dos colaboradores à organização, transmitindo mensagens específicas sobre a empresa de forma a mantê-los alinhados e envolvidos. Através da rubrica “À Nossa”, por exemplo é possível envolver e despertar ainda mais o interesse das pessoas para as marcas da organização, algo que o *Internal Communication Manager* do grupo SCC considera essencial. A “À Nossa História”, uma rubrica que pretende recordar através da transmissão de anúncios antigos das marcas, em especial de Sagres, chega e toca todos os colaboradores, até mesmo os mais novos que, muito embora não recordem os conteúdos mais antigos, têm curiosidade por conhecer mais sobre a história das marcas do grupo, considerando maioritariamente a rubrica “Interessante”. Para os mais velhos, esta acaba por ser uma forma de recordar o passado, criando uma maior identificação com as marcas com que trabalham atualmente.

Se é importante envolver as pessoas com as marcas, é essencial mantê-las alinhadas com a visão e objetivos da organização para que entendam melhor o seu papel e compreendam o contributo que dão para atingir esses mesmos objetivos. Nesse sentido, a rubrica “Visão”, como vimos, procura transmitir aquela que é a estratégia de gestão da empresa através de conteúdos onde a Comissão Executiva fala diretamente para toda a população, mantendo os colaboradores informados. Por sua vez, igualmente importante é a rubrica “Entre Nós” que dá a conhecer as pessoas da organização, independentemente da sua função. Esta é uma forma de combater a distância física e inevitável existente entre os vários *sites*, permitindo que as pessoas se possam conhecer, mesmo que não seja pessoalmente. Assim, indiretamente, esta rubrica contribui para o desenvolvimento do papel social dos indivíduos na organização pois, não havendo muitas possibilidades de as pessoas se encontrarem pessoalmente, ao conhecer melhor os colegas através das informações transmitidas pela rubrica, torna-se mais fácil identificá-los e criar laços mais rapidamente num possível contexto de *face-to-face* que, como vimos, as pessoas tanto valorizam (comunicação verbal). A gestão de conhecimento parece-nos um tema pertinente quando falamos em compromisso. A passagem de conhecimento, em última instância, tem como fim o sucesso da organização, na medida em que, quanto mais informados estiverem os colaboradores sobre os diversos temas, mais facilmente conseguirão ultrapassar obstáculos. Como vimos no enquadramento teórico, colaboradores comprometidos, principalmente se for afetivamente, têm uma maior predisposição para atingir os objetivos coletivos. Apesar disso, o alcance de objetivos

personais é também um fator motivador. Ora, um colaborador que detenha um bom nível de conhecimento do exercício da sua função, por exemplo, e que sinta que o seu trabalho é bem-sucedido e útil, sentir-se-á mais satisfeito e motivado a fazer mais e melhor, mantendo ou até aumentando os seus níveis de compromisso.

Em suma, **a segunda hipótese do estudo – A Central+ TV contribui para o reforço da cultura e do compromisso dos colaboradores do grupo SCC** – também se confirma, pois, como vimos, a televisão corporativa do grupo SCC, além de permitir alinhar os colaboradores face àquela que é a estratégia e objetivos da organização (rubrica “Visão”, por exemplo), consegue também, através das suas rubricas criar um sentimento de pertença e um desejo de querer “vestir a camisola” (rubrica “À Nossa”, por exemplo).

Pensar o futuro é, sem dúvida, uma das reflexões mais importantes a realizar. Assim sendo, e apesar de todo o tempo dispensado e investigação feita no âmbito deste trabalho, existe sempre espaço para melhorar alguns aspetos ou abordagens ao tema. Nesse sentido, e não sendo a televisão corporativa um dos meios mais estudados no âmbito da Comunicação Interna, cedendo esse lugar à intranet, parece-nos interessante explorar este meio adaptado ao contexto da sociedade em rede em que vivemos. No fundo, passa por perceber de que forma, quais as necessidades e em que ambientes faz sentido que haja esta adaptabilidade da televisão corporativa à internet e retirar daí vantagens que contribuam para tornar a Comunicação Interna nas organizações ainda mais efetiva e integrada. Além disso, ainda no âmbito dos meios de CI, um outro tema interessante e que faria sentido explorar seriam as recentes aplicações móveis para comunicar internamente com os colaboradores. Estas são *apps* concebidas para *smartphones*, agilizando a comunicação para toda a população de uma empresa.

## **Conclusão**

Ao longo deste trabalho, procurou analisar-se a importância da Comunicação Interna (CI), assim como o seu contributo para o compromisso e reforço da cultura nas organizações através da televisão corporativa, enquanto meio de CI audiovisual. Nesse sentido, começou por fazer-se um enquadramento teórico dos vários conceitos e posteriormente uma análise dos dados recolhidos para a validação das hipóteses do estudo.

A Comunicação Interna e os seus meios são, sem dúvida, temas interessantíssimos e, apesar da vasta investigação existente, há sempre algo a acrescentar. Num mundo em constante mudança, no qual o que existe hoje, amanhã já estará desatualizado, é fundamental ter sentido crítico e questionar o que temos à data, bem como o que podemos e/ou temos de mudar e melhorar. O presente relatório foi desenvolvido dentro desses moldes, propondo-se aferir de que forma é que um meio de CI como a Central+ TV, recentemente reformulado e, para muitos colaboradores do grupo SCC, considerado como “novo”, pois nunca antes tinham conhecido outro, contribui para reforçar a cultura da organização e o compromisso dos colaboradores, numa empresa dispersa geograficamente e, na qual, a televisão corporativa representa o meio mais direto, instantâneo e abrangente para chegar a uma população de cerca de 1500 colaboradores absolutamente heterogénea.

Após a análise dos dados, é possível concluir que a Central+ TV, com base nos seus conteúdos, vantagens e percebendo como é que os colaboradores os percebem, que, de facto, existe um contributo, ainda que indireto e, à partida, não muito explícito, desta televisão corporativa para fomentar o sentimento de pertença dos colaboradores na empresa e para a criação de uma cultura comum. Naturalmente, esta não é uma realidade aplicável a qualquer organização, pois, além do avultado investimento que um meio como a televisão corporativa implica, existirá sempre a necessidade de adaptar o meio, assim como os seus conteúdos, às pessoas, ao ambiente e aos objetivos da organização em específico.

Nunca é de mais relembrar que uma Comunicação Interna efetiva e eficaz é algo que está diretamente relacionado com o comportamento dos membros organizacionais. Esta contribui para a existência de um maior conhecimento dos colaboradores sobre a organização, assim como incita a que haja um sentido de pertença e entrega, fomentando a motivação e satisfação dos membros organizacionais.

Após a finalização deste estudo, é possível olhar com um maior sentido crítico para a Central+ TV, tendo sempre em consideração a opinião dos colaboradores, pois só assim se conseguirá garantir a transmissão de mensagens mais eficazes através das várias rubricas. Auscultar os colaboradores, independentemente do seu nível hierárquico é, por isso, fundamental. Infelizmente, esta não é ainda uma realidade transversal a todas as organizações, uma vez que, em muitos casos, as pessoas são ainda olhadas como meros números. A área da Comunicação Interna existe para alterar esse paradigma e funciona como a “guia” que levará os colaboradores a conhecerem o caminho a percorrer, sendo, por isso, uma área fundamental dentro da comunicação e da gestão estratégica das organizações.

## Bibliografia

- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora.
- Aristóteles. (2005). *Retórica* (Vol. 2.<sup>a</sup> Edição). Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Aschford, B., Sluss, D., & Saks, A. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating Socialization Models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447-462.
- Becker, H. (1960). Notes of the Concept of Commitment . *The American Journal of Sociology*, Vol. 66, 32-40.
- Bilhim, J. (2013). *Teoria Organizacional - Estrutura e Pessoas 7.<sup>a</sup> Edição*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brandão, N. G. (2013). O Comportamento Organizacional como fundamento da gestão participativa. Em Á. L. Dias, M. Varela, & J. L. Costa, *Excelência Organizacional* (Vol. 1.<sup>a</sup> Edição, pp. 137-175). Bnomics.
- Brandão, N. G. (2014). A importância da Comunicação Interna para a motivação e participação em Organizações Positivas. Em M. Portugal, *Gestão de Recursos Humanos - Desafios da Globalização* (pp. 360-391). Escolar Editora.
- Carlim, L. (2010). *Vídeo Institucional: O Audiovisual na Comunicação Organizacional*. Universidade de Sorocaba, São Paulo.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem* . Lisboa: Universidade Aberta.
- Castells, M. (2001). *La Galaxia Internet*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Castells, M. (2009). A Comunicação na Era Digital. Em M. Castells, *O Poder da Comunicação* (R. Espanha, Trad., pp. 95-117). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações* (Vol. 2.<sup>a</sup> Edição). Campus Editora.
- Cintra Torres, E. (2011). *A Televisão e o Serviço Público*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Cohen, A. (2014). Organisational Commitment Research: Past, Present and Future. *Areas of Vocational Education Research*, 261-271.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2003). *Comportamento Organizacional e Gestão - Instrumentos de Medida*. Lisboa: Escola Editora.

- Cunha, M. P., Rego, A., & Cunha, R. C. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (Vol. 8.<sup>a</sup> Edição). Editora RH, Lda.
- Cunha, M. P., Rego, A., Lopes, M. P., & Ceitil, M. (2013). *Organizações Positivas - Manual de Trabalho e Formação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Eliás, J., & Marcaray, J. (2003). *Más Allá de La Comunicación Interna: La Intracomunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Fiske, J. (1993). Teoria da Comunicação; Outros Modelos. Em J. Fiske, *Introdução ao Estudo da Comunicação* (M. G. Alves, Trad., pp. 19-54). Porto: Edições ASA.
- Friedl, J., & Verčič, A. T. (2011). Media preferences of digital natives: internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37, 84-86.
- Goleman, D. (1999). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas & Debates.
- Gouveia, J. (2012). *Caso de Estudo EDPon - Uma Investigação sobre a Televisão Corporativa do Grupo EDP*. Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.
- Hill, M. M., & Hill, A. (outubro de 1998). *Investigação Empírica em Ciências Sociais: Um guia introdutório*. Obtido de Repositório ISCTE-IUL: [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/468/4/DINAMIA\\_WP\\_1998-10.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/468/4/DINAMIA_WP_1998-10.pdf)
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hingst, B. (2006). TV Corporativa: uma nova perspectiva para a comunicação organizacional. *XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* (pp. 1-13). Intercom.
- Huot, R. (1999). *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Intituto Piaget.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communication: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10, 302-314.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Psychology of Organizations*. New York: John Wiley.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. (1993). Informal networks: The company behind the chart. *Harvard Business Review*, 71, 104-111.
- Louis, M. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 64, 226-251.
- Loureiro, J. (2003). *Gestão do Conhecimento*. Lisboa: Centro Atlântico.
- Luhman, N. (1993). *A Improbabilidade da Comunicação* (Vol. 4). Vega.

- Maliza, P. (2013). Uma TV diferente - Papel e funções da Web TV na comunicação empresarial: uma reenha dos estudos recentes. *Comunicação Pública*, 8(13), 81-98.
- Marchiori, M., & Vilaça, W. (2011). Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temas Imbricados ou Desarticulados? *Atas do V Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, (pp. 1-15). São Paulo.
- McLuhan, M. (1964). *Os meios de comunicação como extensões do homem*. (D. Pignatari, Trad.) São Paulo, São Paulo: Cultrix.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2001). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Neves, J. (2001). Clima e Cultura Organizacional. Em J. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Ed. McGraw Hill.
- Newstrom, J. W. (2008). *Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho* (Vol. 12.<sup>a</sup> Edição). McGraw-Hill.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological of Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, No. 3, 492-499.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park: SAGE Publications, Inc.
- Pereira, O. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication* (Vol. 1.<sup>a</sup> Ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2010). *Essentials of Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson.
- Royal, J. (2009). Television in the Workplace: Ford and FCN TV. *Communication and Critical/Cultural Studies*, 346-365.
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*.

- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Organizational Socialization and Positive Organizational Behavior: Implications for Theory, Research, and Practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 14-26.
- Schacht, R. (2014). *TV Corporativa no Brasil: Caracterização, Conceituação e Produção de Sentido*. Universidade Estadual de Londrina, Londrina.
- Schein, E. (1996). Culture: The Missing concept in organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.
- Shannon, C., & Weaver, W. (1964). *The Mathematical Theory of Communication*. The University of Illinois Press, Urbana.
- Silva, R. V., & Neves, A. (2003). A Gestão do Conhecimento. Em R. V. Silva, & A. Neves, *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento* (pp. 175-186). Lisboa: Edições Sílabo.
- Stauss, B., & Hoffmann, F. (2000). Communication and service delivery: Minimizing internal communication gaps by using Business Television. Em R. J. Varey, & B. R. Lewis, *Internal Marketing: Directions for Management* (pp. 141-159). Psychology Press.
- Valois, I. C., & Silva, L. R. (2013). Tipos de ferramentas das mídias digitais que colaboram na comunicação interna e externa de uma instituição. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação: XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Manaus.
- Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva - Gestão estratégica da imagem das empresas*. Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communication: An International Journal*, 12, 177-198.
- Wio, O. (1995). Organizational communication: Contingent views. Em G. G. (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 95-100). Norwood: NJ: Ablex.

## Webgrafia

Baker, Kathryn A. (2002). *Chapter 13. Organizational Communication*. Disponível em: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf> (consultado a 24 de julho de 2016)

Berger, Bruce (2008). *Employee / Organizational Communications*, Institute for Public Relations. Disponível em: <http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/> (consultado a 15 de julho de 2016)

Hill, M. M., & Hill, A. (1998). *Investigação Empírica em Ciências Sociais: Um guia introdutório*. Disponível em: [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/468/4/DINAMIA\\_WP\\_1998-10.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/468/4/DINAMIA_WP_1998-10.pdf) (consultado a 23 de agosto)

Inforpress (2003). *A Importância da Comunicação Interna em Portugal*. Disponível em: [http://www.observatoriocomunicacaoexterna.pt/upload/pdfs/Estudo\\_Comunicacao\\_Interna\\_Gruppo\\_Inforpress.pdf](http://www.observatoriocomunicacaoexterna.pt/upload/pdfs/Estudo_Comunicacao_Interna_Gruppo_Inforpress.pdf) (consultado a 30 de julho de 2016)

Leonard, Dorothy (2016). *Develop deep knowledge in your organization – and keep it*. Disponível em: <https://hbr.org/2016/09/develop-deep-knowledge-in-your-organization-and-keep-it> (consultado a 10 de agosto de 2016)

Priberam - Dicionário da Língua Portuguesa, “Aculturação”. Disponível em: <https://www.priberam.pt/DLPO/aculturação> (consultado a 9 de junho de 2016)

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. *Cálculo amostral: calculadora on-line*. Disponível em: <http://www.calculoamostral.vai.la/>. (consultado a 25 de agosto de 2016)

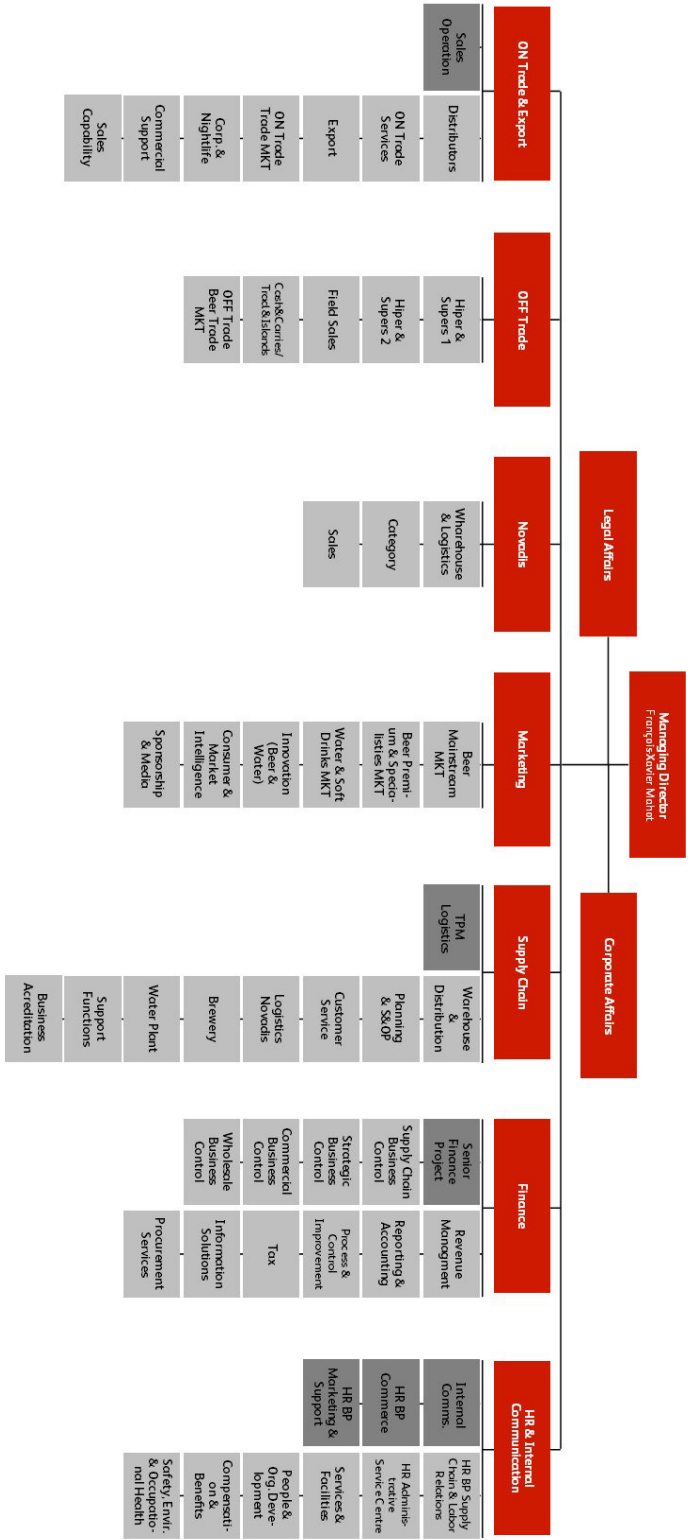
Sociedade Central de Cervejas e Bebidas. Disponível em: [www.centralcervejas.pt/](http://www.centralcervejas.pt/). (consultado a 10 de abril de 2016)

## **Outras Fontes Bibliográficas**


Apresentação de Acolhimento SCC (2016)

# **Anexos**

# Anexo A: Macroestrutura da SCC



**Anexo B: Supersign – Página com informações de resumo**



default

Content

Schedule


Distribution

Player

Administrator

IP: 10.5.170.163

**Administrator**



More info

Time of last login : 2016-10-02 21:59

**Dash Board**

**Total Workgroup**

Workgroup 1

User 1

**Server Storage**

301 / 499 GB

**Pending Approval**


User 0

Schedule 0

Content 0

Distribution 0


**Player Network Status**



31

Player


**Content Type**



442

Content

**Schedule Type**



13

Schedule

**System Summary**

User	Schedule	Content	Distribution
1	13	442	125

**Distribution Information**

Approved 125 / 125

Non-Approved 0 / 125

Rejected 0 / 125

**Device Information (Error)**

Temperature	Panel	Fan	Signal
0	0	0	0

**Last updated Content**

SuperSign_20160821_Novadis_sv	2016-08-21 22:37	C+TV_SCC_ALL
SuperSign_20160901_Novadis_sv	2016-08-01 16:34	C+TV_Novadis_ALL

**Last edited schedule**

SuperSign_20160821_Novadis_sv	2016-08-21 22:37	C+TV_SCC_ALL
SuperSign_20160901_Novadis_sv	2016-09-30 19:30	C+TV_Novadis_ALL

**Last edited player**

SuperSign_20160821_Novadis_sv	2016-08-21 22:37	SCC-4 PISO NOVO
SuperSign_20160901_Novadis_sv	2016-09-30 19:26	N-Portalegre

# Anexo C: Supersign – Página de gestão de conteúdos: “Content”

**Supersign™ W Life**

default

Create New Import Delete Approve Reject Copy

Content List

Folder List

- default
- default
- SCC Externo
- SCC
- SAL
- Novartis
- Conteúdos
- Show

Content Schedule Distribution Player

Summary

File All Sort Create Date Display 10

Thumbnail

Preview

Property

Title	SuperSign_20160930
Player Type	SetTop Box
Creator	admin
Create Date	2016-09-30 19:22
Editor	N/A
Last Edited	N/A
Approval status	Approved
Approver	admin
Description	

Used In ( Schedule )&lrm;

Administrator IP: 10.5.170.163

## Anexo D: Supersign – Página de construção de grelha de conteúdos

The screenshot displays the Supersign W Lite software interface for content grid construction. The top navigation bar includes the logo 'SUPERSIGN W Lite' and user information: 'Administrator' and 'IP: 10.5.170.163'. Below the navigation bar are icons for 'Content', 'Schedule', 'Distribution', and 'Player'. The main workspace is divided into several sections:

- Top Panel:** Contains a search bar, a 'Name' field, and a 'Template' dropdown menu.
- Library:** A list of content items including 'Photo', 'Video', and 'Content'. The 'Content' section is active, showing a list of files: 'c:\interno\_sales\_rep\_0...', 'DNC\_manifesto.mp4', and 'DNC\_significado.mp4'.
- Canvas:** The central area where the content is being edited. It shows a video frame with a cartoon illustration of a man holding a red cone labeled 'DNC'. Text on the screen reads 'O nosso DNC É NUNCA ADMI'. The canvas title is 'Supersign\_20161003\_Novadis\_sv (1920x1080)'.
- Timeline:** A horizontal axis at the bottom showing the duration of the content. It includes a play button and a timeline from 0:00 to 0:02. Various content elements are listed along the timeline, such as 'scroll...', 'PROMOS', 'mosca\_final\_30secs\_18', and 'DNC\_significado.mp4'.
- Property Panel:** Located on the right side, it shows details for the selected video element:
  - Video:** Name: DNC\_significado.mp4, Dimension: 1920 x 1080, Size: 38MB, Time: 00:01:44.
  - Tools:** Includes 'Fitting' options: 'Original', 'Fit to zone', and 'Full zone'.

At the bottom left, a status bar reads: 'Automatically create a new zone by dragging a content to the canvas.'

## Anexo E: Supersign – Página de agendamento: “Schedule”

The screenshot displays the 'Supersign™ W Lite' interface for the 'Schedule' page. The top navigation bar includes 'Content', 'Schedule', 'Distribution', and 'Player' icons. The right sidebar shows 'Administrator' with IP: 10.5.170.163 and a search bar. The main area features a 'Schedule List' with a 'Folder List' (All, default) and a '+ Add' button. A list of items is shown, with the first item selected:

- C+\_SAL\_ALL**
  - Schedule date: 2016-09-09 06:00 ~ 2016-10-05 05:30
  - Player Type: SetTop Box
  - Used In: SAL-Porto,SAL-Cantina
  - Approved
- C+TV\_Novadis\_ALL**
  - Schedule date: 2016-08-26 05:30 ~ 2016-10-05 05:30
  - Player Type: SetTop Box
  - Used In: N-Coimbra,Convivio,N-Aveiro,Logistica...
  - Approved
- SCC\_VW\_072016**
  - Schedule date: 2016-07-20 20:00 ~ 2016-12-31 22:59
  - Player Type: SetTop Box
  - Used In: SCC\_CORPTV\_VW
  - Approved
- SCC\_CORPTV\_072016**
  - Schedule date: 2016-07-20 20:00 ~ 2016-12-31 22:59
  - Player Type: SetTop Box
  - Used In: SCC\_CORPTV\_VW
  - Approved

Each item has a thumbnail and a 'Preview' panel. The 'Preview' panel for 'C+\_SAL\_ALL' shows the following details:

Property	
Title	C+_SAL_ALL
Player Type	SetTop Box
Schedule date	2016-09-09 06:00 2016-10-05 05:30
Editor	admin
Create Date	2016-09-02 19:00
Creator	admin
Approval status	Approved
Approver	admin
Description	Used In - (Distribution) (4)

At the bottom, there are navigation buttons for 'Approved', 'Non-Approved', and 'Rejected'.

Anexo F: Supersign - Página de agendamento da grelha de conteúdos

**SUPERSIGN™ W Life**

Administrator IP: 10.5.170.163

Content Schedule Distribution Player

C+ \_SAL\_ALL

Content default

Content

BoasVindasAurhan

BoasVindasPc

construcao

Soc\_65\_construcao

Soc\_65\_dia

Soc\_65\_OhriadeEur2016

Touch content

2016 10/2 — 8

30m Today Day Week Month

Time	10/2	10/3	10/4	10/5	10/6	10/7	10/8
12am							
1am							
2am							
3am							
4am							
5am							
6am							
7am							

SuperSign\_2016...  
Size: 1 GB  
Time: 00:40:42  
Play Time: 2016-10-08 05:30 ~ 2016-10-08 08:30

SuperSign\_2016...  
Size: 1 GB  
Time: 00:40:42  
Play Time: 2016-10-08 05:30 ~ 2016-10-08 08:30

SuperSign\_2016...  
Size: 1 GB  
Time: 00:40:42  
Play Time: 2016-10-08 05:30 ~ 2016-10-08 08:30

Preview

SuperSign\_20161003\_sv

Property

Name SuperSign\_201610...  
Resolution 1920\*1080  
Size 1 GB  
Time 00:40:42

Time setting

Starting at 16-10-06 5H 30M 0S AM  
Ending at 16-42-00

# Anexo G: Supersign – Página de distribuição: “Dstribution”

**SUPERSIGN™ W Life**  
 Administrator -> IP: 10.5.170.163

Content Schedule Distribution Player

New Distribution Delete Approve Folder approval Reject Restart sync

Distribution List

Name	Player	Type/Date	Status
<b>C+TV_SCC_ALL</b>	SCC-Piso3-Escada SCC-Cervejara-Cave SCC-Linha-R SCC-Mulherano	Reservation : N Starting at : 19:31:13 Ending at : 20:14:26	100% Approved
<b>C+TV_Novadis_ALL</b>	N-Alcains-Comerciais N-Leiria-Alendimento N-Aveiro-Logistica N-Aveiro-Logistica	Reservation : N Starting at : 19:28:28 Ending at : 05:38:59	100% Approved
<b>C+_SAL_ALL</b>	SAL-Cantina SAL-Ponto	Reservation : N Starting at : 19:24:46 Ending at : 20:08:21	100% Approved

Sort: Create Date | 10 | Display: 10

**Property**

- Distribution File: C+TV\_SCC\_ALL
- Distribution time: 2016-09-30 19:30
- Reservation Time: N/A
- Distribution status: Done
- Completed Time: 2016-09-30 20:14
- Create Date: 2016-09-30 19:30
- Creator: admin
- Download Total: 35 GB
- Download Size: 35 GB
- Player(Total : 10)

## Anexo H: Supersign – Página de control individual de televisores

The screenshot displays the 'Supersign™ W Life' interface for managing individual TV players. The interface is organized into several sections:

- Header:** Includes the 'SUPERSIGN™ W Life' logo, a 'default' dropdown menu, and navigation icons for Content, Schedule, Distribution, and Player.
- Player List:** A list of TV players with columns for 'Player search', 'Control', 'Delete', 'Approve', 'Reject', 'Move', 'Tile', 'Urgent Message', and 'Thumbnail'. The list includes:
  - SCC-Cervejaria-Cave (IP: 10.5.157.108, Model: LG SUPERSIGN, Player Type: SetTop Box, Status: Approved)
  - SCC-Multibanco (IP: 10.5.140.184, Model: LG SUPERSIGN, Player Type: SetTop Box, Status: Approved)
  - SCC-Dir-Fabrica (IP: 10.5.157.126, Model: LG SUPERSIGN, Player Type: SetTop Box, Status: Approved)
  - SCC-IT (IP Address: 10.5.170.163, Status: Rejected)
- Summary:** A detailed view of the selected 'SCC-Cervejaria-Cave' player, showing its IP address, model, and player type. It includes a 'Thumbnail' image and a 'Display' control button.
- General Control:** A section for managing the selected player, including 'Player power', 'Display Search', 'Content title', and 'Urgent Message' options.
- Property:** A section for editing player details such as 'Title', 'Player Type', 'Position', 'Editor', and 'Approval status'.
- Footer:** Shows the user is logged in as 'Administrator' with IP: 10.5.170.163. It also includes a 'Player Power Schedule' button and navigation arrows.

## Anexo I: Questionário: Comunicação Interna e Central+ TV



QUESTIONÁRIO

### QUESTIONÁRIO: COMUNICAÇÃO INTERNA E CENTRAL+ TV

Caro colega,

A Sociedade Central de Cervejas está a desenvolver um Estudo de Comunicação Interna, para averiguar junto dos seus Colaboradores a importância da CI, mas também, o impacto e importância de um novo meio de comunicação, em concreto: a **Central+ TV**. Nesse sentido, estamos a realizar um breve questionário de diagnóstico, com o apoio de uma empresa especializada em Comunicação Interna, que nos permitirá ficar a conhecer melhor a opinião geral sobre esta área, assim como sobre os seus canais.

Agradecemos, desde já, a sua colaboração no preenchimento deste questionário, que não deverá tomar mais do que 5 minutos do seu tempo, mas que será, para nós, uma ajuda, absolutamente, essencial.

### Dados de caracterização

A que Direção Geral ou Área pertence?

Comissão Executiva		Dir. Geral Financeira	
Dir. Geral de Operações		Dir. Geral de Recursos Humanos e Comunicação Interna	
Dir. Geral de Marketing		Corporate Affairs	
Dir. Geral On Trade & Export		Novadis	
Outra. Qual?			

Idade

Menos de 30 anos		41 a 50 anos	
30 a 40 anos		51 anos ou mais	

Género

Feminino	
Masculino	

Grupo Funcional

Managers	
Colaboradores abrangidos pelo Acordo de Empresa (AE) ou Contrato Colectivo de Trabalho (CCT)	

Empresa

SCC	
SAL	
NOVADIS	

Localização

Alcains		Leiria	
Algoz		Luso	
Aveiro/Cortegaça		Portalegre	
Beja		Porto	
Camarate		Grândola	
Casal do Marco		Vialonga	
Coimbra		Viana do Castelo	
Évora			

## Comunicação Interna: enquadramento

P1. Qual é, para si, a importância da Comunicação Interna no contexto da Central de Cervejas?

(Assinale com "X" a sua resposta)

Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante

P2. Dos seguintes meios de comunicação interna, quais considera mais importantes?

(Classifique por ordem crescente, sendo que 1 corresponde a "Nada Importante" e 5 corresponde a "Muito Importante").

	1	2	3	4	5
Intranet (HeiPort)					
Cartazes					
Revista impressa (Ex.: Central+ Pessoas, Central+ Negócios)					
Televisão Interna (Central+ TV)					
Newsletter semanal (Central+ Newsletter)					
Quiosques Electrónicos (Ex.: PC's disponíveis no Refeitório e Bar de Vialonga, etc.)					
Caixas de Sugestões					
Eventos Internos (Ex.: Semana da Segurança, Almoço de Natal, etc.)					
Reuniões de Equipa					

P3. Classifique as seguintes formas de comunicação, com base na sua eficácia.

(Classifique por ordem crescente sendo que 1 corresponde a "Nada Eficaz" e 5 corresponde a "Muito Eficaz")

	1	2	3	4	5
Papel (cartazes, newsletters, flers, mupis, p.e.)					
Audiovisual (vídeo, p.e.)					
Digital (e-mail e HeiPORT, p.e.)					
Verbal (de forma presencial, p.e.)					

## Central+ TV:

P4. Considera importante a existência de um meio audiovisual, como Central+ TV?

(Assinale com "X" a sua resposta)

Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante

P5. Classifique por ordem de importância as principais vantagens da Central+ TV.

(Classifique por ordem crescente, sendo que 1 corresponde a "Nada Importante" e 5 corresponde a "Muito Importante").

	1	2	3	4	5
Mostra as nossas "pessoas" e torna a <b>comunicação mais humana</b> e acessível.					
Promove a <b>comunicação bilateral</b> , dando "voz" aos colaboradores e às pessoas com ligação à Organização.					
<b>Comunica de igual forma para todos</b> os públicos internos, independentemente da função, entidade empregadora ou localização geográfica.					
Torna a comunicação <b>mais apelativa</b> e chama a atenção.					
<b>Passa a informação de forma rápida</b> e eficaz a todos os colaboradores, mantendo-os alinhados com a estratégia e objetivos da Organização.					
<b>Ajuda a conhecer melhor as restantes áreas de negócio</b> e Empresas do Grupo.					

P6. Qual a importância da Central+ TV no envolvimento das pessoas e na passagem de conhecimento dentro da Empresa? (Assinale com "X" a sua resposta)

Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante

P7. Como avalia a Central+ TV relativamente à imagem, estrutura e conteúdos? (Assinale com "X" a sua resposta)

	Muito fraca	Fraca	Razoável	Boa	Muito boa
Impacto visual (Imagem, grafismo)					
Estrutura da grelha de programação (organização dos conteúdos)					
Localização dos plasmas					
Regularidade da atualização dos conteúdos					
Qualidade dos Conteúdos					

## Central+ TV: conteúdos

P8. Das rubricas que se seguem, quais considera mais interessantes? (Classifique por ordem crescente sendo que 1 corresponde ao "Nada Interessante" e 5 a "Muito Interessante")

	1	2	3	4	5
Visão (Ex.: Vídeos François-Xavier Mahot, Ricardo Peres, Leonor Colaço)					
Entre Nós (Ex.: Deolinda Sousa; Carlos Machado; Dr. Ribeiro Seara)					
À Nossa (Ex.: Novas campanhas e spots das Marcas)					
À Nossa História (Ex.: Vídeo de 80 anos SCC; Museu de Vialonga)					
Dicas Num Minuto (Ex.: Poupança de Água e Energia)					
Notícias Num Minuto (Ex.: Programa Novadis Convida; Widescope da Novadis, etc.)					
Negócio (Ex.: Business Update e vídeos dedicados às várias unidades de negócio)					
SMS (Notícias rápidas, em formato estático ou em texto corrido – na parte superior do canal)					
Em Direto (em equação)					
Sugestão Cultural (em equação)					
Central+ Passatempos (em equação)					
Concursos Internos - oportunidades em aberto (em equação)					

P9. Responda "Sim" ou "Não" às seguintes questões:

	Sim	Não
Gostaria de consultar os conteúdos da Central+ TV a partir do seu PC?		
Gostaria de participar mais ativamente na Central+ TV?		
Considera que o número atual de plasmas é suficiente?		

## Muito obrigado pela sua disponibilidade!

A sua colaboração é muito importante para a melhoria dos processos da nossa Comunicação Interna e, naturalmente, para o sucesso da Central+ TV.

## **Anexo J: Entrevista pós-investigação ao *Internal Communication Manager* do grupo SCC (Dr. Alexandre Cabrita)**

### **1) Enquanto *Internal Communication Manager* do grupo SCC, quais as principais barreiras ao compromisso e à cultura organizacionais que identifica?**

Mais do que um ‘enabler’, a Comunicação Interna é hoje um pilar estratégico em qualquer Companhia. Num mercado empresarial cada vez mais competitivo e em constante mudança, é fundamental ter toda a estrutura alinhada com a missão e objetivos da Empresa. Pelo que, neste aspeto, o princípio é simples: só poderei seguir um caminho, se o conhecer e/ou tiver orientações claras sobre o destino. E, também aqui, a Comunicação desempenha um papel preponderante. Porque se é verdade que existem alguns obstáculos e barreiras no que diz respeito ao alinhamento com todos os colaboradores da Central de Cervejas e Bebidas, muito motivado pela grande diversidade de perfis presentes na sua estrutura (áreas de suporte, de vendas e fabris), também não é menos verdade que o segredo para uma cultura organizacional de sucesso está no envolvimento e na receptividade da Empresa em ouvir aquilo que as suas pessoas têm para dizer. Se todos se sentirem envolvidos no processo, independentemente da área ou posição hierárquica que ocupem, de certeza que o seu sentido de compromisso e entrega será ainda maior.

### **2) A Central+ TV foi considerada “Importante” para 45% dos inquiridos e “Muito Importante” para 25%. Mais de metade das pessoas (71%) afirmou, ainda, acompanhar o novo canal de televisão corporativa. Sendo o grupo SCC composto por empresas dispersas geograficamente, de que forma é que a Central+ TV contribui para ultrapassar a barreira física e geográfica existente? Como é que este canal de televisão interno pode colmatar eventuais falhas no compromisso dos colaboradores e contribuir para o reforço das crenças e valores da organização?**

Conseguir transmitir uma mensagem de forma fluída, rápida e que garanta que esta é corretamente percecionada pelo recetor é um dos pontos-chave nas relações profissionais dentro de qualquer Organização. Razão pela qual o meio audiovisual representa hoje um dos canais mais eficazes de comunicação com a nossa população interna. Como referi no ponto anterior, queremos manter todos os Colaboradores informados e alinhados com a estratégia e objetivos da Empresa, fomentando o seu sentido de identidade, através de um ambiente de paixão e envolvimento com as nossas marcas. É também por esse motivo que acreditamos

que a Comunicação Interna não é uma área, mas sim uma atividade de e para todos. Queremos e promovemos canais que incentivem a partilha interna, para que todos possam trabalhar numa envolvimento e espírito de colaboração, independentemente da sua localização geográfica ou função na Companhia. Nesta matéria, a Central+ TV veio ajudar-nos a colmatar uma lacuna que tínhamos identificado na nossa estrutura: ter um canal institucional que fosse próximo e permitisse dar voz às nossas pessoas, onde todos se revissem e pudessem partilhar a sua opinião, mas que também nos ajudasse a passar as mensagens mais importantes e estratégicas da nossa atividade, de forma quase instantânea, apelativa e dinâmica. Para isso, criámos rubricas como: a “Entre Nós”, onde acompanhamos o dia-a-dia dos nossos colegas no desempenho das suas funções, assim como num contexto extralaboral mais intimista; a “À Nossa”, onde damos visibilidade sobre as principais ações de marketing e de relações institucionais da Empresa, assim como sobre outras iniciativas internas e ativações de marca; a “Visão”, que, tal como o nome indica, procura dar uma maior visibilidade sobre aspetos relacionados com a estratégia e gestão da Companhia, através de mensagens e conteúdos preparados com elementos da Comissão Executiva.

**3) A adaptabilidade é uma característica essencial para vencer nos dias de hoje, em qualquer área. Nesse sentido, que mudanças poderão ocorrer de forma a aumentar a utilidade da Central+ TV do ponto de vista da comunicação interna enquanto estratégia de gestão e, ao mesmo tempo, torná-la mais apelativa aos colaboradores da SCC? Passarão essas mudanças pelo ajuste deste meio à internet, colocando-se a hipótese da existência futura de uma Web TV?**

Sem dúvida que a nossa capacidade de adaptação e antecipação às mudanças exteriores é fulcral. Seja em que área for. O mundo está a mudar a uma velocidade incrível e as tecnologias de informação têm, naturalmente, de acompanhar essa evolução, pelo que se torna essencial estar a par das tendências e ir ajustando a nossa forma de trabalhar e comunicar a essas mesmas necessidades. Contudo, para alcançarmos uma comunicação eficaz, é fundamental conhecer o público para quem estamos a comunicar; por isso é que, na Comunicação Interna, temos de perceber muito bem as prioridades do nosso negócio e alinhar/ajustar tudo isso à nossa população. Posto isto, queremos continuar a apostar em plataformas que nos ajudem a chegar aos nossos destinatários, mas sempre de uma forma racional e assertiva. A implementação de uma solução Web TV representa um investimento avultado, especialmente se tivermos em linha de consideração que grande parte da nossa

população não tem acesso ou apenas acede muito pontualmente ao computador (áreas Fabris, Armazém, Distribuição e Vendas, p.e.), pelo que, apesar fazer parte dos nossos planos, teremos de colocar esta opção num espectro de médio-longo prazo. No imediato, aquilo que queremos fazer é melhorar a grelha de programação e os próprios conteúdos da nossa Central+ TV. Sendo que, para isso, elaborámos recentemente um questionário interno, que nos permitiu identificar as preferências e sondar a opinião geral dos nossos colaboradores sobre os canais de CI e a C+TV mais concretamente, para, a partir daí, começarmos a apostar e a direccionar o foco nesse tipo de matérias.

**Anexo K: Depoimento sobre a Central+ TV do Presidente da Comissão Executiva (Dr. François-Xavier Mahot)**

Nos últimos anos a HEINEKEN e a SCC têm feito um grande esforço e investimento no cuidado com as nossas pessoas e isto inclui a forma como comunicamos internamente e hoje tenho boas notícias para todos: nós acreditamos que a TV Corporativa será uma aposta forte para o presente e para o futuro da nossa Empresa. Queremos reforçar a proximidade com as nossas pessoas; queremos ouvir todos os colaboradores, em alinhamento com o espírito de equipa e os comportamentos do programa “ONE”, que nós tanto valorizamos. É por isso, que contamos com a colaboração de todos. Para atingir uma comunicação mais rápida, fácil e eficiente. E isto, baseado em princípios muito simples:

Primeiro – ouvir-nos uns aos outros;

Segundo – sermos capazes de divulgar notícias sobre o negócio mais rapidamente por toda a empresa; sermos capazes de transmitir conhecimento no tempo certo e entre todos; sermos capazes de conhecer melhor as nossas equipas;

E isto, em todo o país e em toda a Empresa. Portanto, nós queremos que todos se envolvam, partilhem ideias, pensamentos e opiniões porque só em conjunto, conseguiremos construir marcas mais fortes e uma empresa melhor.

Este será um canal [Central+ TV] de pessoas para todas as pessoas da empresa, que não substituirá, obviamente, a comunicação presencial, já que continuaremos a fazer o nosso roadshow anual.

## **Anexo L: Depoimento sobre a Central+ TV do Human Resources & Internal Communication Director (Dr. Ricardo Peres)**

Estamos a iniciar uma nova forma de comunicar na Central de Cervejas, com uma particularidade: é que esta introdução da TV Corporativa, vai acompanhar esta mudança de cultura que nós estamos a viver na Central de Cervejas. Durante anos, temos tido um foco muito especial na Comunicação Interna, muito baseado na forma como a nossa empresa existia, onde tínhamos, basicamente, Vialonga e a SAL, com menos população que temos hoje, em zonas próximas, ou seja, onde todas as equipas estavam próximas.

Hoje o cenário é completamente diferente. Temos cerca de 13 centros de distribuição, temos mais de 700 pessoas espalhadas pelo país e, enquanto que no passado, focávamos muito a nossa comunicação numa newsletter semanal, muito querida por todos, hoje, temos que ir além. E porquê? Porque precisamos de estar mais próximos das pessoas, precisamos de ter a certeza que as nossas mensagens chegam rápido a equipas que estão distantes... E isto significa que a dinâmica de comunicação tem que ser completamente diferente.

-----

É uma televisão eu vai cobrir a vida das pessoas na Central de Cervejas, vai transmitir as informações que nós precisamos fazer chegar a todos os colaboradores; vai também ter uma abordagem funcional, ou seja, personalizada a cada população. Acima de tudo, o que nós queremos é ter as pessoas cada vez mais envolvidas na vida da Central de Cervejas.

-----

O papel da CI na estratégia de pessoas da Central de Cervejas é fundamental porque é a “cola” à volta das pessoas: a forma como nós envolvemos e criamos compromisso, vontade, motivação das pessoas para trabalhar, focadas naquilo que é o seu desempenho. A televisão corporativa vai-nos permitir fazer isso: ter as pessoas informadas e constantemente preparadas para saber: o que é que têm que fazer?; como é que têm que fazer?. Nisso, a televisão corporativa vai ter um papel fundamental: passar os resultados da empresa que nós, todos os meses passamos aos nossos colaboradores... Demora tempo, com a televisão corporativa conseguimos fazer chegar de forma muito mais rápida, dinâmica e apelativa; outros momentos fundamentais que nós temos na empresa, como fazemos duas vezes por ano, em que a Comissão Executiva chega a todos, quer seja através de roadshow, quer seja através de comunicações escritas... Desta vez, com a televisão corporativa, vamos poder

fazê-lo num instante, mais rápido e com um envolvimento muito maior das pessoas. Por isso, a TV Corporativa vai desempenhar um papel fundamental naquilo que é a estratégia de pessoas, de envolvimento, de garantir a colaboração entre as equipas, de garantir que a informação chega rápido e que mantém as pessoas alinhadas e focadas naquilo que são os objetivos da empresa.