



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DA INTRANET NA COMUNICAÇÃO INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES – ESTUDO
DE CASO: METROPOLITANO DE LISBOA

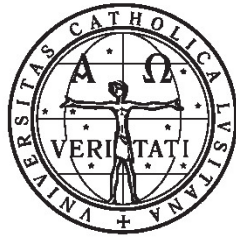
Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de
mestre em Ciências da Comunicação, Variante de Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Rute Alexandra Lopes Claro

Faculdade de Ciências Humanas

Abril 2017



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DA INTRANET NA COMUNICAÇÃO INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES – ESTUDO
DE CASO: METROPOLITANO DE LISBOA

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em
Ciências da Comunicação, Variante de Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Rute Alexandra Lopes Claro

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Abril 2017

Resumo

O objetivo desta dissertação é, numa primeira fase e através da análise aos conteúdos existentes na Intranet “Portal Metro” do Metropolitano de Lisboa, perceber se esses mesmos conteúdos satisfazem as necessidades dos colaboradores da organização, na sua utilização diária.

Numa segunda fase, visa-se perceber quais as preferências e usabilidade que os colaboradores dão aos conteúdos disponíveis na Intranet “Portal Metro”, dividindo esses conteúdos por quatro áreas de conteúdos temáticos. Também se pretende analisar a relação entre esses conteúdos temáticos e a área funcional dos colaboradores, por forma a ser possível agregar os conteúdos e direcioná-los para as áreas funcionais que os utilizam mais, e, assim, melhorar a Comunicação Interna do Metropolitano de Lisboa.

No âmbito deste estudo, é necessário compreender o impacto da Comunicação Interna nos colaboradores, na cultura organizacional, na organização em si e na motivação e satisfação dos colaboradores. Torna-se também importante perceber os contributos das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) nas organizações e, em específico, na Comunicação Interna que as organizações desenvolvem, através da utilização de uma ferramenta essencial: a Intranet.

O estudo de caso realizado no Metropolitano de Lisboa permitiu analisar de que forma a existência de uma Intranet direcionada para a participação dos colaboradores induz uma Comunicação Interna que permite o desenvolvimento profissional dos colaboradores, motivando-os e satisfazendo-os no seu local de trabalho, mas também fazendo-os sentir-se parte da organização para a qual trabalham. Constatou-se, pelos resultados do estudo, a aferição das três hipóteses em investigação. Ou seja, os conteúdos disponibilizados na Intranet “Portal Metro” vão ao encontro das necessidades de informação dos seus colaboradores.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Comportamento Organizacional, Administração Pública, TIC, Intranet

Abstract

The objective of this thesis has two main phases. The first phase includes an analysis of the content available on “Portal Metro” which is the Metropolitan de Lisboa’s Intranet, and try to understand whether if this content meet the employees’ needs in their daily usage or not.

The second phase desires to understand which are the preferences and usability made by the employees of the content available in the Intranet. This content is divided in four main areas in order to facilitate the choice. It also wants to analyse the relationship between these divided contents and the functional area of each employee. This analysis will allow the organization to target the content to a specific functional area and so improve the Internal Communication.

In the context of this study, it is important to understand the impact of Internal Communication not only to the organization itself, but also to the organizational culture, the employees and their motivation and satisfaction to the job they are performing. It is also very important to recognise the contributions of Information and Communication Technologies (ICT) in organizations and specifically in Internal Communication through the usage of an essential tool: the Intranet.

This case study of Metropolitan de Lisboa allowed to analyse in which way the existence of an employee-directed Intranet induce an Internal Communication that promotes the employees’ development, motivating them to be better employees and to do a better job in their organization but also giving them the sense of belonging to that specific organization.

Through this study results we were able to validate the three hypothesis of investigation. This means that the content available on the Intranet “Portal Metro” meet the employees’ needs of information.

Keywords: Internal Communication, Organizational Behaviour, Public Administration, ICT, Intranet

Agradecimentos

O espaço limitado para este tópico não me permite agradecer a todas as pessoas como gostaria e da forma que merecem, mas darei o meu melhor para demonstrar o apreço a todos.

Ao meu orientador, Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, um muito obrigado por tudo. Por me ter ajudado na escolha do tema, que adorei descobrir e desenvolver, pela sua paciência e apoio nos piores momentos, pela sua energia e dedicação ao longo de todo este percurso.

À Dr.^a Cristina Nunes, Técnica Superior do Gabinete de Comunicação e Marketing do Metropolitano de Lisboa, agradeço profundamente a amabilidade com que me recebeu e ajudou a desenvolver a parte prática da minha dissertação. A sua disponibilidade e prontidão foram cruciais no desenvolvimento do meu trabalho.

Aos meus pais, a quem devo quem sou hoje, agradeço a dedicação, o amor e o carinho. Vocês equilibram a minha vida, dando-me tudo mas demonstrando que tudo se ganha com esforço e dedicação. Obrigada por estarem presentes em todos os momentos da minha vida e comigo partilharem todos os sorrisos, mas também todas as tristezas e por me apoiarem em todas as quedas que dou. Ao meu irmão, agradeço a amizade pura e sincera que partilhamos. Agradeço por descomplicares quando eu complico, por acalmares quando me irrita, por brincares quando estou triste. Obrigada pelo ser fantástico que és.

À Carolina, agradeço por estar incondicionalmente aqui para mim. És a pessoa que me agarra pelos ombros e me faz ver a realidade à minha volta, sempre. Obrigada pela tua honestidade, mas também pelas brincadeiras e por tudo já passámos juntas. Ao Filipe, agradeço muito por ser o ouvinte de todos os meus desesperos, preocupações e medos ao longo deste percurso. Obrigada por me permitires aliviar o stress e as preocupações, por me compreenderes e me fazeres sentir bem e segura de mim mesma. À Rita, à Bárbara e ao Luís agradeço por serem o meu porto-seguro, por me fazerem esquecer as semanas cansativas de trabalho durante o fim-de-semana. Obrigada por todo o apoio que sempre me deram, mas também por todo o carinho, pelas brincadeiras e momentos que partilhamos.

Um muito obrigado do fundo do coração a todas as pessoas que estiveram comigo ao longo deste percurso e me ajudaram a tornar possível mais um capítulo da minha vida!

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 – Contexto das Organizações.....	4
1.1. Sistema, Complexidade e Estrutura das Organizações.....	4
1.2. Comportamento Organizacional.....	10
1.3. Cultura, Identidade e Imagem Organizacional	23
Capítulo 2 – A Comunicação Interna nas Organizações	30
2.1. Comunicação Organizacional.....	30
2.2. Conceitos, Canais e Conceções da Comunicação Interna	35
2.3. Modos e Suportes da Comunicação Interna	41
2.4. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).....	47
2.4.1. A Intranet como ferramenta de sucesso da Comunicação Interna nas organizações	49
2.5. A Administração Pública em Rede.....	56
Capítulo 3 – Metodologia.....	61
3.1. Enquadramento situacional da organização e objeto de estudo – Metropolitano de Lisboa.....	61
3.2. Problemática de Partida e Objetivos de Investigação.....	65
3.3. Enquadramento e Delimitação do Objeto de Estudo.....	67
3.4. Estratégia Metodológica	71
3.4.1. Dados Secundários	72
3.4.2. Dados Primários	74
3.5. Amostra e Horizonte Temporal da Investigação	75
3.6. Limitações da Investigação	77
3.7. Hipóteses em Investigação	78

Capítulo 4 – Análise de dados primários do estudo de caso da Intranet “Portal Metro” do Metropolitano de Lisboa	80
4.1. Análise geral aos dados primários do estudo	80
4.1.1. Dados de caracterização dos inquiridos.....	80
4.1.2. Análise geral dos dados apurados no questionário	82
4.2. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo.....	98
4.2.1. Comparação entre os conteúdos mais e menos acedidos pelos colaboradores e as suas áreas funcionais	98
4.2.2. Comparação entre os conteúdos mais importantes e a antiguidade e a idade dos colaboradores.....	103
4.2.3. Comparação entre as diversas áreas de conteúdos e a área funcional dos colaboradores.....	104
4.2.4. Comparação entre as expectativas dos colaboradores e a área funcional onde trabalham.....	109
4.3. Reflexões aos dados e pistas futuras de investigação	112
Conclusões.....	117
Referências Bibliográficas	119

Índice de Figuras

Figura 1 - As Cinco Componentes básicas da Organização	9
Figura 2 - Elementos-chave do Comportamento Organizacional.....	11
Figura 3 - Estilos de Liderança	14
Figura 4 - Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	18

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Modos e Suportes de Comunicação Interna	46
Tabela 2 - Conteúdos mais e menos acedidos por Área Funcional.....	102

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Categoria Profissional	81
Gráfico 2 - Área Funcional.....	82
Gráfico 3 - Questão nº1 - Importância da Comunicação Interna.....	83
Gráfico 4 - Questão nº2 - Intranet como veículo de Comunicação Interna	83
Gráfico 5 - Questão nº3 - Frequência de Acesso	84
Gráfico 6 - Questão nº4 - Informação da Intranet	84
Gráfico 7 - Questão nº5 - Comunicação Interna através da Intranet	85
Gráfico 8 - Questão nº6 - Benefícios para a Comunicação Interna	86
Gráfico 9 - Questão nº7 - Cultura Organizacional.....	87
Gráfico 10 - Questão nº8 - Áreas e Conteúdos da Intranet.....	90
Gráfico 11 - Questão nº9 - Valorização de Conteúdos	91
Gráfico 12 - Questão nº10 - Importância de Conteúdos	93
Gráfico 13 - Questão nº11 - Conteúdos Informáticos.....	94
Gráfico 14 - Questão nº12 - Conteúdos Interativos	94
Gráfico 15 - Questão nº13 - Conteúdos de Envolvimento.....	95
Gráfico 16 - Questão nº14 - Conteúdos Técnicos e Ferramentas	95
Gráfico 17 - Questão nº15 - Características das Informações	96
Gráfico 18 - Questão nº16 - Áreas de Conteúdos	98
Gráfico 19 - Conteúdos Importantes e Idade	103
Gráfico 20 - Conteúdos Importantes e Antiguidade	104

Gráfico 21 - Conteúdos Informáticos e Área Funcional.....	105
Gráfico 22 - Conteúdos Interativos e Área Funcional.....	106
Gráfico 23 - Conteúdos de Envolvimento e Área Funcional.....	107
Gráfico 24 - Conteúdos Técnicos e Ferramentas e Área Funcional.....	108
Gráfico 25 - Expectativas de conteúdos por Área Funcional	111

Introdução

O Mundo está em constante evolução e adaptação. A sociedade tornou-se uma sociedade consumista, não só de bens e serviços, mas também de informação. Os consumidores querem cada dia mais oferta, ao preço mais acessível e com a maior informação disponível. Não existe forma de negar que nos encontramos numa sociedade que não dorme, que não vê saciadas as suas necessidades pois está sempre à procura de mais e melhor.

Deste modo, as formas de comunicação também evoluíram e continuam em constante evolução e mutação, para satisfazer as necessidades dos indivíduos. A globalização alterou completamente os comportamentos e a própria sociedade, não apenas num sentido económico, mas também relativamente à comunicação que é feita em tempo real e para qualquer parte do Mundo, graças às Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). As alterações são não só a nível macro (sistema social global), como a nível micro (organizações) e a nível do indivíduo (Kunsch, 1997; Chiavenato, 2002).

As organizações são entidades sociais e, como tal, são integradas por indivíduos e grupos de indivíduos que, inevitavelmente, interagem e comunicam entre si (Bilhim, 2013). É nesta conjuntura que a Comunicação Interna ganha importância nas organizações.

A Comunicação Interna permite que a organização comunique com os seus colaboradores, lhes transmita ideias, factos, valores, objetivos e tantos outros aspetos que irão permitir aos colaboradores terem um comportamento organizacional que vá ao encontro dos valores, missão e visão da organização.

A Comunicação Interna deverá ser vista de modo integrado, para que a organização dissemine a informação de forma consistente, permitindo ter uma identidade e imagem sólidas e que transmitam verdadeiramente a cultura organizacional.

Desta forma, os colaboradores sentem-se parte integrante da organização para a qual trabalham, sendo motivados a serem melhores e a desenvolverem-se diariamente. Esta motivação e satisfação no local de trabalho são possíveis através da Comunicação Interna, que deverá ser feita através de diversos canais de comunicação e utilizando as TIC para tal.

Estas novas tecnologias permitem um acesso à informação e a disseminação das mensagens de forma instantânea e para qualquer parte de mundo, a qualquer hora do dia. As

organizações passam a estar em constante comunicação e ligação com os seus colaboradores, sendo possível que eles também comuniquem entre si, de forma rápida e eficaz.

Ao compreender quais as necessidades dos colaboradores, as organizações conseguem mais facilmente comunicar com estes e colmatar as suas necessidades, com vista a um desenvolvimento e melhoria contínua do local de trabalho e da *performance* dos colaboradores. Com colaboradores mais motivados e mais eficazes no seu trabalho, a organização cresce e desenvolve-se e, em última instância, é mais produtiva no seu todo e consegue alcançar melhores resultados.

A Intranet “Portal Metro” do Metropolitano de Lisboa é considerada o veículo de comunicação de excelência, que dissemina a informação por todos os colaboradores de forma rápida, simples e eficaz, permitindo não só a transmissão de valores, da missão e da visão da organização, como da cultura, objetivos e projetos da organização.

Esta dissertação visa explicitar de forma completa o conceito de Comunicação, desde a sua definição, às formas e métodos de aplicação e à importância que esta tem sobre outros conceitos que lhe são adjacentes, nomeadamente o comportamento, a motivação, a cultura, a imagem e a identidade organizacionais. Também se faz o enquadramento da sociedade e das organizações, para se enquadrar a Comunicação Organizacional neste quadro atual, bem como se faz o aprofundamento de uma das ferramentas das TIC utilizadas na Comunicação Interna, a Intranet.

Uma vez que esta dissertação tem um estudo de caso sobre uma empresa pública, faz-se um pequeno enquadramento da Administração Pública e da Comunicação neste sector específico.

Posteriormente, o estudo de caso realizado através de um inquérito por questionário visa apurar a importância não só da Intranet “Portal Metro” para a Comunicação Interna, mas também da sua importância no dia-a-dia dos colaboradores e no decorrer das suas tarefas diárias de trabalho.

Para além disso, procurou-se demonstrar a importância dos conteúdos disponíveis na Intranet “Portal Metro” para os colaboradores do Metropolitano de Lisboa, no geral e agregando os conteúdos e analisando-os consoante a área funcional dos indivíduos.

Assim sendo, esta dissertação teve como objetivos de investigação a compreensão da adaptabilidade dos conteúdos disponíveis na Intranet “Portal Metro” aos colaboradores do Metropolitano de Lisboa, bem como se estes vão ao encontro, por área funcional de cada indivíduo, das suas necessidades e expectativas. Ao recolher este tipo de informações, o Metropolitano de Lisboa poderá melhorar a eficácia e eficiência da sua Comunicação Interna.

O estudo de caso foi então desenvolvido com foco a responder à seguinte pergunta de partida: Os colaboradores do Metropolitano de Lisboa estão satisfeitos com os conteúdos disponíveis na Intranet “Portal Metro”, ou têm expectativas relativamente a novos conteúdos, que permitam uma melhoria no desempenho das suas funções?

Para tal, desenvolveram-se três hipóteses de investigação distintas, que serão validadas com os dados recolhidos e com as teorias apresentadas no decorrer desta dissertação:

- i. Os conteúdos disponibilizados na Intranet “Portal Metro” vão de encontro às necessidades dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa.
- ii. A informação disponível através dos conteúdos temáticos na Intranet “Portal Metro”, vai ao encontro das necessidades dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa.
- iii. Os colaboradores do Metropolitano de Lisboa indicam áreas de conteúdos que não estão expressas na Intranet “Portal Metro” e que gostariam de ver potenciadas no futuro.

Desta forma, este estudo de caso serviu para demonstrar a importância que uma ferramenta como a Intranet tem na Comunicação Interna de uma organização, uma vez que beneficia a difusão de informação e conteúdos, mas também de valores, da cultura e da missão e visão da organização. Assim, a organização pode, em qualquer momento, comunicar com os seus colaboradores e demonstrar-lhes a sua importância para a organização.

Capítulo 1 – Contexto das Organizações

1.1. Sistema, Complexidade e Estrutura das Organizações

O ser humano é um animal em constante mutação e desenvolvimento, tornando a sociedade cada vez mais diversificada e evoluída, para seu próprio bem-estar e realização. Ao longo da História, o ser humano evoluiu e, consigo, todo o meio envolvente também se desenvolveu. Desde a paisagem, à sociedade, à forma de pensar e agir dos indivíduos.

A organização enquanto conjunto de indivíduos que trabalham para um mesmo objetivo é algo que, antes de meados do século XIX, não existia. A mudança entre uma sociedade exclusivamente constituída por trabalhadores independentes e uma sociedade organizacional, com empregadores e empregados, alterou profundamente “as crenças coletivas, valores, e práticas culturais” (Mumby, 2013: 56).

O conceito de organização sofreu diversas alterações ao longo das épocas, consoante diversas influências, sendo que atualmente as organizações são consideradas “sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos do contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal” (Pereira, 2004: 103). Karl Weick (1979) defende a ideia de que as organizações são locais “onde as pessoas fazem decisões racionais baseadas numa análise cuidadosa da informação recolhida” (Mumby, 2013: 118). Para Weick (1979), as organizações são conjuntos de indivíduos que tentam fazer sentido relativamente ao que se passa à sua volta no ambiente organizacional e a ideia de organizar é vista como uma realização diária onde os indivíduos se empenham em tornar as situações do dia-a-dia racionais e responsáveis, tanto para si como para os que os rodeiam (Mumby, 2013).

Para complementar, Chiavenato (2002) também refere que as organizações são constituídas intencionalmente e estão em constante reconstrução, “na medida em que os objetivos são atingidos ou na medida em que se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço”. Assim, as organizações são entendidas como “um organismo social vivo e sujeito a mudanças” (Chiavenato, 2002: 31).

Neste sentido, qualquer indivíduo pertence a inúmeras organizações, mesmo as mais simples: desde a família, ao trabalho ou à escola, até ao partido político ou à igreja de que

faz parte (Madureira, 1990). Para além disso, qualquer indivíduo necessita e depende de organizações para sobreviver, estando grande parte do seu tempo em contacto com organizações e sendo constantemente influenciado por estas (Chiavenato, 2002). Todas estas organizações estão interligadas – pelos indivíduos, pelos produtos e serviços que oferecem – e todas estas interagem com o ambiente externo para obterem recursos, para partilharem as suas ideias ou venderem produtos, e para demonstrarem qual a sua característica única, inimitável e diferenciadora entre as demais organizações (Melewar, 2008).

As organizações influenciam e são influenciadas pelo ambiente, isto é, por tudo o que lhes é exterior e esta influência é essencial para que as organizações se desenvolvam e subsistam (Madureira, 1990). Esta interligação leva-nos ao conceito de sistema e à *Teoria Geral dos Sistemas - TGS* apresentada por Ludwig von Bertalanffy, que a define como “uma teoria que vê todos os sistemas com características em comum, independentemente das suas estruturas internas” (Mumby, 2013: 107).

Existem três premissas básicas relativas à Teoria Geral dos Sistemas, sendo estas: “os sistemas existem dentro de sistemas, os sistemas são abertos e as funções de um sistema dependem da sua estrutura” (Chiavenato, 2004: 513).

Relativamente à natureza dos sistemas, estes podem ser abertos ou fechados. Os sistemas fechados são sistemas que não têm qualquer tipo de troca ou relação com o meio ambiente.

Por outro lado, os sistemas abertos são sistemas que detêm relações com o seu ambiente, nas quais trocam matéria, energia ou informação – recursos essenciais para o funcionamento do sistema -, e que se reajustam constantemente às alterações do ambiente. Estes sistemas têm ainda um aspeto estrutural, respeitante a limites, elementos e rede de comunicação, e um aspeto funcional, que diz respeito aos fluxos de energia e informação, aos centros de decisão, ao tempo e ao *feedback*. (Chiavenato, 2002; Chiavenato, 2004; Madureira, 1990; Pereira, 2004).

Uma vez que um sistema aberto – biológico (pessoas, plantas, animais) ou social (organizações) – é constituído por elementos que funcionam constantemente, sempre que existe uma alteração no sistema, o mesmo é afetado. No que diz respeito às organizações, esta noção de sistema também se aplica: não existe coletividade se não existir interdependência de pessoas e atividades (Mumby, 2013; Madureira, 1990).

Para Chiavenato (2004), as organizações detêm as mesmas características que um sistema aberto. A constante relação entre o sistema e o ambiente dá origem a um equilíbrio dinâmico que a organização deverá manter para subsistir e as trocas feitas entre o sistema e o ambiente são realizadas entre os múltiplos subsistemas que constituem o supra-sistema (Pereira, 2004; Chiavenato, 2002).

Na mesma altura, Niklas Luhmann (2006) desenvolvia a *Teoria dos Sistemas Sociais*, cujo principal conceito é o de *Autopoiesis*, de Maturana e Varela (1992), que se baseia na capacidade que os seres vivos têm de se produzirem a si próprios e, para os autores, cada ser vivo é um sistema autopoietico. É neste sentido que Maturana e Varela (1992) determinam que um sistema vivo é autoproduzido, autorregulado e autónomo, interagindo constantemente com o meio ambiente. *Autopoiesis* significa auto-produção e Luhmann defende que todas as operações autopoieticas são produzidas internamente pelo próprio sistema, embora também este tipo de sistema troque informações e energia com o meio envolvente (Mumby, 2013).

Para Luhmann (2006), um sistema social tem como principal objetivo a produção e preservação da diferenciação com os outros sistemas sociais e com o meio envolvente, conseguindo-o através dos processos comunicacionais. Para além disso, Luhmann não considera os sistemas sociais autopoieticos como permanentes, pois estes só existem no momento em que comunicam e, como tal, para existirem devem ser capazes de comunicar (Mumby, 2013).

As organizações são, então, sistemas sociais, na medida em que necessitam de comunicar para subsistir e para se relacionarem e trocarem recursos com o ambiente. Os indivíduos, que por natureza não conseguem não comunicar, fazem parte dessas organizações e desta sociedade moderna, uma sociedade de organizações (Chiavenato, 2002).

Brum (2000: 63) explica que a sociedade pós-industrial deixou de estar centrada na produção de bens materiais para se concentrar na produção de informação, dando-lhe o nome de “economia do espírito”, e que cada vez mais esta sociedade se começa a direccionar para o indivíduo, uma vez que as organizações direccionam a sua comunicação para um indivíduo “plural, múltiplo e complexo. Neste caso, não há um padrão, mas muitos padrões, tantos quanto indivíduos. Cada indivíduo é um padrão”.

Outros dois autores referem-se à sociedade atual com dois conceitos diferentes mas que são possíveis de encontrar e de identificar na sociedade moderna. McLuhan (1969) compreendeu que com o desenvolvimento da sociedade, passou a ser possível uma comunicação instantânea e uma partilha de informação e conhecimento em tempo real. Este conceito é designado de *Aldeia Global* e McLuhan (1969) refere que a informação está disponível ao mesmo tempo em qualquer lugar do mundo e que os indivíduos sentem necessidade de “navegar” no meio de tanta informação, que está em constante mutação e criação, sendo esta a razão pela qual os indivíduos realizam diversas tarefas em simultâneo e mudam rapidamente de ação.

Uma outra visão da sociedade é apresentada por Bauman (2003), que explica que atualmente vivemos num mundo altamente inconstante, onde tudo é temporário e sem forma. O autor designou-a de *Modernidade Líquida*, afirmando que as “nossas instituições, quadros de referência, estilos de vida, crenças e convicções mudam antes que tenham tempo de se solidificar em costumes, hábitos e verdades «auto-evidentes»” (Bauman, 2003: 2).

Todos estes autores se referem à sociedade como algo em constante evolução, com características muito específicas e altamente tecnológica. Assim, é necessário que as organizações sejam capazes de se adaptar à sociedade em que estão inseridas para que consigam não só comunicar eficazmente, mas com os públicos certos, compreendendo as suas necessidades, valores e desejos.

Torna-se então evidente a importância da comunicação para a vida organizacional. A comunicação é o meio pelo qual “as pessoas se relacionam entre si e se envolvem em interações sociais” (Madureira, 1990: 51). Para além disso, a comunicação é também uma resposta para o contínuo crescimento da complexidade das organizações (Villafañe, 1998). A verdade é que uma organização não consegue existir sem comunicar, pois, sem comunicação, não é possível aos trabalhadores saberem quais são as suas tarefas, não é possível aos consumidores conhecerem o produto nem é possível à organização ter coordenação e cooperação para atingir objetivos ou até mesmo para apenas realizar as funções mais básicas de gestão (Newstrom e Davis, 1993).

A comunicação é um fator essencial para a existência e para o sucesso de uma organização, mas as suas estruturas organizacionais também são um elemento-chave para que a organização seja bem sucedida (Camara *et al.*, 2007).

Mintzberg (1995: 20), define a estrutura organizacional como “o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas”. É, então, um “instrumento de coordenação” das tarefas e de “controle da atuação” dos colaboradores (Camara *et al.*, 2007: 302) e “especifica quem depende de quem” (Bilhim, 2013: 25).

A estrutura de uma organização é influenciada por certos requisitos fundamentais da organização, nomeadamente a “atribuição de responsabilidades, a tomada de decisão, o agrupamento de funções, a coordenação e controlo” e é considerada um grande apoio na concretização de objetivos através de três formas diferentes (Bilhim, 2013: 25):

- i. Estrutura básica, nomeadamente em termos de descrição de tarefas e organogramas;
- ii. Mecanismo de operação, que através de procedimentos, regras, rotinas e sistemas de avaliação e comunicação, permitem a conformidade do comportamento dos colaboradores;
- iii. Mecanismos de decisão, que permitem o processamento, análise e avaliação de informação crucial para os decisores.

Para além disso, a estrutura de uma organização é constituída por três características essenciais: a complexidade, a formalização e a centralização (Bilhim, 2013; Camara *et al.*, 2007).

A complexidade é relativa à diversidade e ao número de componentes e variáveis existentes na organização, assumindo diferenciação de três formas diferentes: horizontal, vertical e geográfica. A diferenciação horizontal assenta no “grau de heterogeneidade entre várias unidades funcionais existentes na organização”, a diferenciação vertical “refere-se ao número de graus hierárquicos existentes no organograma da empresa”, e a diferenciação geográfica “consiste na dispersão da empresa por vários locais de trabalho” (Camara *et al.*, 2007: 302).

A formalização é referente ao grau de padronização dos cargos dentro da organização, representando-se através das normas escritas e das regras e procedimentos que condicionam o comportamento dos colaboradores da organização (Bilhim, 2013; Camara *et al.*, 2007).

Por fim, a centralização determina a maior ou menor concentração de tomada de decisão no topo hierárquico. Organizações descentralizadas detêm maior autonomia e são mais rápidas

a resolver problemas, incorporando os seus colaboradores nas tomadas de decisão (Bilhim, 2013; Camara *et al.*, 2007).

As organizações coordenam o seu trabalho através de mecanismos de coordenação – “ajustamento mútuo, supervisão direta, standardização dos processos de trabalho, standardização dos resultados e standardização das qualificações dos trabalhadores” (Mintzberg, 1995: 21). A complexidade do trabalho irá determinar, em parte, a utilização de um certo mecanismo.

Mintzberg (1995) estruturou, deste modo, a organização através de cinco componentes básicas, que se podem observar na figura seguinte (Figura 1).

Figura 1 - As Cinco Componentes básicas da Organização



Fonte: Mintzberg(1995: 83)

Começando pela base da estrutura, o Centro Operacional, relativo aos colaboradores que executam tarefas básicas de produção de bens e serviços, é o núcleo da organização, uma vez que permite à mesma ter os resultados essenciais para a sua existência. Estes colaboradores têm quatro tarefas essenciais: “procuram o que é necessário para a produção”, “transformam os inputs em outputs”, “distribuem os outputs”, e “oferecem apoio direto” (Mintzberg, 1995: 43).

A Linha Hierárquica é o canal que liga o Centro Operacional ao Vértice Estratégico, sendo que esta é considerada a “cadeia de quadros da linha hierárquica com autoridade formal” (Mintzberg, 1995: 45).

No topo da estrutura, encontra-se o Vértice Estratégico. Este é constituído pelos colaboradores encarregues das responsabilidades da organização, ou seja, os colaboradores

no topo da hierarquia organizacional e cujo objetivo é “assegurar que a organização cumpra a sua missão eficazmente, assim como a servir as necessidades de todas as pessoas que controlam ou que de qualquer maneira exerçam poder sobre as organizações” (Mintzberg, 1995: 44).

Na lateral esquerda encontra-se a Tecnoestrutura, onde “os analistas standardizam o trabalho dos outros, além de aplicarem as técnicas analíticas que permitem que a organização se adapte ao seu ambiente” (Mintzberg, 1995: 39). Por fim, na lateral direita, representa-se a Logística, que auxilia a organização fora do seu fluxo de trabalho operacional (Mintzberg, 1995).

Enquanto que o Centro Operacional, a Linha Hierárquica e o Vértice Estratégico se relacionam entre si através de uma linha de autoridade formal, a Tecnoestrutura e a Logística apenas influenciam indiretamente o Centro Operacional (Mintzberg, 1995).

A organização formal é, então, a estrutura organizacional, onde se definem todos os aspetos físicos, formais e oficiais da organização. O sistema informal, por outro lado, inclui “a liderança, a cultura, a política, o poder, a comunicação e as relações que se estabelecem no seio da organização”, sendo esta a que “confere à organização um maior dinamismo e capacidade de intervenção” (Firmino, 2010: 31). É neste seguimento que se aborda o tema seguinte, relativo ao comportamento dos indivíduos dentro das organizações.

1.2. Comportamento Organizacional

Segundo Chiavenato (2002: 80-81), o comportamento humano é complexo e de difícil compreensão. Mas, “embora os padrões de comportamento variem, o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas”. Existem três premissas que influenciam o comportamento dos indivíduos:

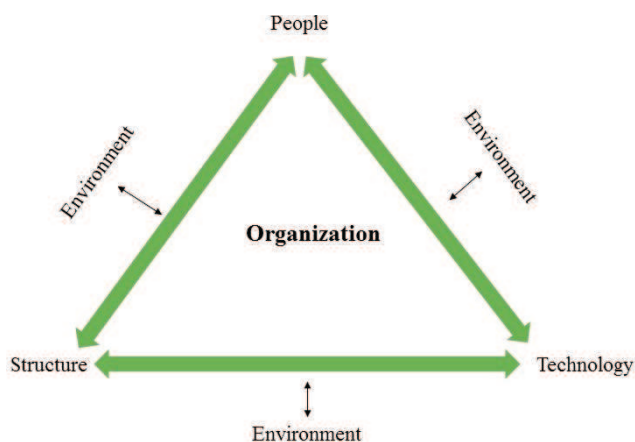
- i. O comportamento é causado tanto por estímulos internos como externos;
- ii. O comportamento é motivado, orientado e dirigido para um objetivo;
- iii. O comportamento é orientado para objetivos.

Assim, torna-se compreensível a importância do comportamento dos indivíduos dentro de uma organização para a eficácia, eficiência e sucesso organizacionais. Para Kotler *et al* (2014), os colaboradores são os melhores e mais íntimos clientes do interior da organização, conhecendo desde práticas a problemas, e, desta forma, deverão ter um conjunto de valores que os proporcionem à capacidade de serem fiéis à missão da organização. Para que sejam fiéis à mesma, é necessário combinar os valores com os comportamentos destes indivíduos.

O comportamento organizacional caracteriza-se pelo estudo das ações dos indivíduos nas organizações, quer estejam sozinhos ou em grupos, permitindo analisar qual a melhor forma para atingir a eficácia. Existem quatro elementos-chave que influenciam o comportamento organizacional: os indivíduos, a estrutura, a tecnologia e o ambiente onde a organização opera. Como se pode observar na figura seguinte (Figura 2), os indivíduos, a estrutura e a tecnologia estão em constante interação entre si e com o ambiente externo à organização, influenciando e deixando-se influenciar uns pelos outros (Newstrom e Davis, 1993).

A organização é, deste modo, um sistema social aberto e são os indivíduos que constituem essa parte social da organização. O seu comportamento na organização é influenciado por fatores internos – derivados da sua personalidade, motivação, valores e emoções, por exemplo – e por fatores externos – derivados das características organizacionais, como é o caso de sistemas de recompensas -, sendo que os indivíduos são, por si só, seres complexos e dinâmicos, levando a que também o seu comportamento seja complexo e se altere constantemente (Chiavenato, 2002; Newstrom e Davis, 1993).

Figura 2 - Elementos-chave do Comportamento Organizacional



Fonte: Newstrom e Davis (1993: 6)

Para além de agirem de um certo modo sozinhos, os indivíduos agem de forma diferente quando estão em grupos. Os grupos são também dinâmicos e podem ser formais ou informais, levando a diferentes comportamentos por parte de um mesmo indivíduo. Como já foi referido, um indivíduo pertence a variados grupos, pelo que o mesmo acontece no interior da organização (Newstrom e Davis, 1993).

Quanto à estrutura das empresas, esta influencia a organização de diversas formas. No caso do comportamento organizacional, a estrutura influencia as relações formais no seio da organização, uma vez que define a estrutura hierárquica e relacional dos indivíduos para que estes sejam capazes de trabalhar de forma coordenada e eficazmente. Aqui será importante referir que os indivíduos, enquanto seres complexos, comportam-se de maneira diferente consoante as relações que formam. E, isso, irá influenciar não só o seu trabalho, como os processos de decisão, cooperação, coordenação e negociação entre indivíduos (Newstrom e Davis, 1993).

A tecnologia é caracterizada por todos os recursos utilizados pelos indivíduos para poderem concretizar as suas tarefas e todos os recursos que, direta ou indiretamente, afetam essas mesmas tarefas – desde máquinas, edifícios ou processos de trabalho. A tecnologia afeta, então, todas as relações na organização, permitindo ainda que os indivíduos trabalhem melhor e mais rapidamente (Newstrom e Davis, 1993).

Por fim, o ambiente onde a organização se encontra inserida afeta todos os restantes elementos-chave e, conseqüentemente, toda a empresa. Os indivíduos pertencem a várias organizações – organização onde trabalham, família, entre outros – e essas organizações pertencem a um supra-sistema onde todos esses sistemas abertos e sociais se encontram, onde ocorrem, constantemente, trocas e se criam novas relações. Assim, a organização é influenciada e influencia outros elementos do supra-sistema (Newstrom e Davis, 1993).

Para que a organização seja capaz de se manter focada nos seus objetivos, os indivíduos devem ser encaminhados e acompanhados, normalmente através de um indivíduo de nível hierárquico superior – como um gestor ou diretor – que deverá ser capaz de liderar os seus colaboradores. Um líder é extremamente importante para o comportamento dos colaboradores numa organização, uma vez que os indivíduos seguem muitas vezes as ideias e valores dos líderes.

A liderança é vista, por Pereira (2004: 361), como um “comportamento intragrupal de seguimento de uma pessoa que orienta a ação do grupo de forma tacitamente consentida e afetivamente desejada”. Madureira (1990: 291), afirma que a liderança é “a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas numa certa direção”. Newstrom e Davis (1993) acrescentam ainda, o fator de suporte que o líder deve ter para com os colaboradores, e para Stodgill (1950) a liderança é um “processo de influência de atividades de um grupo organizado para com a definição e realização de objetivos” (Mumby, 2013: 257).

A definição de Stodgill (1950) inclui três abordagens à liderança: um líder nasce líder e não é possível criar um líder; um líder pode ser treinado se tiver certos comportamentos e *skills*; e a abordagem de que diversos fatores externos e contextuais (como o tipo de tarefa ou o poder do líder) têm influência na abordagem que o líder terá na resolução da questão (Mumby, 2013).

Para Likert (1961), as organizações podem ser encaixadas em quatro sistemas, ou quatro estilos de liderança, refletindo o grau de participação na tomada de decisão por parte dos colaboradores (cf. Mumby, 2013: 100-101):

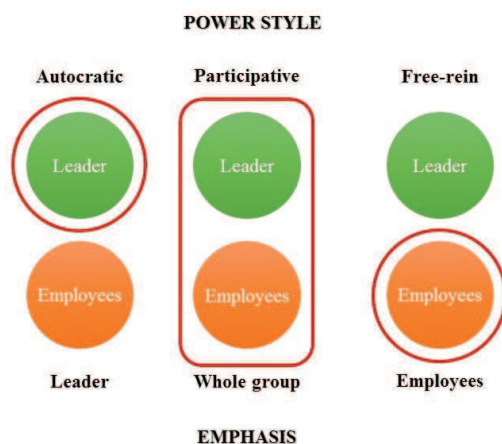
- i. Explorativo-autoritário, onde a motivação advém de ameaças e medo e a informação é transmitida de forma descendente;
- ii. Benevolente-autoritário, cuja motivação ocorre devido a recompensas mas também a ameaças e onde a comunicação é majoritariamente descendente;
- iii. Consultivo, que determina uma motivação através de recompensas e pouco nível de participação nas decisões;
- iv. Participativo, no qual a motivação é também através de recompensas, mas onde os objetivos organizacionais são definidos com ajuda da participação grupal dos colaboradores.

Para Likert (1961), o estilo de liderança participativo é o mais eficaz a ser utilizado pelas organizações atualmente, uma vez que vai ao encontro das necessidades dos indivíduos (Mumby, 2013).

Newstrom e Davis (1993) esclarecem que os líderes utilizam o poder de formas diferentes e que a forma como o utilizam reflete-se no seu estilo de liderança. Normalmente, os líderes

utilizam três estilos de liderança (Figura 3), mas existe sempre um estilo com maior predominância na sua liderança.

Figura 3 - Estilos de Liderança



Fonte: Newstrom e Davis (1993: 227)

O primeiro estilo é o autocrático (*autocratic*), onde um líder centraliza todo o poder e tomada de decisão em si próprio, existindo pouca liberdade e flexibilidade para os colaboradores. O foco é no líder, pois este organiza todo o processo de trabalho.

Este estilo de liderança permite uma rápida tomada de decisões e satisfaz grandemente o líder, possibilitando ainda boas estruturas e segurança para os colaboradores. Por outro lado, poderá ser negativo para os colaboradores, caso o líder não consiga gerir este estilo e crie frustração e desmotivação junto dos colaboradores (Newstrom e Davis, 1993).

De seguida, apresenta-se o estilo participativo ou democrático, onde o líder descentraliza a autoridade para o grupo e todos agem em conjunto e concordância. As tomadas de decisão acolhem os colaboradores e as responsabilidades são divididas por todos (Newstrom e Davis, 1993). Embora este estilo de liderança consuma mais tempo e atrase as tomadas de decisão, os colaboradores sentem-se mais integrados e considerados pelo líder, levando a um aumento do seu desempenho.

Por fim, o estilo liberal de liderança é característico de líderes que evitam as responsabilidades e o poder, tendo, por isso, um papel menor do que nos outros estilos. Aqui, os colaboradores são mais independentes, resolvem os seus próprios problemas e trabalham em conjunto para definir objetivos (Newstrom e Davis, 1993).

Um líder, sendo capaz de encaminhar os seus colaboradores para um certo objetivo, tem em si poder e autoridade sobre os seus subordinados. As relações criadas pela liderança são relações de poder, mas cabe ao líder decidir a forma como utiliza o poder, que depende da sua personalidade e do seu comportamento.

O poder e a autoridade são termos muitas vezes confundidos, pelo que é necessário esclarecer os mesmos. Por um lado, o poder é “a habilidade daqueles no poder para exercerem a sua vontade, independentemente da resistência de outros” (Mumby, 2013: 72). Por outro, a autoridade refere-se ao desenvolvimento, por parte da sociedade, de um “sistema de regras, normas e aparatos administrativos aos quais as pessoas aderem” e onde os líderes têm a capacidade de ter autoridade sobre outros e estes devem obedecer (Mumby, 2013: 72).

Para Max Weber (1978), a autoridade pode ser dividida em três tipos: autoridade carismática, autoridade tradicional e autoridade racional-legal (Mumby, 2013; Miller, 2009). A autoridade carismática é aquela que normalmente aparece em tempos de crise e que tem tendência para a instabilidade e caos social. Por outro lado, a autoridade tradicional baseia-se na legitimidade, onde se espera que os indivíduos obedçam e sejam leais ao seu líder. Por fim, a autoridade racional-legal é a base do modelo burocrático, onde os indivíduos têm a sua lealdade em regras e regulamentos legais e sancionáveis que os guiam no seu comportamento e tomada de decisão, ao invés de em líderes ou outros indivíduos (Mumby, 2013; Miller, 2009). Para Weber (1978), todas as organizações têm elementos dos três tipos de autoridade.

Relativamente ao poder, Follett (1995) argumenta que a cooperação no local de trabalho é constituída por poder, autoridade e ordens. Assim, para a autora, existem duas formas de poder: o “poder-sobre”, que reflete o poder que os gestores têm ao demonstrarem a sua autoridade para com os seus colaboradores; e o “poder-com”, que é considerado um poder co-ativo e não coercivo. Desta forma, Follett (1995) considera que o poder não advém apenas da posição hierárquica, mas da forma como o indivíduo utiliza esse poder numa situação particular. Logo, o poder na organização serve, idealmente, para capacitar os colaboradores a atingirem o seu potencial enquanto cidadãos e enquanto membros de uma comunidade, ao invés de servir apenas para controlar o comportamento dos colaboradores (Mumby, 2013).

French e Raven (1959) têm uma outra perspetiva quanto ao poder nas organizações. Para estes, o poder enquanto uma influência para os indivíduos constituintes de uma organização

ocorre apenas quando o indivíduo é influenciado psicologicamente, isto é, ocorre uma alteração psicológica que permite que um indivíduo seja influenciado por outro (Mumby, 2013). Assim, para French e Raven (1959), existem cinco bases para a influência social do poder - poder posicional; poder de referência; poder de especialista; poder de recompensa; e poder coercivo – e é necessário que existam relações de interdependência entre os indivíduos no interior da organização para que esta influência de poder possa ocorrer (Mumby, 2013).

A relação entre o poder e autoridade dos líderes com a influência que estes têm nos colaboradores não é assim tão linear e direta. É verdade que estes influenciam as atitudes, o desempenho e até o compromisso dos colaboradores para com as suas funções e para com a organização, mas para que tal seja eficaz, é muito importante considerar um outro fator: a motivação dos colaboradores.

Para Bilhim (2013: 291), a motivação é “a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos” e, para que a organização consiga motivar os seus colaboradores, deverá ter atenção às necessidades e preferências dos mesmos. Essa vontade provém de estímulos externos, que derivam do ambiente onde o indivíduo está inserido, ou de estímulos internos, derivados dos processos mentais do indivíduo (Chiavenato, 2002).

O ambiente em que um indivíduo vive, a cultura que o rodeia e as aprendizagens que teve, influenciam na criação de certos fatores motivacionais. Os fatores motivacionais, por sua vez, influenciam a forma como os indivíduos encaram o seu trabalho e a sua vida (Newstrom e Davis, 1993).

Existem quatro principais grupos de fatores motivacionais. O primeiro é o da motivação por realização, onde alguns indivíduos têm a motivação para atingir objetivos e obter sucesso. Depois, existe a motivação por afiliação, cujos indivíduos são motivados socialmente, isto é, num caso organizacional, trabalham mais arduamente quando são elogiados pelas suas atitudes e cooperação. A motivação por competência é outro fator, onde os indivíduos tendem a querer ser *experts* na sua área, estando sempre a dar o melhor de si para a organização. Por fim, a motivação por poder é um fator que leva os indivíduos a procurar poder, influenciando outros indivíduos e desejando impactar a organização (Newstrom e Davis, 1993).

Os líderes deverão compreender os fatores motivacionais dos seus colaboradores, para que lhes seja mais fácil compreender o seu comportamento e, conseqüentemente, saber como lidar com os mesmos.

A verdade é que não são só os fatores motivacionais que influenciam o comportamento e a motivação dos indivíduos. As necessidades que os indivíduos têm – e que variam de indivíduo para indivíduo – são altamente influenciadoras para o comportamento e para a motivação destes, pois é necessário satisfazer certas necessidades para que o comportamento se altere ou para que a motivação seja a desejada.

As necessidades podem ser explicadas de diversas formas, mas a forma mais simples é dividindo-as em dois grupos (Newstrom e Davis, 1993):

- i. As necessidades primárias, que são necessidades físicas como comida, água ou ar. São necessidades essenciais para a sobrevivência de qualquer indivíduo, embora possam variar de intensidade.
- ii. As necessidades secundárias são necessidades psicológicas, como é o caso da autoestima, do sentimento de pertença ou de receber afeto. Estas variam muito mais de intensidade e de quantidade de indivíduo para indivíduo do que as necessidades primárias, que são altamente influenciadas pela experiência individual. Logo, os indivíduos raramente têm consciência das mesmas embora estas influenciem o seu comportamento.

As necessidades secundárias são, então, as mais importantes a ter em consideração para um líder, embora sejam também as mais complicadas de descortinar.

Existem diversas teorias relativas à motivação, mas importa referir algumas com enfoque nas necessidades humanas.

Quanto à Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954), o autor dividiu as necessidades humanas em cinco categorias (Figura 4), divididas em dois grupos: primeira ordem (*low-order*) e segunda ordem (*higher-order*). O primeiro grupo, de primeira ordem, é caracterizado pelas necessidades fisiológicas – as necessidades básicas acima referidas – e pelas necessidades de segurança, como é o caso de ter um emprego ou capacidades económicas para sobreviver.

Figura 4 - Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Maslow (1954: 35-47)

O segundo grupo, de segunda ordem, é caracterizado pelas necessidades sociais, de estima e de autorrealização. As necessidades sociais são necessidades de amor, pertença e afeto. As necessidades de estima englobam não só o reconhecimento por parte do indivíduo das suas próprias capacidades, mas também o reconhecimento por parte dos outros indivíduos. Por fim, o último nível, no topo da pirâmide, é uma necessidade que nunca está completamente saciada e que se baseia na procura de realização de certos objetivos por parte do indivíduo.

Esta Teoria define que as categorias só podem ser satisfeitas se as anteriores também estiverem satisfeitas. As necessidades satisfeitas têm um menor grau de motivação do que as necessidades não satisfeitas, pelo que é necessário compreender que necessidades os indivíduos querem satisfazer (Bilhim, 2013; Newstrom e Davis, 1993; Smith e Mounter, 2005).

Também Frederick Herzberg (1966, 1982) desenvolveu uma Teoria da Motivação, a Teoria dos Dois Fatores. Esta Teoria defende a existência de dois fatores que influenciam a motivação dos indivíduos. Um destes são os fatores de manutenção ou higiênicos, que são fatores que não influenciam direta e positivamente a motivação, mas quando ausentes, causam desmotivação. Por outro lado, os fatores motivacionais têm por objetivo influenciar positivamente a motivação dos indivíduos, mas quando ausentes, não causam grande desmotivação (Newstrom e Davis, 1993; Bilhim, 2013).

Herzberg (1966, 1982) demonstrou ainda a importância de dois tipos de estímulos para a motivação: os intrínsecos, que levam à satisfação dos indivíduos no seu local de trabalho, são recompensas internas que o indivíduo tem por ter um bom desempenho no seu trabalho e, portanto, criar uma relação direta entre o trabalho e as recompensas; e os extrínsecos, que

estão associados à insatisfação dos indivíduos, são fatores externos ao indivíduo que não recompensam diretamente o trabalho, sendo o caso das férias (Newstrom e Davis, 1993; Bilhim, 2013).

Estes dois fatores foram bastante criticados pois não conseguem ser totalmente testados. Nesse sentido, para colmatar algumas das críticas, especialmente da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Clayton Alderfer (1969) propôs um outro modelo de análise das necessidades, que divide as necessidades humanas em apenas três categorias.

Na Teoria E-R-G, Alderfer (1969) sugeriu que os indivíduos pretendem, inicialmente, satisfazer necessidades de existência (*existence needs*), sendo estas as necessidades físicas e de segurança referidas por Maslow. A segunda categoria é relativa às necessidades de relação (*relatedness needs*), onde os indivíduos pretendem ser compreendidos e aceites pelos indivíduos tanto à sua volta, como num nível hierárquico superior e inferior, dentro e fora do seu local de trabalho. Por fim, a última categoria é relativa às necessidades de crescimento (*growth needs*), que consideram autoestima e autorrealização (Newstrom e Davis, 1993).

Ao contrário da Teoria de Maslow, as necessidades não precisam de ser hierarquicamente satisfeitas. Um indivíduo pode satisfazer uma necessidade da terceira categoria, mesmo que uma da segunda categoria não esteja ainda satisfeita.

Enquanto a Teoria da Hierarquia das Necessidades e a Teoria E-R-G se focam nas necessidades internas dos indivíduos, a Teoria dos Dois Fatores foca-se maioritariamente nos fatores motivacionais internos e externos para a motivação e satisfação no trabalho. Por fim, é importante referir que estes modelos indicam a necessidade dos gestores para compreenderem as necessidades que motivam um certo indivíduo num período de tempo específico (Newstrom e Davis, 1993).

Bilhim (2013) considera que as Teorias da Motivação se podem dividir em dois grandes tipos: Clássicas e Contemporâneas. As Teorias Clássicas da Motivação são três – a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos dois fatores de Herzberg e uma teoria ainda não referida, a Teoria “X” e “Y” de McGregor.

Esta última Teoria Clássica da Motivação distingue as necessidades dos indivíduos em positivas (teoria “Y”), onde os colaboradores não gostam de trabalhar e têm de ser obrigados, e negativas (teoria “X”), onde os colaboradores gostam de trabalhar e são indivíduos

criativos (Bilhim, 2013). Enquanto o principal objetivo da Teoria “X” é a direção e o controle, o da Teoria “Y” é a integração (Mumby, 2013).

Relativamente às Teorias Contemporâneas da Motivação, existem sete que serão brevemente resumidas abaixo (Bilhim, 2013: 295-303):

- i. Teoria de Clayton Alderfer → Referida anteriormente.
- ii. Teoria de McClelland → Remete para a existência de necessidades que levam a uma melhor compreensão da motivação, sendo elas a necessidade de poder, de realização e de afiliação.
- iii. Teoria da Avaliação Cognitiva → Explica a relação entre a compensação extrínseca e a compensação intrínseca e a relevância para a compreensão da motivação nas organizações.
- iv. Teorias das Características da Tarefa → Demonstram que as funções podem ser descritas através das seguintes dimensões: autonomia, identidade e significância da tarefa, *feedback* e variedade de aptidões.
- v. Teoria da Fixação de Objetivos → Explica que os objetivos são a melhor fonte da criação de motivação nos colaboradores.
- vi. Teoria do Reforço → Elucida como o reforço condiciona a ação dos indivíduos.
- vii. Teoria da Expectação → Aponta para as expectativas de sucesso de um indivíduo, que são a base para a motivação do mesmo.

Esta última Teoria Contemporânea da Motivação, a Teoria da Expectação, desenvolvida por Victor Vroom (1964), é uma teoria da motivação muito aceita. Vroom defende que a motivação é o produto de três fatores: “o quanto o indivíduo deseja uma recompensa (*valence*), a estimativa da probabilidade de esforço necessário para um desempenho com sucesso (*expectancy*), e a estimativa do indivíduo de que esse desempenho irá proporcionar uma recompensa (*instrumentality*)” (Newstrom e Davis, 1993: 148).

As organizações precisam de considerar dois fatores que contribuem fortemente para a motivação dos colaboradores (Brum, 2003):

- i. A Informação, que é considerada a melhor estratégia de aproximação entre a organização e os colaboradores e que pode ser transformada em conhecimento;

- ii. A Integração, pois esta beneficia todos os canais, instrumentos e ações. A Integração detém quatro níveis: integração entre colaboradores; integração do colaborador com as chefias; integração do colaborador com a organização; e integração entre departamentos.

Quando a informação é bem tratada e transmitida aos colaboradores, transforma-se em conhecimento que, conseqüentemente, leva a uma melhor e mais duradoura integração dos colaboradores na organização. Neste sentido, a organização deverá direcionar os líderes para certos comportamentos que levam ao aumento da motivação por parte dos colaboradores, satisfazendo as suas necessidades.

A satisfação no local de trabalho é também um tema relevante quando se discute a motivação organizacional. A motivação e a satisfação estão intimamente ligadas, uma vez que se entende por “satisfação no cargo o grau em que um empregado satisfaz as suas necessidades nas organizações” (Madureira, 1990: 300).

Ferreira *et al.* (2001: 302-305) definiram um conjunto de determinantes da satisfação no trabalho que deverão ser tidos em conta pelos líderes:

- i. Características da Função;
- ii. Sistemas de Recompensas e Salários: relativo à “justiça percebida relativamente à sua [das recompensas e salários] distribuição pelos colaboradores” e não pelo salário elevado;
- iii. Características e Constrangimentos Organizacionais;
- iv. O conflito trabalho-família: relativo não só às exigências do contexto familiar, como a influência do trabalho na vida familiar do indivíduo;
- v. Variáveis demográficas: algumas variáveis demográficas, como é o caso da idade, da instrução e da carreira, influenciam a satisfação no trabalho;
- vi. Fatores Disposicionais: existem “predisposições de carácter genético que contribuem para que um indivíduo tenda a estar satisfeito ou insatisfeito com o seu trabalho”;
- vii. Consequências da Satisfação no Trabalho;
- viii. Desempenho profissional / produtividade: a relação satisfação/produtividade não é, de facto, muito forte, mas um bom desempenho que gere recompensas adequadas, dá origem a um nível de satisfação elevado;

- ix. Comportamento de Cidadania Organizacional: são comportamentos fora do requerido ao colaborador dentro das suas funções, sendo comportamentos, por exemplo, de apoio a colegas;
- x. Comportamento de Fuga: relaciona-se com o absentismo e representa custos para a organização;
- xi. *Burnout*: que significa “uma situação de exaustão extrema emocional, conducente à falta de produtividade do indivíduo”;
- xii. Bem-estar Físico e Psicológico: a saúde física e psicológica do colaborador é influenciada pela satisfação deste no seu local de trabalho;
- xiii. Satisfação com a Vida: verificam-se, entre esta variável e a satisfação no trabalho, “correlações moderadas e positivas”.

Quando um colaborador está satisfeito com o seu trabalho e se encontra motivado, não só tem um desempenho melhor, como transparece para o exterior da organização uma imagem mais positiva da mesma. Para além disso, com uma maior satisfação, os colaboradores tendem a ter um maior envolvimento e compromisso organizacionais.

Nesse sentido, é necessário que as organizações invistam em modelos de gestão participativa, que promovam o “estímulo das suas relações interpessoais” e os “fluxos de comunicação proactiva”. A gestão participativa é entendida, assim, como “uma real capacidade de facilitar o alcance dos seus objetivos e da própria sociedade onde está inserida”.

Logo, se existir uma compreensão mútua entre a organização e os seus colaboradores, existe também “capacidade de trabalho e decisões de modo criativo e eficiente”, “elevados níveis motivacionais”, “rapidez de resposta no cumprimento” de objetivos organizacionais, potencialização das “habilidades pessoais” dos indivíduos e estes, em última instância, proporcionam o reforço da “distinta cultura e clima organizacional” e um comportamento unanime entre a organização e os colaboradores (Brandão e Portugal, 2015: 150-151).

1.3. Cultura, Identidade e Imagem Organizacional

Para Newstrom e Davis (1993), a cultura organizacional é outro fator de importante relevância que influencia a motivação e o comportamento dos indivíduos, quer individualmente, quer em grupo.

A cultura, que é considerada incerta, intangível e implícita, mas está presente e é penetrante, leva a que a organização crie pressupostos básicos e regras para um correto comportamento e, conseqüentemente, um bom ambiente dentro da organização. Sem uma cultura, que permita aos indivíduos compreenderem o que devem, ou não, fazer na organização para a qual trabalham, a organização não subsiste (Bilhim, 2013; Newstrom e Davis, 1993).

É vital criar um ambiente de confiança entre todos os colaboradores, independentemente do seu nível hierárquico, com um sistema de comunicação aberto para que seja possível atingir mais facilmente os objetivos definidos (Bilhim, 2013). Com um ambiente de confiança, é possível satisfazer os colaboradores e a sua satisfação irá sempre refletir-se no grau de satisfação dos consumidores (Kotler, 2003).

Existem diversas definições de cultura, mas a mais utilizada por diversos autores é a de Edgar Schein (1992: 12), que define a cultura como:

“um padrão de pressupostos básicos que um grupo aprende ao resolver os seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos, e, portanto, poderão ser ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir em relação a esses mesmos problemas”.

Schein (1992) também desenvolveu um modelo que define que a cultura tem três diferentes níveis de visibilidade: os artefactos, os valores partilhados e os pressupostos básicos.

O primeiro nível é relativo aos artefactos, sendo este o nível mais visível e tangível da cultura organizacional. Os artefactos incluem todos os aspetos que se podem ver, sentir e ouvir quando um indivíduo é apresentado a um grupo com uma nova cultura, como é o caso de produtos, tecnologia, o estilo do grupo ou até o comportamento dos seus membros. Este nível é de fácil observação, mas difícil de decifrar (Schein, 1992; Bilhim, 2013; Miller, 2009).

O segundo nível é constituído pelos valores partilhados. Estes valores são partilhados a partir do momento em que são aceites e interiorizados por todos os elementos do grupo como sendo valores corretos. Estes valores ajudam muito mais a prever o comportamento dos elementos do que valores ao nível dos artefactos (Schein, 1992; Bilhim, 2013; Miller, 2009).

Por fim, o terceiro nível refere-se aos pressupostos básicos, que são considerados como invisíveis e indiscutíveis. Estes desenvolvem-se quando uma solução funciona repetidamente para um problema e é aceite como realidade pelos indivíduos (Schein, 1992; Bilhim, 2013). Os pressupostos básicos são tidos como garantidos, pelo que são difíceis de enumerar para os elementos do grupo, uma vez que fazem parte do grupo e de como os seus elementos agem (Miller, 2009).

No seio de uma organização, estes níveis estão também presentes na cultura organizacional. Para Kotler *et al* (2014), a cultura organizacional deverá basear-se na integridade e coerência de valores e comportamentos dos colaboradores, devendo ser criativa, colaborativa e cultural. Por outro lado, para Argenti e Barnes (2009), a cultura organizacional passa pelo contributo de identidades, imagens e valores específicos para sentimentos e atitudes de cada colaborador relativamente à organização. A cultura organizacional é considerada como uma versão interna de uma marca da organização.

Smith e Mounter (2005: 30-34) referem-se a uma abordagem pragmática que identifica quatro tipos de cultura: a cultura de poder; a cultura de papéis; a cultura da pessoa; e a cultura de tarefa.

A cultura de poder explica que em pequenas organizações, o mais comum é que o poder seja centrado no seu fundador e que este é a voz da organização e da comunicação da mesma.

A cultura de papéis dá ênfase à funcionalidade e especialização, sendo uma cultura com muitas regras e procedimentos, mas também com uma hierarquia clara e com, pelo menos, uma equipa de comunicação.

A cultura da pessoa é uma cultura focada nos colaboradores enquanto indivíduos que decidiram trabalhar em conjunto e, para que a comunicação seja credível, é necessário que a organização considere os seus colaboradores como consultores e especialistas que conseguem melhorar o processo comunicacional.

Por fim, a cultura de tarefa é direcionada para a tarefa ou projeto decorrente, podendo ser alterada consoante as necessidades e requerimentos da tarefa. Naturalmente que esta cultura tem as suas limitações, pois não é eficaz durante muito tempo em grandes organizações. A comunicação interna neste tipo de cultura é bastante diversa em termos de informações.

Do ponto de vista da abordagem cultural das organizações, estas são “sistemas de crenças, valores, e normas tomadas por garantidas, que guiam o comportamento diário” dos seus membros (Mumby, 2013: 137). A verdade é que as organizações não são independentes dos seus membros e são estes que possibilitam a existência da organização.

Existem duas perspetivas relativas à cultura organizacional enumeradas por Mumby (2013). A primeira é a de que a cultura organizacional é uma variável. Nesta perspetiva, denominada de perspetiva pragmática, a organização e a cultura são duas entidades completamente distintas. Aqui, a cultura é algo que a organização possui e é considerada um elemento-chave para melhorar a produtividade e o lucro da organização, uma vez que aumenta tanto a performance como o compromisso que os membros têm para com a organização.

Esta perspetiva ajuda as organizações a criarem uma cultura forte e funcional, pois assume que uma organização bem-sucedida é uma organização que possui uma cultura unitária que todos os membros apoiam.

Por outro lado, a segunda perspetiva, denominada de perspetiva purista, considera a cultura como fator essencial para compreender a organização e, ao contrário da perspetiva anterior, considera a organização como uma cultura. Só através das práticas comunicacionais entre os membros da organização é que uma cultura se forma e, assim, se forma a organização. Para além disso, esta perspetiva considera que as culturas organizacionais “podem ser manipuladas para satisfazer as necessidades e objetivos da organização” (Mumby, 2013: 141).

Assim, a cultura organizacional permite o alcance de objetivos organizacionais, caso a organização esteja em sintonia com os seus colaboradores. Para tal, é necessário que exista um bom ambiente organizacional, proporcionado por valores e atitudes idênticas entre a organização e os seus colaboradores. Esse ambiente é extremamente influenciado pelo comportamento organizacional que os colaboradores detêm.

Como foi referido, uma organização funciona como um sistema aberto. Assim, tem diversos sistemas dentro desta, ou seja, diversos grupos de pessoas com comportamentos e valores diferentes. Desta forma, esses grupos criam as suas próprias culturas dentro da cultura organizacional, que são denominadas por subculturas. A cultura organizacional é a cultura dominante de uma organização, e as subculturas, “embora partilhem os aspetos fundamentais da cultura comum a toda a organização, apresentam, de alguma forma departamentos com especificidades” (Bilhim, 2013: 176).

Para além de toda a análise ao contexto organizacional, da cultura e comportamento, também é necessário que os colaboradores se sintam integrados na organização e, para isso, é necessário identificar e desenvolver uma coerência de mensagens e informações transmitidas pela organização, quer para o seu interior, quer para o meio envolvente (Almeida, 2003). Essa coerência da “identidade organizacional está, portanto, na origem de uma gestão de comunicação interna eficaz, sendo, simultaneamente, o resultado da mesma” (Camara *et al*, 2007: 591).

A identidade organizacional consiste em três ideias principais: a imagem que os colaboradores têm da organização; os traços distintivos da organização; e a linha de desenvolvimento organizacional (Ruão, 2015; Kunsch, 1997). Quanto maior for o valor da identidade organizacional, mais duradouras são as relações que os públicos-alvo, tanto internos como externos, terão com a organização.

Assim, a identidade organizacional, segundo Ruão (2015: 119), é designada por:

“o conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros de uma instituição/empresa, que emergem dos vestígios de uma herança histórica, como mitos e tradições; de uma cultura partilhada, suas crenças e valores; dos traços de personalidade, expressos na filosofia, missão e visão de negócio; de um nome distintivo, símbolos visuais e outras formas de comunicação; mas que surgem igualmente dos padrões de comportamento organizacional, onde incluímos as atuações de negócio ou a responsabilidade social.”

Também Seruya (2009: 55) oferece uma definição de identidade organizacional, sendo esta vista como uma “concretização da organização atrativa e influente, relativamente partilhada pelos seus membros e/ou sustentada pelos seus dirigentes”. O autor defende que a identidade organizacional é um agregado do sentido que os indivíduos dão a comportamentos, práticas organizacionais e declarações que são consideradas “centrais, duradouras e distintivas”.

Para Melewar (2008: 12), a cultura é o “instrumento que traduz a identidade organizacional em imagem”, uma vez que os colaboradores são os principais veículos de transmissão da imagem organizacional para os restantes *stakeholders*. O autor refere ainda que a identidade organizacional é baseada nas relações entre os colaboradores e a organização.

A identidade organizacional possibilita então a diferenciação das organizações, para que consigam comunicar e atrair *stakeholders*, ajudando a criar e reforçar as relações com os mesmos. Esta identidade é influenciada e caracterizada por diversos elementos, desde o número de colaboradores da organização, à estrutura organizacional, ao comportamento dos líderes e até aos produtos e serviços vendidos (Melewar, 2008).

Segundo Ruão (2015: 120), a identidade organizacional é definida por oito fatores:

- i. História da organização: “herança institucional que fornece elementos de referência”, tais como a história do negócio, os comportamentos dos indivíduos e as mensagens transmitidas;
- ii. Cultura organizacional: “padrão básico de crenças e valores”;
- iii. Personalidade organizacional: “traços de carácter que são associadas a uma organização”;
- iv. Comunicação organizacional: “conjunto de mensagens trocadas entre a organização e os seus *stakeholders-chave*”;
- v. Comportamento organizacional: ações da organização, “desde a relação com os clientes ou com os concorrentes, até à responsabilidade social”;
- vi. Estratégia: “planeamento da relação com o ambiente numa perspetiva de futuro”;
- vii. Objetivos organizacionais: “metas de curto prazo que dão seguimento à estratégia”;
- viii. Estrutura ou *design* organizacional: “relação formal entre as várias unidades de uma organização”.

Para além destes fatores, Ruão (2015: 121) considera que existem outros fatores internos e externos que influenciam a contextualização e que oferecem suporte à identidade organizacional. No caso dos fatores internos, consideram-se a identidade individual, a identidade grupal, as declarações feitas e a estrutura organizacional. Já os fatores externos são relativos às “condições de mercado, a relação com os *stakeholders-chave* e as grandes tendências socioeconómicas”.

A identidade organizacional e a imagem organizacional estão inevitavelmente relacionadas. Como referem Ferreira *et al.* (2001: 313), a identidade organizacional “condiciona as práticas organizacionais e as relações estratégicas que a organização estabelece com os seus múltiplos constituintes, modelando, desta forma, as imagens que os seus constituintes internos e externos têm da organização”. No caso da imagem organizacional, esta irá “proporcionar um *feedback* sobre o desempenho organizacional no que concerne à capacidade da organização em alcançar (e exceder) as expectativas dos seus diversos constituintes”.

A imagem organizacional é considerada por Villafañe (1998: 32) como “a representação isomórfica da identidade da empresa” e como “o resultado interativo que um amplo conjunto de comportamentos produzem no espírito dos seus públicos” (Villafañe, 1998: 28).

Se as organizações tiverem uma imagem externa positiva, conseguem mais facilmente ultrapassar desafios e obstáculos externos, e também projetar uma imagem organizacional positiva para os seus colaboradores. Os colaboradores, ao percecionarem uma imagem externa positiva e ao identificarem-se com a organização para a qual trabalham, são mais facilmente motivados e satisfeitos com o seu trabalho, tornando-se mais cooperativos e tendo comportamentos mais favoráveis ao bom funcionamento e ambiente organizacionais (Cornelissen, 2014).

Cornelissen (2014) definiu assim três principais vantagens estratégicas de desenvolver uma imagem organizacional para a organização – a distinção, o impacto e os *stakeholders*.

Uma imagem organizacional ajuda, inevitavelmente, os *stakeholders* a distinguir as organizações. Se a imagem organizacional for bem comunicada, ajuda a aumentar a motivação dos colaboradores e a identificação com a organização. Uma imagem organizacional positiva proporciona um impacto direto no desempenho organizacional. Por fim, uma imagem organizacional consistente, interna e externamente, evita conflitos entre os diversos *stakeholders* - internos e externos à organização (Cornelissen, 2014).

Como é passível de observar, tudo se interliga dentro de uma organização. A sua identidade é influenciada pela cultura que a organização tem, pelos seus valores, missão e visão, mas também pelo comportamento dos colaboradores e pela influência que estes têm externamente. Só desta forma, com uma harmonia entre a organização, o seu seio e o

exterior, se torna possível a organização ser dotada de uma reputação que permite não só uma relação duradoura com os consumidores, mas também com os seus *stakeholders*, incluindo os seus colaboradores. É necessário algo tão importante como a motivação destes mesmos colaboradores, num ambiente organizacional que fomente essa motivação e a partilha de conhecimentos entre colaboradores, através de uma coerência entre a cultura, o comportamento, a identidade e a imagem organizacionais. Esta relação tem de ser interativa e recíproca, ambos os atores – organização e colaboradores – devem corresponder às expectativas um do outro (Camara *et al*, 2007).

Naturalmente, a melhor forma de manter a relação com os colaboradores, por forma a que a organização esteja no seu melhor desempenho, é através de uma Comunicação Interna eficaz, com uma segmentação de públicos-alvo internos e com distinção nas suas respetivas necessidades e expectativas.

Capítulo 2 – A Comunicação Interna nas Organizações

2.1. Comunicação Organizacional

Para Duterme (2002), a Comunicação é “uma troca, um processo de partilha mais ou menos bem conseguido, ao qual está associada a ideia de melhor compreensão, bem como de conhecimento partilhado ou de aproximação entre as pessoas”. Mumby (2013: 14) apresenta a Comunicação como um “processo dinâmico de criação e negociação de significados através de práticas simbólicas e interativas (verbais e não verbais), onde se inclui a conversa, metáfora, rituais, histórias e espaço”.

A Comunicação é, deste modo, um processo de ida e volta que inclui uma fonte ou indivíduo (emissor) que transmite uma determinada informação (mensagem), a outro indivíduo (recetor) (Madureira, 1990; Duterme, 2002). Segundo Bilhim (2013: 331), os processos básicos da Comunicação têm as seguintes características: “emissão e receção de mensagens codificadas”; “integra um sinal, que é um estímulo, e que tem significado para as pessoas”; “integra mensagens que são sinais e grupos de sinais”; “fornece informação”; e “persuade e integra a negociação e a mudança”.

Neste seguimento, é importante pensar a organização como um sistema de comunicação, uma vez que esta está em constante troca de informações entre diversos indivíduos e entidades. Estes processos de comunicação são circulares, são sistemas abertos, pois existe sempre um *feedback* (Bilhim, 2013).

O *feedback*, tal como a própria comunicação, pode ser verbal ou não verbal. A Comunicação Verbal é constituída pela “fala, escrita e troca de sinais convencionais”, sendo esta mais valorizada pelos indivíduos. Por outro lado, a Comunicação Não Verbal, que é desvalorizada a nível formal, é a que “melhor exprime as relações de poder” e é relativa aos “modos de expressão corporal” (Bilhim, 2013: 301).

Luhman (2006) expõe que a comunicação na sua perfeição é impossível, e a prova disso são as suas *Teorias da Improbabilidade da Comunicação*: é improvável que um indivíduo compreenda exatamente o que outro indivíduo pretende dizer, especialmente se ambos tiverem culturas, experiências e *backgrounds* diferentes; é improvável aceder aos recetores da mensagem, sendo esta improbabilidade mais fácil de ultrapassar se os indivíduos

estiverem frente-a-frente; e é improvável obter o resultado desejável, pois normalmente o indivíduo percebe mas compreende de forma diferente a mensagem que lhe foi transmitida.

Para que a comunicação seja mais provável e para se eliminar ou reduzir ao máximo as improbabilidades da comunicação, Luhman (2006) determina três tipos de segmentação da sociedade: os segmentos, que têm mais facilidade em comunicar, pois, por exemplo, uma família comunica mais facilmente dentro do seu seio do que entre diversas famílias, já que cada família é um sistema social; na estratificação, é determinado que cada sistema social se entende melhor entre ele próprio; e a diferenciação funcional.

Para além das improbabilidades da comunicação acima referidas, diversos autores afirmam que existem barreiras à comunicação. Newstrom e Davis (1993: 97-98) e Chiavenato (2002: 101-102), distribuem as barreiras comunicacionais em três grupos – as barreiras pessoais; as barreiras físicas; e as barreiras semânticas:

- i. Barreiras Pessoais – Estas resultam das limitações, valores e emoções humanas de cada indivíduo, mas também poderão resultar de diferenças a níveis educacionais, raciais, sexuais e socioeconómicos. As barreiras pessoais ocorrem muitas vezes no local de trabalho e podem distorcer a comunicação com outros indivíduos. É importante referir que as emoções aplicam “filtros” em todas as comunicações dos indivíduos, não sendo possível separá-las da personalidade de cada indivíduo.
- ii. Barreiras Físicas – Estas barreiras são mais facilmente identificáveis, pelo que os indivíduos tentam sempre ultrapassá-las. Resultam de interferências no ambiente onde a comunicação ocorre com, por exemplo, ruído ou distância entre emissor e recetor.
- iii. Barreiras Semânticas – Estas decorrem da interpretação de cada indivíduo das palavras ou outras formas de comunicação – símbolos, gestos, sinais, etc. – uma vez que podem ter significados e sentidos diferentes para os indivíduos que estão a comunicar, como é o caso da cultura e da língua.

Madureira (1990: 315) também enumera cinco barreiras a uma comunicação eficaz:

- i. Diferença de linguagem – Atrás incluídas nas barreiras semânticas, uma vez que os indivíduos podem não conseguir comunicar quando não comunicam numa mesma linguagem.

- ii. Diferenças perceptuais – São diferenças a nível da compreensão de uma mesma coisa na comunicação entre os dois indivíduos.
- iii. Ideias preconcebidas – Quando os indivíduos têm noções diferentes de “certas coisas, acontecimentos e pessoas”, é possível que existam divergências na comunicação.
- iv. Avaliação prematura – Os indivíduos têm tendência a deixarem-se levar pelas primeiras impressões criadas, e isso pode criar barreiras comunicacionais.
- v. Sensibilidade interpessoal – É possível que um indivíduo, ao comunicar, transmita certas emoções, expressões ou símbolos que sejam impactantes para os outros indivíduos, mas sem que se aperceba dessa situação que está a causar.

Cada indivíduo descodifica as mensagens transmitidas de forma única, pelo que é necessário compreender o seu comportamento e as suas atitudes para perceber se a mensagem transmitida foi compreendida como desejado.

Segundo Almeida (2003), existem vários Modelos de Comunicação, que nos levam a compreender melhor este conceito e suas consequências.

O *Modelo Comunicativo da Teoria Hipodérmica* tem por objetivo analisar o comportamento dos indivíduos utilizando métodos de observação e experimentação. Sumariamente, este modelo defende que os indivíduos, se conhecerem o ambiente e o contexto, e aplicando um certo estímulo, irão responder de forma espontânea e mecânica.

De seguida, apareceu o *Modelo de Lasswell*, cujo autor definiu quatro questões – Quem? O que diz? Através de que canal? Com que efeito? – e três premissas: a de que, por um lado, o emissor é ativo e produz um estímulo, e, por outro, o recetor é passivo e reage apenas ao estímulo; a de que a comunicação é vista como algo intencional e cujo comportamento tem certos objetivos; e a de que o emissor e recetor estão separados, sendo o primeiro o comunicador e o segundo apenas o destinatário. Em suma, este modelo defende que cada indivíduo responde ao estímulo de forma diferente.

O terceiro modelo, o *Modelo Semiótico-Informacional*, defende que a relação da comunicação criada entre emissor e recetor pode ou não ser equilibrada, dependendo da concordância relativamente às variáveis apresentadas. Assim, neste modelo o essencial é a forma como o recetor percebe e desenvolve o sentido da mensagem que lhe foi transmitida.

O último modelo é a *Teoria Interacionista*, que defende que as realidades de cada indivíduo são desenvolvidas através da interação, isto é, através da troca de mensagens entre indivíduos. Esta teoria assume que é impossível os indivíduos não comunicarem pois toda a mensagem transmitida tem um determinado valor.

O mesmo autor que se refere a estes Modelos de Comunicação, também demonstra a importância dos Axiomas da Comunicação. Almeida (2003: 34-35), destaca seis axiomas:

- i. “A Comunicação é dialética”, sendo caracterizada pela interatividade, onde o recetor também é emissor e o emissor também é recetor.
- ii. “O recetor é tão importante como o emissor”, uma vez que o primeiro interpreta e constrói imagens e sentidos referentes à mensagem transmitida pelo emissor.
- iii. “A comunicação tem custos para o recetor e para o emissor”, nomeadamente em termos de acesso à informação, à duração da comunicação, ao esforço realizado, às dificuldades de perceção e de compreensão.
- iv. “A comunicação nunca funciona em estado puro”, devido ao facto de nem sempre a mensagem ser transmitida de forma correta e da interpretação não ser feita da forma pretendida pelo emissor.
- v. “As mensagens não são objetivas nem subjetivas, são intersubjetivas”, sendo que “existe uma intersubjetividade intrínseca ao processo comunicativo”.
- vi. “A comunicação é interação”, na medida em que os indivíduos colocam as suas capacidades inventivas e expressivas em uso.

Sabe-se que a Comunicação é um termo presente em diversos setores económicos e inúmeras áreas disciplinares. Almeida (2003: 21) refere que a Comunicação é um mecanismo “pelo qual as relações humanas existem e se desenvolvem” e que esta área intervém em quatro níveis diferentes, também referidos por Madureira (1990):

- i. Intra-individual, relativo à transmissão, entre órgãos, de informação;
- ii. Interpessoal, respeitante à transmissão de informação entre indivíduos;
- iii. Intra-organizacional, onde a informação é trocada entre grupos de uma organização;
- iv. Extra-organizacional, referente à informação passada da organização para o meio envolvente.

Por outro lado, para Bilhim (2013), existem três tipos de comunicação que, direta ou indiretamente, se relacionam com a organização:

- i. Comunicação Intrapessoal, é relativa ao recebimento, processamento e transmissão de significados de mensagens recebidas pelo próprio indivíduo;
- ii. Comunicação Interpessoal, que diz respeito à transmissão de informação entre, pelo menos, dois indivíduos;
- iii. Comunicação Organizacional, sendo a que ocorre dentro de uma organização, podendo ser formal ou informal.

No seio de uma organização, todos estes níveis são utilizados, uma vez que existem diversos tipos de Comunicação Organizacional. Para Mumby (2013: 15), a Comunicação Organizacional é “o processo de criação e negociação de sistemas coletivos e coordenados através de práticas simbólicas e que são orientadas para a concretização dos objetivos organizacionais”. Stohl (1995: 4) define a Comunicação Organizacional como um “processo coletivo e interativo para gerar e interpretar mensagens”.

Bilhim (2013) refere que a estrutura organizacional é, por si só, um padrão formal de comunicação, uma vez que existe a transmissão de informação de forma hierárquica. A estrutura organizacional proporciona uma limitação no número de mensagens transmitidas na organização, através de tipos formais de comunicação.

A Comunicação Organizacional é constituída não só pela Comunicação Comercial, Financeira e Institucional, mas também por uma outra área ainda pouco explorada, a Comunicação Interna, isto é, “o processo comunicativo pelo qual se cria, desenvolve ou evolui uma entidade empresa” (Almeida, 2003: 24).

Para que as organizações se enquadrem totalmente na sociedade e com o objetivo de conseguirem compreender e satisfazer os seus *stakeholders*, deverão começar pela sua essência, pelo seu núcleo – os seus colaboradores, sendo que a melhor forma de o concretizar é através da Comunicação Interna.

2.2. Conceitos, Canais e Concepções da Comunicação Interna

Todo o desenvolvimento constante do meio ambiente levou ao aumento da concorrência entre organizações e, para fazer face ao mundo cada vez mais competitivo e a consumidores cada vez mais exigentes, as organizações tiveram de alterar toda a sua estrutura e abordagem. Apostaram, então, em duas vertentes essenciais, a produção e a qualidade, que, em última instância, levaram à banalização dos produtos e serviços (Almeida, 2003).

Com a emergência de tantos produtos semelhantes e pouca distinção, as organizações viraram-se para dois fatores que poderiam levar à diferenciação dos seus produtos: a imagem e o tempo. Por um lado, as organizações começaram a alterar o *design* dos seus produtos para se aproximarem dos consumidores, criando uma personalidade própria para cada produto. Por outro, a rapidez de resposta às informações disponibilizadas é cada vez maior por parte dos consumidores, pelo que as organizações devem estar constantemente ligadas aos mesmos, para responder às suas necessidades.

Tanto a imagem como o tempo, aliados ao desenvolvimento das tecnologias, o aumento do acesso à informação e as alterações dos consumidores e das suas exigências, levaram à necessidade de uma constante comunicação por parte das organizações, tanto para o meio envolvente como para o seu interior (Almeida, 2003).

Neste sentido, ainda segundo Almeida (2003: 13), a Comunicação nas organizações advém da evolução geral que está constantemente a decorrer e, por consequência, do desenvolvimento dos métodos de gestão nas organizações. Este autor explica que, devido “às evoluções económicas, às características da Economia de Mercado, e ao novo estatuto e papel que as organizações têm hoje na sociedade”, a Comunicação Interna tem vindo a emergir exponencialmente nas organizações.

Com os avanços tecnológicos, pessoais e ambientais anteriormente referidos, as organizações sentem a necessidade de tratar os seus colaboradores de forma mais atenciosa, coordenando a informação que transmitem para todos os seus *stakeholders* de forma semelhante e coerente para que consigam transmitir, quer internamente quer externamente, qual a sua verdadeira essência (Camara *et al*, 2007; Jablin e Putnam, 2001).

Assim, a Comunicação Interna numa organização deverá ser entendida “como um sistema de interações onde emissor e recetor se interinfluenciam e partilham significados simbólicos” (Camara *et al.*, 2007: 585), para que os indivíduos possam compreender e desenvolver o seu próprio conceito da organização onde trabalham, servindo como referência para o seu comportamento dentro da mesma.

Brandão e Portugal (2015: 152) aprofundam um pouco mais este conceito, definindo, tal como Camara *et al.* (2007), a Comunicação Interna como um sistema de interações, mas onde a partilha de significados, “em termos grupais, interpessoais e organizacionais refletem o conceito de cada empresa e servem de referência aos comportamentos dos seus colaboradores”. A Comunicação Interna é, assim, qualquer comportamento verbal ou não verbal dentro da organização (Camara *et al.*, 2007).

Com sistemas de comunicação abertos, as organizações aperceberam-se que a comunicação passou a ser integrada, deixando de existir comunicação interna e externa separadamente. Uma vez que os colaboradores começaram a ser vistos como *stakeholders* da organização para a qual trabalham, estes devem “comprar” a mensagem que a organização vende para o exterior, para que consigam transmitir essa mensagem aos consumidores e, em última instância, levá-los a adquirir os produtos e serviços da organização para a qual trabalham (Jablin e Putman, 2001).

Camara *et al.* (2007) defende que a vantagem competitiva de cada organização não passa apenas pelo seu produto ou serviço que oferece ao consumidor, mas sim ao valor acrescentado que consegue transmitir. Logo, o principal objetivo de uma organização já não é só vender os seus produtos e serviços, mas também “proporcionar um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize clientes” (Brum, 2010: 21).

Com a comunicação das organizações para os seus clientes, estes enquanto indivíduos interpretam o que cada organização é e, assim, “criam os seus quadros de referência e atuam de acordo com a ideia e o conceito que estes lhes proporcionam” (Camara *et al.*, 2007: 614). Deste modo, a condição base do sucesso empresarial baseia-se na capacidade que a organização tem de conseguir proporcionar aos seus clientes produtos e serviços que maximizem a satisfação das suas necessidades, excedendo mesmo as suas expectativas. Assim, ao transpor para o interior da organização as atitudes e comportamentos, é possível, externamente, que a distingam e a tornem “portadora de valor acrescentado face à

concorrência, que irá assegurar a satisfação das necessidades dos seus Clientes Externos” (Camara *et al*, 2007: 807).

Tal como na Comunicação em geral, a Comunicação Interna também apresenta algumas barreiras, sendo estas: o *status*; o número de níveis hierárquicos que a mensagem passa até chegar ao seu destinatário; a luta por poder dentro da organização; a alteração da comunicação devido a ameaças de foro económico; e a sobrecargas e subcargas de informação (Bilhim, 2013).

Por isso torna-se tão importante que as organizações tenham uma Comunicação Interna eficaz. Este tipo de comunicação possibilita aos colaboradores a compreensão da identidade da organização (Camara *et al*, 2007), uma vez que se tornou a técnica mais utilizada para que o pensamento dos colaboradores esteja alinhado com os valores, as políticas, as estratégias e as diretrizes da organização (Brum, 2010). Mas para que seja eficaz, a Comunicação Interna deve privilegiar a partilha de significados, isto é, de informação relevante para o colaborador, e deve ser realizada por canais formais e informais.

A Comunicação por canais informais é, para Duterme (2002), um conjunto de trocas de informação que não são, de facto, diretamente úteis, não sendo também formalizadas e, por isso, fora do alcance e controlo dos gestores das organizações. Um exemplo de Comunicação por canais informais são os boatos.

Por outro lado, Duterme (2002: 27) designa a Comunicação por canais formais como todas as “operações formalizadas de transmissão de informações”, isto é, o “conjunto dos fluxos de informação relativos ao trabalho e às obrigações organizacionais”, no interior da organização. Estes canais formais de informação são três e deverão ser utilizados de forma a evitar os canais informais (Camara *et al*, 2007):

- i. Ascendente, isto é, dos níveis hierárquicos inferiores para os níveis hierárquicos superiores;
- ii. Descendente, isto é, dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores da organização;
- iii. Horizontal, isto é, entre os mesmos níveis hierárquicos ou entre colaboradores que não tenham qualquer relação hierárquica.

Bilhim (2013) refere-se aos canais formais como fluxos básicos de comunicação, mas explicitando a Comunicação Horizontal como a que é realizada entre indivíduos do mesmo nível hierárquico e, relativamente à comunicação entre indivíduos sem relação hierárquica, enumera-a como Comunicação Lateral.

Por outro lado, Duterme (2002: 31) explica estes fluxos básicos de comunicação como Ascendentes, Descendentes, Laterais – os que são realizados entre estruturas não hierárquicas – e Oblíquos. Estes últimos são mais complexos e de difícil controlo e gestão, sendo caracterizados por “trocas de informações que atravessam em simultâneo as fronteiras hierárquicas e as dos serviços”.

Por fim, também Madureira (1990) diferencia os fluxos básicos de comunicação em Ascendente, Descendente, Horizontal ou Lateral, e Diagonal. O autor explica ainda que estes fluxos de comunicação são altamente influenciados pelas estruturas organizacionais, que ditam como e qual informação é transmitida a que indivíduos.

Relativamente à forma ascendente de Comunicação Interna, nos canais formais, esta sobe na pirâmide organizacional quer através de chefias intermédias, quer através de canais, instrumentos e ações de Comunicação Interna (Brum, 2003). Bilhim (2013) acrescenta que a Comunicação Ascendente se reduz ao que o indivíduo transmite sobre ele próprio, sobre os outros indivíduos, sobre as práticas e procedimentos da organização e ainda sobre o que acha que é necessário ser feito e de que forma.

Já a forma descendente de Comunicação Interna é caracterizada por cinco tipos principais: instruções de tarefa, relativamente à função do indivíduo; informação oferecida para uma melhor compreensão, por parte do indivíduo, da sua função com as restantes funções da organização; informação relativa às práticas e procedimentos da organização; informação destinada a objetivos que o indivíduo deverá atingir no exercer da sua função; e *feedback* relativo ao desempenho do indivíduo (Bilhim, 2013).

Bilhim (2013: 331) acrescenta ainda que a Comunicação Interna tem quatro funções essenciais:

- i. Controla o comportamento dos colaboradores da organização;
- ii. Motiva os colaboradores, dando-lhes a conhecer quais os seus objetivos e oferecendo-lhes *feedback*;

- iii. Realização da necessidade de afiliação que os indivíduos têm;
- iv. Fornece informação que é necessária para o processo da tomada de decisão.

Desta forma, “pensar a organização como sistema de comunicação é pensar a organização como um conjunto de elementos e de relações entre esses elementos” (Bilhim, 2013: 332).

Brandão e Portugal (2015: 160) definem doze objetivos principais para a potencialização e transformação dos conteúdos da Comunicação Interna das organizações:

- i. A necessidade de motivação dos colaboradores deve ser relacionada com a produtividade da organização;
- ii. Esclarecer os colaboradores relativamente à missão e estratégia da organização;
- iii. Mostrar aos colaboradores de que forma se estrutura a organização e cada departamento ou área de interesse funcional, bem como o grupo empresarial, caso exista;
- iv. Partilhar não só os sucessos da organização, mas também dos seus colaboradores, aumentando a moral destes;
- v. Demonstrar aos colaboradores o papel e a importância destes dentro da organização;
- vi. Assegurar a integração e a formação de todos os colaboradores, bem como a sua motivação e reconhecimento das suas aspirações profissionais;
- vii. Criar e manter um espírito de equipa e sentimento de pertença face à organização;
- viii. Adequar as formações profissionais para contribuir com um melhor ambiente e melhores relações dentro da organização;
- ix. Garantir a segurança no local de trabalho dos colaboradores;
- x. Dar a conhecer os produtos e serviços da organização para se aumentar o prestígio desta entre os colaboradores;
- xi. Dar a conhecer aos colaboradores a concorrência da organização, para que estes sejam capazes de perceber as evoluções e fazer comparações relativamente a quotas de mercado, posicionamento e outros elementos que distinguem a sua organização da concorrência;
- xii. Contribuir, através de políticas de enquadramento comunitário e de responsabilidade social e sustentabilidade, para uma melhoria da sociedade onde a organização está inserida, permitindo aos colaboradores sentirem-se orgulhosos da organização para a qual trabalham.

Os autores explicam ainda que a utilização de uma eficaz Comunicação Interna, “pela sua capacidade de geração de conteúdos em tempo real”, proporciona “novos modos de produção de sentido e novas lógicas empreendedoras de visibilidade, interação e participação entre as organizações e seus colaboradores”.

É fácil de compreender que deverá existir uma análise completa a todo o contexto organizacional para que seja possível ter uma Comunicação Interna eficaz. Nesse sentido, Almeida (2013) aborda três Concepções de Comunicação Interna, sendo estas consideradas abordagens diferentes da tradicional Comunicação Interna.

i. Quanto à Conceção Burocrática, esta não se tem verificado muito eficaz nos dias correntes como modelo de funcionamento, mas segundo Weber, este modelo define a estrutura ideal organizacional através das seguintes características (Almeida, 2003: 50): “especialização e divisão do trabalho”, “hierarquização”, “existência de regras formais que uniformizam e coordenam o funcionamento da organização”, e “relação impessoal, onde a postura das chefias deveria ser formal e impessoal”. Aqui, a comunicação é vista apenas como um instrumento de trabalho, que serve para transmitir informação de emissor para recetor, através de um canal formal.

ii. A Conceção Relacional salienta a importância das relações entre indivíduos e a sua contribuição para a organização. Aqui, a comunicação é vista como os indivíduos necessitarem de comunicar, para se relacionarem.

iii. Por fim, a Conceção Estratégica abrange um leque de possíveis alternativas para uma melhor tomada de decisão. Aqui, comunicar é “controlar, influenciar, dominar” e a Comunicação Interna é vista como um “conjunto de trocas onde se adquire e desenvolve o poder” (Almeida, 2003: 53).

Estas Concepções de Comunicação Interna demonstram que é possível existirem diversas Políticas de Comunicação Interna, ajustadas a diferentes realidades dentro da mesma organização. A Política de Comunicação Interna deverá sempre ser direcionada para o sentimento de pertença, demonstrando uma preocupação com todos os indivíduos e com a coletividade (Almeida, 2003).

Uma Comunicação Interna eficaz proporciona à organização e aos seus colaboradores diversos benefícios (Greener, 2000): melhorias a nível do clima organizacional; maior

percepção por parte dos colaboradores sobre as atividades, objetivos e planos da organização; mais e melhores oportunidades para a organização utilizar todo o potencial dos seus colaboradores; maior facilidade em resolver problemas antes que estes se desenvolvam e criem crises na organização; e maior abertura e atitude mais positiva por parte dos colaboradores à mudança na organização.

Para o sucesso da Comunicação Interna, é necessário adaptar os modos e suportes às diversas atividades e eventos organizacionais.

2.3. Modos e Suportes da Comunicação Interna

No sentido das constantes evoluções tecnológicas e sociais, torna-se cada vez mais complicado distinguir entre recetores, emissores e até mensagens, uma vez que se tornaram cada vez mais complexos (Jablin e Putnam, 2001). Desta forma, torna-se também difícil manter uma comunicação coesa e nos dois sentidos dentro das organizações. Para contornar esta questão, é necessário a utilização de meios previamente planeados e apropriados (Bland e Jackson, 1992).

A definição desses meios deverá ser feita através de uma Política de Comunicação Interna, que deverá ser coerente e adequada à Política de Comunicação Externa, sendo possível, por um lado, “dominar certos poderes na empresa reduzindo a incerteza das pessoas, e por outro, desenvolver as motivações no sentido de um projeto comum” (Almeida, 2003: 43). Acima de tudo, a Política de Comunicação Interna e os seus objetivos comunicacionais deverão estar em sintonia com os objetivos da organização (Smith e Mounter, 2005).

Desta forma, a Política de Comunicação Interna deverá proporcionar um sentimento de integração e pertença aos colaboradores, exprimindo “uma preocupação individual e coletiva perante a envolvente quer interna como externa” (Almeida, 2003: 54). Esta Política de Comunicação Interna, para ser eficaz, eficiente e bem projetada, terá de considerar que os colaboradores de uma organização se enquadram em públicos-alvo diferentes.

A informação transmitida aos colaboradores é o resultado entre a Comunicação Interna de uma organização e o “objeto de valor” que se estabelece na relação entre a organização e o

colaborador. Mas a informação não deve ser largada para o colaborador sem qualquer tipo de posicionamento e segmentação. É necessário que a forma e o conteúdo da informação transmitida se ajustem às características do público-alvo. O êxito da informação transmitida será tanto maior quanto o seu nível de personificação, isto é, quanto mais pessoal e menos formal for (Brum, 2000).

Thomson e Whitwell (1993) demonstram a importância de distinguir os públicos interno e externo. Enquanto que ao público externo as organizações pretendem satisfazer as necessidades, ao público interno as organizações devem estabelecer uma ligação entre as necessidades dos colaboradores e as suas necessidades.

A segmentação pode ser feita através de diversos modos – idade, género, localização, qualificações escolares, tempo na organização, posição na organização, entre outros (Smith e Mounter, 2005).

Os canais de transmissão de informação estão intimamente ligados com os tipos de informação que o indivíduo deseja transmitir. Assim, as informações transmitidas dentro da organização podem ser associadas a três diferentes áreas (Dutermé, 2002: 29):

- i. Associadas ao trabalho e procedimentos, sendo estas a mais comuns;
- ii. Associadas aos regulamentos;
- iii. Associadas ao contexto, para que o recetor compreenda o ambiente em que a informação se enquadra.

Brandão e Portugal (2015: 155) explicam que os instrumentos de Comunicação Interna são os meios que permitem esta distinção de tipologias de informação anteriormente referidas e possibilitam o conhecimento das diversas políticas e ações da organização. Estes instrumentos visam, entre outros:

- i. Manter os colaboradores motivados;
- ii. Permitir o aumento da segurança dos colaboradores no trabalho;
- iii. Possibilitar o conhecimento e identificação da missão, visão, objetivos, valores e estratégia da organização;
- iv. Promover o espírito de equipa e sentimento de pertença dos colaboradores, através da transmissão do papel de cada colaborador na organização;

- v. E salientar a importância da organização na economia do país e o seu enquadramento e aceitação comunitária.

Para que uma organização consiga comunicar de forma eficaz com os seus colaboradores, deverá criar um bom ambiente com os meios necessários à compreensão das mensagens que a organização quer transmitir. Quanto mais facilmente os colaboradores compreenderem o impacto da mensagem, mais facilmente ultrapassam os obstáculos criados para a implementação da mensagem e, conseqüentemente, mais facilmente antecipam outras mensagens (McLuhan, 1969).

Neste seguimento, McLuhan (1969) diferencia o tipo de meios que são utilizados, afirmando que o meio utilizado “massaja” os sentidos de quem recebe a mensagem. Assim, McLuhan (1969) explica que os meios *cool* são meios que envolvem mais sentidos dos indivíduos e possibilitam maior envolvimento, como é o caso dos atuais *media* digitais; por outro lado, os meios *hot* são os que envolvem menos sentidos do indivíduo e têm pouco envolvimento, como é o caso dos livros. Logo, quanto menor for a definição – isto é, a facilidade de compreensão da mensagem transmitida – maior será o envolvimento que o indivíduo necessita e maior será o esforço despendido para compreender do que se trata. Ou seja, quanto mais atrativos e envolventes (*engaging*) forem os meios que as organizações utilizam para comunicar com os seus colaboradores, mais estes se sentirão importantes para a organização, levando a um melhor ambiente organizacional e maior será a motivação e satisfação dos colaboradores.

Por outro lado, Almeida (2003) enumera a existência de seis modos da Comunicação Interna:

- i. Comunicação escrita;
- ii. Comunicação oral;
- iii. Modo de comunicação audiovisual;
- iv. Espaço arquitetónico, uma vez que o espaço onde se estabelece a comunicação afeta a mesma;
- v. Construção de acontecimentos;
- vi. Novas tecnologias de informação.

i. A Comunicação Escrita é bastante utilizada e considerada das mais importantes na Comunicação Interna, uma vez que existem cada vez mais suportes deste modo de

comunicação dentro das organizações. Permite chegar a todos os colaboradores, de forma segmentada, podendo ter diversos fins e conteúdos. Ao utilizar da forma mais correta os suportes da Comunicação Escrita, é possível “difundir ordens, publicar resultados, estabelecer contactos ou mesmo motivar e conhecer melhor os colaboradores” (Almeida, 2003: 77).

A Comunicação Escrita deve ser bem gerida, para que se evite custos a níveis económicos e temporais e a desmotivação dos colaboradores, devido ao excesso de informação transmitida por este meio (Almeida, 2003).

ii. A Comunicação Oral é um modo de comunicação utilizado sempre, desde que o colaborador chega à organização e, por exemplo, cumprimenta os colegas de trabalho. Neste modo de comunicação é mais complicado perceber quem é o emissor e recetor, pois existe um diálogo entre indivíduos e esta interação evidencia “rituais, regras e experiências vividas pelas pessoas fora ou dentro da empresa” (Almeida, 2003: 85).

A Comunicação Oral tem três vantagens principais, derivadas da rapidez e imediatez da oralidade: o conhecimento que se produz através da transmissão das informações, permitindo aos indivíduos conhecer melhor os seus colegas e a organização de que fazem parte; a personalização, que deriva de um contato direto e imediato; a interatividade, uma vez que este modo é utilizado diretamente e o *feedback* é instantâneo; e a elaboração de uma linguagem comum na organização, através de códigos e normas específicas.

Este modo de Comunicação Interna é o que melhor se relaciona com os Axiomas da Comunicação apresentados anteriormente. Mesmo que a comunicação seja oral, face a face, não quer dizer que seja perfeita nem que a informação transmitida pelo emissor seja compreendida da mesma forma pelo recetor. A Comunicação Oral tem, então, desvantagens relativas à imprecisão e volatilidade. É imprecisa pois há sempre a possibilidade da mensagem ser compreendida de forma incorreta, e é volátil pois não existe o hábito e não é prático registar tudo o que foi falado oralmente entre os indivíduos, podendo perder-se informação importante.

iii. A Comunicação Audiovisual, ao juntar as memórias visuais e auditivas, multiplica “os seus efeitos ao nível da máquina sensorial humana, estimulando a capacidade de reação física, e acima de tudo, a capacidade de raciocínio” (Almeida, 2003: 95). Este modo permite

uma melhoria na memorização e compreensão da informação, devido à interação destes sentidos, facilitando ainda o diálogo entre os indivíduos.

A Comunicação Audiovisual tem três principais situações de aplicação da mesma (Almeida, 2003: 95-96 citando Boneu, 1990): a informação, mais direcionada para “acontecimentos marcantes” na organização; a formação, onde “favorece a discussão acerca de temas específicos”; e a promoção, que pode ser direcionada para o “enriquecimento dos colaboradores”, caso sejam utilizados para a “apresentação da empresa, do seu pessoal e das suas competências, suas unidades de produção e distribuição, bem como dos seus equipamentos, produtos ou serviços”.

iv. O Espaço Arquitetónico também é considerado um modo de Comunicação Interna, pois é apresentado nas formas de estruturação dos espaços dentro das organizações. Como foi referido anteriormente, o espaço onde a comunicação ocorre também afeta a mesma, mesmo inconscientemente.

A disposição dos locais de trabalho tem grande impacto na Comunicação Interna. Existem dois modelos sobre a forma de disposição do espaço, um que defende a compartimentação do espaço, reduzindo as interações entre indivíduos e permitindo um maior foco no trabalho a desenvolver; e outro que defende a construção de espaços abertos, sem possibilidade de isolamento e onde os indivíduos se podem encontrar e comunicar mais facilmente. O autor considera ainda que a melhor forma de gerir o Espaço Arquitetónico é através da combinação de ambos os modelos, criando um modelo Pluricelular que “respeita a dimensão coletiva do trabalho ainda que assente no isolamento indispensável para as pessoas” (Almeida, 2003: 102).

v. A Construção de Acontecimentos é um modo que pode agrupar todos os outros, uma vez que consiste em reunir um grande grupo de indivíduos, num mesmo local, relativamente a um tópico específico. O objetivo deste modo é sensibilizar cada indivíduo envolvido para uma temática, dando especial atenção à participação dos mesmos.

vi. Por fim, as Novas Tecnologias de Informação, para Almeida (2003: 108), não são consideradas como um modo de Comunicação Interna, mas sim como um agregador de vários modos e suportes da Comunicação Interna. Estas “resultam da conjugação das técnicas informáticas, áudio, visuais e de telecomunicações”, possibilitando não só o

aumento do consumo da informação disponibilizada, como também a troca de informação nas atividades dos colaboradores.

Os suportes dos meios de Comunicação Interna acima apresentados encontram-se na tabela abaixo apresentada (Tabela 1). Como se pode observar, a Comunicação Escrita e a Comunicação Oral têm uma grande diversidade de suportes, uma vez que são também as mais utilizadas pelas organizações.

Tabela 1 - Modos e Suportes de Comunicação Interna

MODOS	Espaço	Escrita	Oral	Audiovisual	Novas Tecnologias da Informação	Criação e Gestão Acontecimentos
SUPORTES	Compartimentação	Relatório de Reunião	Informação de Contacto	Teleconferência	Intranet	Lançamento de um Produto
		Nota de Serviço				
		Flash de Informação				
		Placard				
	Panorâmicos	Panfleto e Desdobrável	Entrevista Individual/ Coletiva	Filme de Informação	Correio Eletrónico	Visita guiada
		Ficha Sinalética	Conferência			
	Pluricelulares	Folheto de Acolhimento	Visita à Organização	Jornal Televisionado	Videoconferência	Celebração
		Carta ao Pessoal	Criação de Grupos de Expressão			
	Stands de Informação	Inquérito de Opinião	Reunião	Jornal por Telefone	Sistemas Workgroup	Entrega de Prémios
		Questões à Direção	<ul style="list-style-type: none"> • Informação • Expressão • Trabalho (brainstorming) 			
Caixa de Sugestões						
Jornal Interno da Empresa						

Fonte: Almeida (2003: 119)

É neste seguimento que se introduz a próxima secção, onde se demonstrará a importância da das Novas Tecnologias da Informação para a Comunicação Interna de uma organização e o valor que estas criam para todos os *stakeholders*, originando maior reputação e relações mais duradouras entre estes e a organização.

2.4. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)

A Internet surgiu na década de 1960 nos Estados Unidos da América, com um intuito militar, sendo caracterizada por uma “arquitetura de rede (...) composta por milhares de redes de computadores autónomos com inúmeras maneiras de conexão, contornando barreiras eletrónicas” (Castells, 1999: 44). Tendo sido nesta década dos anos 60 que a sociedade se encontrava com valores mais liberais e mais aberta às novidades, a Internet começou a difundir-se rapidamente e a chegar a todo o globo, a diversas culturas e organizações.

Quando a Internet foi divulgada e se propagou pela sociedade em geral, adaptou-se a esta nova realidade e tomou uma nova designação, a de *world wide web* (WWW) – teia global – onde os sítios (*sites*) da Internet passaram a ser organizados por tipo de informação, facilitando a pesquisa de informação por parte dos utilizadores (Castells, 1999).

Esta rápida propagação originou uma grande inovação tecnológica, não só nas organizações corporativas, mas também nas organizações governamentais e nas próprias sociedades. Como que uma bola de neve, quanto maior for a inovação tecnológica, mais desenvolvimentos existem na Internet, maior é o alcance e a velocidade da mesma e mais são as inovações e criações em termos de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

Estas novas Tecnologias de Informação e Comunicação levaram, segundo Castells (2002), a uma comunicação assente numa dimensão virtual, transcendente do tempo e espaço. O autor definiu esta sociedade tecnológica, onde os indivíduos comunicam a toda a hora, em qualquer lugar e para qualquer lugar do mundo, através dos avanços tecnológicos, como *Sociedade em Rede*.

Esta *Sociedade em Rede*, a sociedade da informação, está dependente das TIC para realizar as suas atividades do dia-a-dia, uma vez que estas transformaram e continuam a transformar completamente a sociedade em geral – desde os hábitos de consumo, à interação e construção de relações entre indivíduos e entre estes e as organizações (Brandão e Portugal, 2015). A tecnologia tornou-se um modelador “não só da subestrutura material da sociedade mas também dos padrões de pensamento das pessoas” (Kotler, 2000: 18). Cada vez mais, os indivíduos conseguem aceder a todo o tipo de informação a qualquer minuto, utilizando-a de diversas formas, estando em constante comunicação entre si.

Mais recentemente, as TIC impulsionaram a utilização das comunicações *online* e dos meios sociais. Os meios de comunicação alteraram-se e novas aplicações e conteúdos são diariamente criados. A *Web 2.0* é o termo utilizado para “designar uma nova era de aplicações web suportadas em conteúdos gerados ou manipulados pelos usuários, como blogs, *podcasts*, *wikis* e sites de redes sociais” (Pereira, 2015: 178, citando Duhé, 2012: 49).

Atualmente, 40% da população mundial tem acesso à Internet e, embora estes dados estejam constantemente desatualizados devido à rapidez da inovação tecnológica, este valor demonstra as mudanças na sociedade. Estas mudanças são relativas à própria vida dos indivíduos – os seus hábitos e relações – mas também à relação que os indivíduos estabelecem com as marcas, já que as organizações deixam de ter controlo sobre meios e mensagens, pois os consumidores tomam a iniciativa de procurar e descobrir por si e através de amigos, e não apenas através das marcas (Pereira, 2015).

Os indivíduos procuram informação através de blogs, *wikis*, fóruns, pedindo ajuda a conhecidos ou a outros consumidores. A palavra dos consumidores é imperial e, por mais que as organizações tentem chegar a eles, estas precisam de se adaptar ao meio e às novas tecnologias de informação e comunicação.

As organizações precisam de conversar com os indivíduos, tendo em consideração que a qualidade sobrepõe à quantidade. Os indivíduos têm uma quantidade quase infinita de informação disponível através de um simples clique, pelo que as organizações devem chegar aos indivíduos da forma mais direta – os meios sociais – envolvendo e estabelecendo diálogos com os indivíduos, percebendo e atendendo às suas expectativas e necessidades (Pereira, 2015).

As TIC têm também um grande impacto na vida das organizações. Toda a estrutura organizacional, a forma de comunicar e os meios de comunicação alteraram-se com a introdução das novas TIC no interior das organizações. As TIC permitiram uma redução de custos em termos de comunicação, reduzindo tempo e número de deslocações, capacitando as organizações de uma ligação em tempo real entre todos os colaboradores (Pereira, 2015). Nos dias de hoje, os colaboradores já não têm a necessidade de estar no mesmo espaço físico para comunicarem, basta realizarem uma videoconferência ou apenas enviar um email para se conectarem e transmitirem informações (Stohl, 1995).

A utilização das TIC permite não só a comunicação rápida e eficaz entre colaboradores em localizações físicas e geográficas diferentes, como a partilha e transferência de informação instantaneamente, permitindo uma maior autonomia, melhor desempenho e eficácia por parte de cada colaborador individualmente, mas também por parte da organização enquanto um todo. Estes canais digitais facilitam ainda a transmissão e alinhamento da cultura organizacional entre todos os colaboradores, quer através de redes sociais internas, quer através da Intranet (Argenti e Barnes, 2009).

2.4.1. A Intranet como ferramenta de sucesso da Comunicação Interna nas organizações

Esta ligação entre colaboradores no seio de uma organização, no seu local de trabalho, é feita através de uma Intranet, que permite uma maior confidencialidade na transmissão de informação relativa à organização entre todos os colaboradores, independentemente da sua localização. Assim, existe uma aproximação dos indivíduos e das informações, permitindo às organizações uma maior “capacidade de resposta face às suas dificuldades e novos desafios” (Brandão e Portugal, 2015: 157).

A primeira vez que o termo Intranet foi utilizado publicamente, foi em 1994 (Guengerich *et al.*, 1997; Hills, 1997). Com o aumento do acesso à Internet e a difusão de informação, seria apenas uma questão de tempo até se criar uma Internet para o interior das organizações.

Dois anos depois, a emergência da Intranet nas organizações era tão grande, que esse ano ficou conhecido como o “Ano da Intranet” (Yen e Chou, 2001). Em 1999, 65% das organizações utilizavam a Intranet para a Comunicação Interna (Smith e Mounter, 2005).

A Intranet é, deste modo, uma Internet numa escala mais reduzida, aplicada ao interior da organização, que é protegida por uma *firewall*, com o objetivo de proporcionar uma comunicação corporativa mais rápida e eficaz (Hills, 1997; Guengerich *et al.*, 1997; Yen e Chou, 2001). É importante referir que uma *firewall* é “um conjunto de computadores, softwares, routers, e serviços que, juntos, permitem a conexão da rede, enquanto faz a manutenção da sua segurança e integridade com outras redes” (Guengerich *et al.*, 1997: 2).

Todo o desenvolvimento tecnológico aplicado nas organizações para a Comunicação Interna, especialmente através da Intranet, permite destacar nas organizações (Brandão e Portugal, 2015: 158):

- i. O potencial dos recursos humanos, nomeadamente em relação às suas aptidões e competências;
- ii. As novas formas e métodos de trabalhar em equipa e em rede, eliminando algumas das outras formas e métodos mais tradicionais;
- iii. As novas condições para melhorar e desenvolver formações contínuas;
- iv. A simplificação, o enriquecimento e o alargamento de certas funções e tarefas;
- v. E a possibilidade de concretização, em tempo real, de políticas de inovação empresarial.

O desenvolvimento da sociedade para a sociedade que hoje conhecemos – trabalhadora, com tempo livre reduzido, exigente e com informação disponível a qualquer hora, em qualquer lugar – levou a que as organizações se adaptassem a este modo de vida acelerado. Assim, é expectável que todas as organizações providenciem produtos inovadores, a preços cada vez mais reduzidos e que, constantemente, se adaptem às mudanças rápidas da sociedade (Guengerich *et al.*, 1997).

Como refere Hills (1997: 24), as cada vez mais sistemáticas mudanças organizacionais são impulsionadas pelo facto dos consumidores quererem produtos e serviços mais rápidos, baratos e com maior qualidade, e pelo facto dos negócios serem agora globais, com regras totalmente diferentes.

A resposta para ajudar neste processo de constante adaptação e mudança, está na utilização de tecnologias que permitam uma comunicação interligada entre membros da organização, com *stakeholders*, e com o mercado. Através de uma extranet – Intranet desenvolvida para uma eficaz comunicação entre fornecedores e outros parceiros externos e os colaboradores de uma organização (Smith e Mounter, 2005) - e de uma Intranet, a organização consegue responder à necessidade de uma comunicação constante, permitindo, segundo Hills (1997: 27-28): a eficiência para a redução de tempo e dinheiro; acesso a informação atualizada; melhorar a comunicação; melhor coordenação; a partilha de perícia; e melhorar a utilização de criatividade e inovação. No geral, uma Intranet tem o poder de melhorar e fortalecer a Comunicação Interna (Yen e Chou, 2001).

Uma Intranet desenvolvida e implementada com sucesso permite não só melhorar a vantagem competitiva da organização, aumentar a moral dos colaboradores, melhorar a comunicação com os consumidores e fornecedores, mas também permite a uma organização comunicar mais rapidamente e com maior liberdade no seu interior (Yen e Chou, 2001).

Assim, uma Intranet com sucesso irá beneficiar a organização em diversos níveis e áreas. Hills (1997) divide os benefícios da Intranet numa organização em tangíveis e intangíveis, sendo que os primeiros são mensuráveis ou quantificáveis e os segundos não o são, mas também têm grande impacto na organização.

Os benefícios tangíveis, segundo Hills (1997: 29), passam por: rápida, fácil e barata de implementar; fácil de utilizar; reduz custos e tempo; proporciona eficiência operacional; é baseada em *standards* abertos; permite a conexão e comunicação entre plataformas distintas; permite que os utilizadores tenham controlo sob os seus dados e informações; é segura, escalável e flexível; permite uma grande diversidade na utilização de multimédia, como é o caso de vídeo, áudio ou interatividade; e potencia os investimentos realizados nas infraestruturas e aplicações.

Quanto aos benefícios intangíveis, estes baseiam-se em (Hills, 1997: 29-30): melhora a comunicação, a coordenação e a colaboração; permite a alavancagem da criatividade e inovação; permite o acesso a informação precisa e atualizada; é uma forma de capturar e partilhar conhecimento e perícia; e permite não só novas oportunidades de negócio, como também novas parcerias através do acesso a fornecedores e consumidores.

Outros benefícios para além dos mencionados anteriormente, encontrados por Guengerich *et al.* (1997: 23-25), são a consistência que a Intranet permite com a fácil criação de diversas aplicações na mesma rede e a facilidade de utilização em diversas plataformas.

Yen e Chou (2001: 82) acrescentam ainda, como benefício da Intranet, o facto de permitir um ambiente integrado e distribuído, o que significa que a organização é capaz de transmitir a informação pelos meios mais rápidos e, ao mesmo tempo, menos custosos, podendo sempre ser alterados conforme as necessidades da própria organização. Para além disso, este ambiente dinâmico capacita as equipas de trabalho locais e internacionais a terem melhores tomadas de decisões nos processos organizacionais.

Por fim, Brandão e Portugal (2015: 159) destacam ainda algumas das principais características da Intranet, enquanto ferramenta de Comunicação Interna: “segurança e fiabilidade, funcionalidade, velocidade, capacidade de armazenamento e distribuição, atualização da informação, interatividade, usabilidade, transversalidade, personalização, redução de custos, liberdade de acesso, e evolução permanente”.

Como tudo o que o ser humano produz, existem desvantagens e riscos aquando da implementação e utilização de uma Intranet. Para Hills (1997: 46), essas desvantagens traduzem-se em: riscos de segurança; potencialização de caos; demasiada informação; medos na gestão, que se baseiam no receio da gestão de partilhar informação com os seus subordinados; perda de produtividade; solução não integrada; e possibilidade de existir complexidade e custos escondidos ou desconhecidos.

De facto, a Intranet permite uma oportunidade infinita de agregação de conteúdos e informação, que pode ser utilizada a qualquer momento. Esta informação é facilmente encontrada, pois está disponível num só local e não é necessário um grande esforço por parte dos colaboradores para a encontrarem. Mas é importante denotar que nem todos os colaboradores têm o mesmo conhecimento informático e/ou tecnológico para que esta informação e conhecimento sejam acessíveis ao mesmo nível por todos (Smith *et al.*, 2005).

Yen e Chou (2001: 83) também se referem ao compromisso da gestão e ao treino como preocupações aquando da utilização da Intranet. Para que se tenha uma Intranet com sucesso, é necessário que os gestores estejam empenhados e comprometidos com a mesma. Por outro lado, também é necessário que os trabalhadores estejam treinados nesse sentido, pelo que é sempre necessário instruir um colaborador a utilizar eficazmente a Intranet.

Embora os riscos sejam difíceis de gerir, a organização terá de ter em atenção a importância da Intranet e o que a sua utilização permite alterar e melhorar no seio da própria organização.

Como é sabido, os indivíduos são atualmente consumidores que pretendem produtos de alta qualidade, bons serviços e tudo a preços reduzidos. Caso uma empresa não lhes forneça tais produtos, rapidamente é posta de lado e os consumidores procuram outra marca que lhes satisfaça as necessidades. Para que tal não aconteça, as organizações precisam de repensar todas as suas estratégias, quase diariamente.

Visto que as organizações precisam de agir tão rapidamente, é certo que o ciclo de vida dos seus produtos é menor, pois o mercado e as necessidades dos consumidores obrigam as organizações a lançarem mais que nunca novos e melhores produtos. Assim, a inovação tornou-se um fator chave para a vantagem competitiva de qualquer organização e, para que a inovação esteja sempre presente, a organização deverá motivar os seus trabalhadores através da aprendizagem, partilha de conhecimento e colaboração (Hills, 1997).

A Aprendizagem Organizacional (*Learning Organization*) foi um conceito primeiramente utilizado por Peter Senge, que se traduz na capacidade que uma organização tem para “encorajar a aprendizagem, a criatividade e a inovação para potenciar a resolução de problemas por parte dos colaboradores” (Hills, 1997: 52). Ao terem esta visão de aprendizagem, as organizações conseguem ganhar competitividade ao aprenderem rapidamente, pois ao encorajarem os colaboradores, permitem que estes atinjam e superem os seus objetivos, dando-lhes ainda as bases para tomarem boas decisões.

A partilha de conhecimento é extremamente importante numa organização. Ao transmitir informação rápida e alargadamente na organização, é possível utilizar o conhecimento partilhado para melhores tomadas de decisão e, em última instância, para aumentar as vendas e o lucro da organização. Os colaboradores – que ganham e partilham conhecimento – são então o melhor e mais valioso ativo de uma organização (Hills, 1997).

A Intranet facilita a comunicação, a interação e a partilha de conhecimento, criando o que Ruppel e Harrington (2001: 38) chamam de “conexão de conhecimento” (*knowledge connection*). Gerir este conhecimento torna-se importante e a Intranet suporta esta gestão de três formas distintas: “compreensão do tempo e espaço entre os utilizadores; flexibilidade para a troca de informação; e transferência de informação e independência das relações organizacionais no contacto entre utilizadores”. Assim, a Intranet potencia a gestão de conhecimento devido à sua habilidade de ligar pessoas.

Esta partilha de conhecimentos e informação, bem como o trabalho em equipa e as relações criadas no local de trabalho, relacionam-se diretamente com a colaboração. A colaboração torna-se um fator importante na organização pois permite não só um melhor ambiente organizacional como também um melhor trabalho e melhores tomadas de decisão (Hills, 1997).

Hills (1997) refere que a implementação de uma Intranet permite alcançar duas grandes vantagens: melhoria da competitividade através da eficiência operacional e produtividade, e a construção de uma cultura de partilha e colaboração. Para além disso, a Intranet tem um enorme impacto nos processos organizacionais, com a introdução de novas ferramentas que permitem, por exemplo, a redução do tempo necessário para completar certa tarefa, que levará, no caso dos vendedores, a terem mais tempo disponível para os seus clientes e, em última instância, a melhorarem as suas vendas.

A cultura organizacional também é alterada ou melhorada com a Intranet. A cultura está bastante enraizada no seio de uma organização, pelo que este será um processo mais demorado. Hills (1997: 66-68) refere cinco melhorias que uma Intranet produz na cultura de uma organização:

- i. A cooperação e a partilha de informação e conhecimento tornam-se em algo comum e banal no seio da organização.
- ii. Os gestores gerem resultados e não os seus subordinados. O objetivo do gestor será, então, treinar e motivar a sua equipa.
- iii. Quando os colaboradores se sentem capacitados, estão mais motivados, confiantes e autossuficientes, sentindo-se mais em controlo das situações no seu dia-a-dia de trabalho.
- iv. Equipas multifuncionais são possíveis através da Intranet e permitem a criação de comunicação entre diversas áreas da organização.
- v. Quando todos os colaboradores de uma organização têm a informação, as estruturas de poder alteram-se, pois este acesso à informação permite que a organização caminhe toda numa única direção. Isto permite ainda a partilha de poder.

As vantagens de uma Intranet numa organização são inúmeras e provocam melhorias nos departamentos, nos processos e na comunicação. A Comunicação Interna consegue ter melhorias extraordinárias com a Intranet. Este suporte da própria Comunicação Interna permite a transferência e partilha de comunicação instantaneamente, gerando conhecimento e permitindo melhores e mais rápidas tomadas de decisão.

Para além disso, o colaborador tem acesso a toda a informação num só local, sentindo-se parte de uma comunidade dentro da organização e, com isso, sentindo-se feliz e motivado

para realizar o seu trabalho. Isto fará com que o colaborador trabalhe melhor, acredite nos objetivos e na organização para a qual trabalha.

Ao melhorar o ambiente circundante ao colaborador, a Intranet melhora também o departamento no qual o colaborador está inserido. A Intranet tem benefícios em todas as áreas da organização, dos recursos humanos, às operações e ao marketing.

No caso do departamento de Recursos Humanos, a Intranet facilita a comunicação de dados pessoais dentro da organização, isto é, torna-se mais fácil para o colaborador ter acesso aos seus dados pessoais, aos seus benefícios, políticas e procedimentos, entre outros. Esta facilidade de acesso à informação permite que o departamento de Recursos Humanos se foque nas necessidades críticas da organização, não tendo muito do seu tempo ocupado com pequenas e rotineiras questões dos colaboradores.

Quanto ao departamento de Formação e Treino, é mais fácil manter os materiais de treino atualizados numa página dentro da Intranet, acessível a todos os colaboradores e permitindo que estes os leiam ao seu ritmo e os utilizem quando precisarem. Já no departamento de Marketing, com a Intranet é facilitada a tarefa de disponibilizar à força de vendas todas as informações atualizadas que esta necessita – desde preços, a incentivos aos clientes ou até mesmo a informações de mercado. Com a Intranet, a força de vendas consegue ter acesso às últimas atualizações em qualquer lugar do mundo, a qualquer hora (Yen e Chou, 2001: 81).

Sendo a Intranet uma ferramenta tecnológica, estará em constante desenvolvimento e certamente trará no futuro mais benefícios para a organização. Até lá, a organização deverá ter em atenção três desafios organizacionais, que podem ser resolvidos através de um planeamento cuidadoso e da implementação de uma estratégia corporativa para a Intranet (Yen e Chou, 2001: 86):

- i. A segurança da rede. Os sistemas de segurança permitem que apenas utilizadores autorizados tenham acesso a certas informações, sendo que a proteção de dados e a segurança de informação é crucial para a organização.
- ii. Privacidade. É extremamente importante que uma organização garanta a privacidade de dados e informações de clientes, fornecedores e colaboradores.
- iii. Atualização do *web site*. A Intranet deverá fornecer as informações e notícias mais atualizadas, pois é o local onde todas as informações estão reunidas e, portanto, é o

local onde todos os colaboradores acedem para saberem as novidades e as atualizações da organização.

Deste modo, é importante que uma organização tenha consciência dos seus diversos públicos internos, para que seja mais eficaz e eficiente na sua Comunicação Interna. Por outro lado, também os media utilizados devem ser adaptados quer ao público, quer ao objetivo da comunicação. Os *media* mais tradicionais não precisam necessariamente de ser excluídos da Comunicação Interna, podem até mesmo ser uma mais-valia em certas comunicações e podem ajudar na compreensão de certas mensagens transmitidas via Intranet.

Em síntese, a Intranet, quando implementada apropriadamente e quando utilizada eficazmente, permite grandes melhorias no seio de organização. Uma Comunicação Interna eficaz permite melhorias na performance dos colaboradores, no ambiente de trabalho e nas relações entre os membros da organização. Colaboradores satisfeitos com o seu local de trabalho e com o desenvolvimento das suas funções são colaboradores que se tornam embaixadores da marca e que a defendem e transmitem boas considerações para o exterior – quer para consumidores, quer para potenciais consumidores e outros clientes da organização.

2.5. A Administração Pública em Rede

Embora atualmente estejamos perante uma Sociedade em Rede (Castells, 2002), uma sociedade do conhecimento e da informação, a verdade é que nem sempre foi assim. A sociedade sofreu diversas alterações ao longo da sua História, e conseqüentemente, também as empresas públicas e o Estado sofreram alterações que se tornam importantes serem enunciadas.

Existiram dois eventos de importante relevância em Portugal, que vieram a alterar drasticamente a sociedade portuguesa e, em particular, a Administração Pública. O primeiro evento foi a rutura social e política derivada da queda da ditadura em Portugal, em 1974, que levou à implementação do regime democrático como o conhecemos atualmente (Carapeto e Fonseca, 2014).

O outro evento marcante para o país, foi a adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE), em 1986. A adesão à CEE permitiu a entrada de fundos financeiros e programas comunitários para que Portugal atingisse e se mantenha na média europeia, levando a “profundas alterações na máquina burocrática do Estado, por forma a adequá-la ao rigor, à eficácia e à eficiência exigidas pela Comissão” (Silva, 2000: 162).

Anteriormente existia, no Estado, um modelo integrado, que seguia os princípios do modelo burocrático de Max Weber, com uma estrutura centralizada e um controlo hierárquico, onde as atividades eram integradas. As políticas públicas e a prestação de serviços eram integradas na mesma organização, permitindo uma eficácia de intervenção do poder político (Araújo, 2013).

Foi nas décadas de 70 e 80 do século XX que surgiu, em Portugal, um movimento de reforma do Estado denominado de Nova Gestão Pública. Este modelo de gestão eclodiu devido à grande necessidade de desenvolver formas mais eficientes para fornecer os serviços públicos, tendo tido uma grande popularidade nos governos, levando à criação de organizações com autonomia, transformando departamentos públicos em agências (Araújo, 2013). As agências, denominadas em Portugal por Institutos Públicos, são “organizações com autonomia, responsáveis operacionais pela prestação de serviços públicos ou pela implementação de políticas públicas, financiadas através do Estado, mas não dependendo hierarquicamente dos ministérios” (Araújo, 2013: 26).

Estes Institutos Públicos foram criados, essencialmente, pela necessidade de descentralizar estruturas públicas e de melhorar a flexibilidade da gestão das organizações públicas, mais especificamente a gestão de pessoas e a gestão financeira. Estes podem ser de natureza governamental, não governamental, ou privada, sendo que estas agências existem em diversos ministérios e são responsáveis por programas e políticas públicas. Detêm, então, grande conhecimento especializado sobre a área política pela qual são responsáveis (Araújo, 2000).

As reformas da Administração Pública que se desenvolveram com a implementação da Nova Gestão Pública, levaram à desagregação da mesma. O principal objetivo é diminuir a estrutura verticalizada e permitir uma maior interligação entre vários departamentos da Administração Pública e entre esta e outros setores, como é o caso dos setores privado e não-governamental, para a resolução de problemas (Carapeto e Fonseca, 2014).

Estas reformas da Nova Gestão Pública têm como características fundamentais a orientação para o cidadão enquanto cliente, a gestão para resultados, a gestão eficiente e mais profissional, e o complemento do Estado e da Administração Pública com novas formas de consulta e representação direta (Carapeto e Fonseca, 2014).

A globalização, que foi não só económica, mas também política, social e tecnológica, levou ao desenvolvimento de um conjunto de processos de globalização a nível do Estado e da Administração Pública (Carapeto e Fonseca, 2014). A Administração Pública está a sofrer grandes alterações a todos os níveis. A sua estrutura vertical de modelo hierárquico está a ser substituída por uma estrutura complexa – uma estrutura em rede.

Esta estrutura em rede, característica de uma Sociedade em Rede (Castells, 2002), tem na sua base o aparecimento e desenvolvimento das TIC. As políticas públicas de modernização que se têm desenvolvido ao longo dos últimos anos, têm sido direccionadas para uma Administração Pública e um Estado mais digitais, dinamizando as TIC e possibilitando que estas se tornem num apoio para a Administração Pública e para o seu contacto com os cidadãos (Fonseca e Carapeto, 2009).

Para além disso, estas políticas públicas de modernização da Administração Pública são de grande importância, uma vez que a Administração Pública deve estar capacitada para dinamizar a sociedade portuguesa e a competitividade do país, devendo ser “facilitadora, eficiente, eficaz e receptiva aos cidadãos” (Fonseca e Carapeto, 2009: 78). Por outro lado, a Administração Pública é um prestador de serviços ao cidadão e, como tal, o seu processo de inovação deverá ser, sobretudo, relacional.

Existem três vértices neste processo de modernização do Estado e da Administração Pública, resultante da introdução das TIC e da emergência deste novo paradigma organizacional (Fonseca e Carapeto, 2009: 231-232):

- i. Horizontalização – A estrutura organizacional deixou de ser piramidal, passando agora a ser em forma de rede, “com redes de organizações e parcerias público-privadas ligadas através das tecnologias”;
- ii. Desterritorialização – Uma vez que a sociedade se encontra acessível *online*, é possível transmitir informação e facilitar serviços instantaneamente, em todos os locais do país;

- iii. Virtualização – A virtualização não acontece apenas nas comunicações, mas também nas relações entre Estado / Administração Pública e cidadãos, “enquanto clientes dos serviços públicos e enquanto eleitores”.

Num Estado agora mais recetivo, a Administração Pública encara os cidadãos como indivíduos “ativos, com direitos e obrigações”, e a quem a Administração Pública “se abre para que possam intervir no processo de formulação das políticas através do fornecimento de meios de intervenção que fazem o *empowerment* dos cidadãos” (Carapeto e Fonseca, 2014: 28).

A nova Administração Pública é denominada por Administração 2.0, resultante da sua modernização e digitalização, graças à utilização, interna e externamente, da *web 2.0* (Carapeto e Fonseca, 2014). Esta Administração Pública digital “tem a ver com a capacidade de prestar serviços *online* de forma orientada para o cliente” (Carapeto e Fonseca, 2014: 55).

A emergência desta era digital de governação, que se tem sentido por parte dos Governos desde o início deste século, tem tido implicações para os cidadãos, para as empresas, para a sociedade em geral e, naturalmente, para o Estado e a Administração Pública, a diversos níveis: desde a melhoria de eficiência interna, à diminuição do tempo e da complexidade dos serviços públicos prestados, ao aumento da possibilidade de participação da esfera política e, em última instância, à melhoria das relações entre Estado e cidadãos (Carapeto e Fonseca, 2014).

Como já foi referido, a globalização permitiu uma reorganização da sociedade numa rede colaborativa, que, graças também à expansão da *web 2.0*, foi impulsionada essencialmente por quatro alavancas (Carapeto e Fonseca, 2014: 64-65):

- i. Alavancas Tecnológicas - O desenvolvimento da *web 2.0* permitiu uma rápida difusão de informação e de acessibilidade por parte dos cidadãos;
- ii. Alavancas Sociais – A criação e partilha de conteúdos *online* por parte dos indivíduos, com as suas redes de contactos mais próximas, permitindo o desenvolvimento de interações *online* constantes;
- iii. Alavancas Económicas – As tecnologias desenvolvidas com a *web 2.0* são utilizadas como agregadores de negócios para diversos tipos de bens e serviços;

- iv. Alavancas Legais – Este tipo de alavancas refere-se essencialmente aos efeitos da “cultura colaborativa introduzida (...) pelo desenvolvimento do *software* de fonte aberta (*open source*), sobre a proteção dos direitos de propriedade intelectual”.

Desta forma, a Administração Pública desenvolve-se e cidadãos e Estado têm relações mais estreitas e recíprocas, permitindo uma maior interatividade entre a sociedade e as entidades públicas. A Administração 2.0 é caracterizada por uma série de reformas com prioridades nas inovações tecnológicas. As principais transformações a nível da Administração 2.0 foram (Carapeto e Fonseca, 2014):

- i. A partilha interna (*inward sharing*) de documentos internos, por *sites* de internos como *wikis* ou Intranets;
- ii. A partilha externa (*outward sharing*) de informações entre a Administração Pública e os cidadãos, empresas e sociedade em geral;
- iii. E a utilização de *media* sociais (*inbound sharing*), que permite a partilha de informação para uma grande quantidade de indivíduos.

Estas inovações tecnológicas permitiram o desenvolvimento de diversos projetos e programas de unificação dos pontos de contacto entre os cidadãos e a Administração Pública.

A mobilização da sociedade da informação e do conhecimento “permite desburocratizar processos, aproximar cidadãos do Estado, em suma, dinamizar a economia” (Campos e Marques, 2006: 421), melhorando a competitividade das organizações e ainda a qualidade de vida dos cidadãos (Mateus, 2008), mas também aumentando a “eficiência da Administração Pública”, a “qualidade dos serviços prestados aos cidadãos” e o “reforço da responsabilização dos poderes públicos, devido à melhoria do acesso de todos à informação” (Fonseca e Carapeto, 2009: 234).

Existe, atualmente, uma “transição do *e-government*, centrado na disponibilização de informação e serviços da Internet, para o *i-government*, orientado para responder a solicitações individuais dos cidadãos” (Fonseca e Carapeto, 2009: 258). As necessidades dos cidadãos tornam-se cada vez mais pontuais e imprevisíveis, pelo que o Governo e a Administração Pública necessitam de responder a estas necessidades na hora e *online*, através de uma governação colaborativa entre Estado e Institutos Públicos, entidades privadas e não-governamentais (Fonseca e Carapeto, 2009).

Capítulo 3 – Metodologia

3.1. Enquadramento situacional da organização e objeto de estudo – Metropolitano de Lisboa

Foi em 1888 que surgiu o primeiro projeto de um sistema de caminho-de-ferro subterrâneo em Lisboa, que consistia numa rede com um completo sistema de linhas. Mas foi só após a Segunda Guerra Mundial que a ideia dos caminhos-de-ferro subterrâneos pode ser desenvolvida.

Após a Segunda Guerra Mundial, Portugal viu uma viragem na sua economia e, com a economia a desenvolver-se rapidamente, foi altura de apostar nas políticas de eletrificação e de aproveitar os fundos provenientes do Plano Marshall. Desta forma, apostou-se no desenvolvimento do metropolitano na capital.

A 26 de janeiro de 1948, foi constituída a Sociedade do Metropolitano de Lisboa e o seu principal objetivo era “o estudo técnico e económico, em regime de exclusivo, de um sistema de transportes coletivos fundado no aproveitamento do subsolo da cidade” (*site* do Metropolitano de Lisboa, 2016). Em 1 de julho de 1949, foi autorizada a concessão para a instalação e exploração deste Serviço Público.

Foi a 29 de dezembro de 1959 que a primeira rede metropolitana de Lisboa foi aberta ao público. Este novo sistema de transporte dispunha de uma linha em Y, que é atualmente uma parte do troço da linha azul (Linha A) do Metropolitano de Lisboa (ML).

A criação de um sistema de transporte público subterrâneo veio dinamizar a vida dos lisboetas. As pessoas conseguiam deslocar-se mais facilmente dentro da cidade, evitando o congestionamento dos automóveis. Assim, o Metropolitano melhorou não só a vida dos lisboetas, como possibilitou uma grande mobilidade de pessoas e, consecutivamente, desenvolveu as áreas comerciais circundantes às entradas para o subsolo. Tornou-se, então, no “motor principal do sistema de transportes da cidade, dada a sua segurança, rapidez e regularidade” (*site* do Metropolitano de Lisboa, 2016).

Desde a sua abertura até 1972, o ML investiu no alargamento sucessivo da rede subterrânea. Devido à conjuntura do país, já perto da queda do regime ditatorial, existiu uma interrupção da expansão prevista do metropolitano.

Após a queda do regime ditatorial, o Metropolitano de Lisboa é nacionalizado, em 1975. Em 1978, passa a ser uma Empresa Pública e, então, a denominar-se Metropolitano de Lisboa E.P. (Empresa Pública).

Após a sua nacionalização, o ML não parou de melhorar as suas infraestruturas, de desenvolver e alargar a sua rede. Esta rede passou efetivamente a existir quando se criaram duas linhas distintas, em 1995. Em 1998, ano da Expo '98 em Lisboa, abre a quarta linha (Linha D / Vermelha), que terminaria na estação Oriente e que daria acesso privilegiado aos utentes para a Expo '98.

A abertura da Linha D e os prolongamentos da rede subterrânea realizados durante os anos, vieram permitir a existência de quatro linhas independentes e, simultaneamente, interligadas, não só entre si, mas também com ligações ferroviárias suburbanas e regionais, e fluviais para a margem Sul do rio Tejo. A dinamização e interligação dos transportes públicos em Lisboa permitiu uma grande afluência de pessoas e uma grande dinamização e crescimento da própria cidade.

O alargamento das linhas tem vindo a ser contínuo ao longo dos anos. De fazer notar a recente ligação subterrânea ao Aeroporto de Lisboa, através da linha D. A última inauguração de mais um troço do Metropolitano de Lisboa ocorreu em abril de 2016, com a abertura ao público do prolongamento da linha A, com as estações Amadora Este e Reboleira.

Atualmente, a rede do Metropolitano de Lisboa alcança os 44,2 quilómetros de comprimento, contando com 56 estações, dispostas pelas quatro linhas autónomas. Assim, esta rede “constitui-se como uma rede pensada de uma forma global e intermodal com o objetivo de otimizar todos os recursos de mobilidade das cidades que serve” (*site* do Metropolitano de Lisboa, 2016).

Para a análise da organização e para o estudo de caso, é importante referir que, desde 2011, foi definido pelo Plano Estratégico dos Transportes, a constituição de uma entidade denominada “Transportes de Lisboa, E.P.E.”, sendo esta entidade uma união entre o

Metropolitano de Lisboa, E.P.E. e a Companhia Carris de Ferro de Lisboa, S.A. (CARRIS). Em 2014, essa mesma entidade passou a integrar também a TRANSTEJO e a SOFLUSA.

O ML é atualmente designado de Metropolitano de Lisboa, E.P.E. por ser uma Empresa Pública Empresarial. A empresa pretende, então, prestar um serviço de transporte público, que promove a mobilidade sustentável na área urbana de Lisboa, assente na qualidade, segurança, eficácia económica, social e ambiental.

O Metropolitano de Lisboa defende cinco valores essenciais para uma mobilidade sustentável (*site* do Metropolitano de Lisboa, 2016):

- i. Inovação e Desenvolvimento: Através da evolução tecnológica, o ML visa melhorar e desenvolver continuamente os serviços e produtos, novos ou existentes, para a melhoria da experiência do cliente.
- ii. Responsabilidade:
 - a. Ambiental - Atenção ao rendimento energético e à garantia da proteção ambiental.
 - b. Social - Foco na mobilidade das pessoas que se deslocam na área metropolitana de Lisboa.
 - c. Económica - Garantir a sustentabilidade do ML, quer numa perspetiva empresarial, quer numa perspetiva laboral.
- iii. Qualidade: Criação de valor e utilidade do serviço prestado aos clientes.
- iv. Rigor e Integridade: O ML segue práticas exigentes a nível ético e comportamental da organização e dos seus colaboradores, cumprindo também processos rigorosos a nível do serviço prestado para garantir a fiabilidade e confiança do mesmo.
- v. Competência e Segurança: Manutenção e reforço interno e externo da imagem e credibilidade do Metropolitano de Lisboa; e atenção na segurança de pessoas e bens.

O Metropolitano de Lisboa definiu, então, seis objetivos estratégicos para alcançar a sua missão e visão, atendendo sempre aos seus valores. Estes objetivos passam por (*site* do Metropolitano de Lisboa, 2016):

- i. Segurança – Visando proteger clientes, prestadores de serviço e colaboradores, através da minimização do risco no transporte e do impacto no meio ambiente;

- ii. Cliente – Assegurar um serviço que satisfaça ou exceda as expectativas dos seus clientes, tendo em consideração a motivação da movimentação geográfica;
- iii. Colaboradores – Envolver todos os colaboradores do ML, fomentando o seu sentimento de pertença e o desenvolvimento de cada indivíduo;
- iv. Ativos – Garantir uma gestão eficiente e eficaz dos ativos, tendo em atenção a sua manutenção e fiabilidade;
- v. Crescimento – Possibilitar a criação de condições para que o serviço seja atrativo, oferecendo serviços que satisfaçam as necessidades dos potenciais e atuais clientes;
- vi. Sustentabilidade Financeira – Garantir que o ML detenha um equilíbrio económico-financeiro.

Internamente, e relativamente ao Gabinete de Comunicação e Marketing, este promove a disseminação da informação transversal a toda a organização. É importante, para o ML, que todos os seus colaboradores tenham o mesmo acesso a informação relativa à atividade da empresa, aos seus resultados, missão, visão, valores e objetivos estratégicos.

O Gabinete de Comunicação e Marketing dispõe de diversas iniciativas internas para motivar e envolver os colaboradores do ML. Em 2016, destacaram-se as seguintes iniciativas: Carnaval, com um concurso interno onde os colaboradores partilhavam fotos dos seus descendentes; Dia da Mulher, com *workshops* de maquilhagem; Aniversário da Empresa; Dia Mundial do Ambiente, com um concurso para a criação de objetos com materiais utilizados no dia-a-dia de trabalho dos colaboradores e que, de outra forma, seriam resíduos; e *Open Day Kids*, onde se deu a possibilidade aos descendentes dos colaboradores de conhecerem o local de trabalho e o seu ambiente.

Para além destas iniciativas, o Gabinete de Comunicação e Marketing do ML comunica com os colaboradores maioritariamente através da Intranet da organização, denominada de “Portal Metro”. A Intranet “Portal Metro” é a ferramenta de excelência da organização para a Comunicação Interna, que existe desde 2005. Foi reformulada em 2013, mas tem estado sempre em constante desenvolvimento, implementando diversas novas funcionalidades para facilitar a transmissão de informação aos colaboradores do ML.

Embora a entidade “Transportes de Lisboa, E.P.E” partilhe o mesmo conselho de administração, cada organização desta entidade detém a sua própria Intranet. Por um lado, as chefias têm acesso às Intranets de todas as empresas, por outro, apenas os colaboradores

com cargos sem chefia têm acesso à Intranet da respetiva organização para a qual trabalham. Relativamente ao Metropolitano de Lisboa, a organização detém 1.362 colaboradores, universo no qual incidirá este estudo.

3.2. Problemática de Partida e Objetivos de Investigação

Sendo a Intranet “Portal Metro” a ferramenta de Comunicação Interna mais utilizada pelo Gabinete de Comunicação e Marketing no Metropolitano de Lisboa, esta está disponível para todos os colaboradores da organização, mesmo àqueles que não lhes é atribuído um computador, podendo aceder à Intranet através de um computador partilhado com o seu *login* de acesso.

Tendo em conta que muitos colaboradores não se encontram na sede, à frente de um computador a trabalhar, mas sim no subsolo, isto é, nas estações de metro, a Intranet torna-se essencial para a transmissão de informação e de todas as iniciativas e atividades de Comunicação Interna.

O Gabinete de Comunicação e Marketing tenta sempre corresponder aos pedidos e sugestões dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa, para a implementação de novos conteúdos, secções ou ferramentas na Intranet “Portal Metro”. É nesta visão uma Intranet em melhoria constante e como uma ferramenta de Comunicação Interna que se pretende incidir este estudo.

Desta forma, neste estudo relativo à Comunicação Interna do ML, através da utilização da Intranet “Portal Metro”, pretende-se realizar uma análise correlacional entre as expectativas e preferências dos colaboradores relativamente aos temas apresentados na Intranet, com recurso a um inquérito por questionário. Numa primeira parte, visa-se compreender se a informação disponível na Intranet “Portal Metro” vai de encontro às necessidades dos colaboradores. Numa segunda parte, o objetivo passa por dividir a informação disponibilizada por conteúdos temáticos e se estes vão ao encontro das expectativas das várias áreas funcionais em que os colaboradores estão inseridos. Por último, visa-se compreender se existem expectativas de conteúdos futuros para esta ferramenta.

Pretende-se, como objetivos desta investigação, perceber se os conteúdos disponíveis se adaptam ao público interno da organização e, mais especificamente, se vão ao encontro, por área funcional de cada indivíduo, das suas necessidades e expectativas. Recolhendo informação sobre de que forma é possível melhorar as informações e conteúdos disponibilizados aos colaboradores e respetivas áreas funcionais, a organização poderá melhorar a sua Comunicação Interna, levando a uma maior motivação dos colaboradores e a uma maior identificação e sentimento de pertença com o Metropolitano de Lisboa.

Os procedimentos metodológicos assinalados pretendem responder à seguinte pergunta de partida:

- Os colaboradores do Metropolitano de Lisboa estão satisfeitos com os conteúdos disponíveis na Intranet “Portal Metro”, ou têm expectativas relativamente a novos conteúdos, que permitam uma melhoria no desempenho das suas funções?

A resposta à questão anterior leva à conceção de certos eixos problemáticos derivantes da pergunta de partida e que se relacionam com a natureza da informação e com os conteúdos disponíveis na Intranet “Portal Metro”, nomeadamente:

- Irão ao encontro das necessidades e expectativas dos seus colaboradores?
- Motivarão os colaboradores a desempenhar as suas funções e a sentirem-se parte integrante da organização?
- Os conteúdos e informações disponibilizadas na Intranet “Portal Metro” são adequados a todas as áreas funcionais da organização?
- Que conteúdos mais interessam ao colaborador e qual a correlação entre esses conteúdos e a função de cada colaborador?

Com este estudo de caso no ML, pretende-se descrever, da forma mais precisa e aproximada da realidade, o universo desta organização em estudo. É importante, desta forma, conhecer as áreas de conteúdos disponíveis na Intranet “Portal Metro” e quais desses conteúdos e informações os colaboradores dão mais importância para o desenvolvimento das suas funções diárias. Ao responder às questões acima enumeradas, pretende-se que, no futuro, o Gabinete de Comunicação e Marketing do ML possa adequar e direcionar, de uma forma mais eficaz e eficiente, os conteúdos e informações aos seus colaboradores e às áreas funcionais onde trabalham.

3.3. Enquadramento e Delimitação do Objeto de Estudo

O Gabinete de Comunicação e Marketing articula a utilização da Intranet com e-mails e cartazes em locais estrategicamente definidos, muito devido à dispersão dos colaboradores e devido também às diversas categorias existentes no Metropolitano de Lisboa. É frequente lançarem iniciativas em cartaz com informação sucinta remetendo para: «Saiba mais no Portal Metro».

O objetivo do Gabinete de Comunicação e Marketing é, então, a disseminação da informação das diversas áreas da organização em tempo real e com conteúdos relevantes para o trabalho dos colaboradores. Desta forma, pretendem incrementar o sentimento de pertença de todos os trabalhadores, de modo a que estes espelhem na comunidade um reflexo positivo da atividade da Empresa na sociedade, potenciando a cultura organizacional.

A Intranet “Portal Metro” permite comunicar com um vasto número de colaboradores em tempo quase real e informá-los de notícias e acontecimentos relevantes na organização. Para além disso, nalgumas áreas os colaboradores necessitam de aceder à Intranet para consultar conteúdos inerentes às suas funções.

Por forma a fomentar a utilização da Intranet, o Gabinete de Comunicação e Marketing promove diversos passatempos e iniciativas de carácter social, cultura e lazer para os colaboradores disfrutarem com as suas famílias. Desta forma, permite ainda aumentar o bem-estar dos colaboradores, melhorando, conseqüentemente, o seu desempenho no local de trabalho.

A Intranet “Portal do Metro” é, acima de tudo, uma plataforma onde os colaboradores podem encontrar toda a informação da organização, normas e notícias do Metropolitano de Lisboa, bem como conteúdos técnicos e ferramentas que permitem aos colaboradores desenvolver o seu trabalho diário mais eficazmente.

A Intranet do Metropolitano de Lisboa (2016) está segmentada em onze áreas, para ser mais fácil a procura de informações e conteúdos por parte dos colaboradores (ver Anexo A):

- i. A **Página Inicial** está dividida em 3 áreas distintas: a área “Destaques” da organização inclui eventos internos, notícias sobre o Metropolitano de Lisboa e novas atividades e parcerias disponíveis; a área “Notícias Institucionais” permite

navegar entre algumas notícias, sendo que as duas notícias mais recentes são visíveis aquando da entrada na página inicial; e, por fim, a área “Outras Notícias” que conta com algumas notícias relativas a parcerias, formações, comemorações e campanhas. No lado esquerdo da **Página Inicial** existe um menu com diversos links úteis, nomeadamente: *site* externo do Metropolitano de Lisboa, pesquisa de colaboradores e lista telefónica, a Revista de Imprensa com notícias externas sobre os Transportes de Lisboa, marcação de auditórios, pedidos de suporte e de credenciais, ementas semanais das refeições, biblioteca *online* onde os colaboradores podem aceder e requisitar livros e outros materiais, *site* do CCDTML (Centro Cultural e Desportivo dos Trabalhadores do Metropolitano de Lisboa), NeWs e VIA lx – newsletter e revista digitais, agora em desuso; links úteis aos colaboradores, e fichas com dados de Segurança para os colaboradores.

- ii. A área **My ML** dispõe de uma barra de fácil acesso para o colaborador. Esta barra detém sete separadores: Gestão de Informação Pessoal, onde o colaborador encontra informações relativas aos recibos de vencimento, recibo de *login*, solicitação de declarações, manutenção de *passwords*, declaração anual de rendimentos, comunicação de alterações, diversos *templates*, e consulta de declarações e documentos emitidos; Assiduidade; *Webmail*; *Email*; Biblioteca; *Session Manager Menu Tree Display*; e, por fim, My Teleponto.
- iii. A área **Procedimentos** dispõe, na página principal, de cinco pastas: Contratação, Manuais, Segurança e Saúde no Trabalho, Templates e Minutas, Títulos de Transporte. Cada uma destas pastas desdobra-se numas quantas outras que permitem ao colaborador dispor de toda a informação relativa à pasta que escolheu, de forma organizada e de fácil acesso.
- iv. A área **Indicadores** dispõe de informação interessante sobre a organização, mas parece estar bastante em desuso e muito desatualizada, uma vez que os indicadores mais recentes datam de 2014.
- v. A área **Documentação** inclui pastas, onde é possível encontrar toda a informação que o colaborador esteja à procura. Desde regulamentos, normas, comunicação interna (revista de saúde, revista VIA lx, NeWs), fornecedores, campanhas e atividades, estatísticas, benefícios para o colaborador (relativos a saúde e parcerias disponíveis), entre outros documentos e informações.

- vi. A área **Qualidade e Ambiente** inclui uma barra superior com dois separadores: Sistema de Gestão e Fichas de Dados de Segurança. Acedendo ao Sistema de Gestão, o colaborador é encaminhado para uma página externa com informações relativas à Gestão do Metropolitano, Carris e Transtejo. Relativamente às Fichas de Dados de Segurança, as informações são as mesmas que estão dispostas no último ponto no menu lateral da **Página Inicial**.
- vii. A área **Áreas** está dividida em quinze separadores, que contém informação e conteúdos relevantes para o colaborador, relativos aos Departamentos e Direções existentes no Metropolitano de Lisboa. Esta área não está ainda concluída, pelo que alguns Departamentos e Direções não dispõem de qualquer informação.
- viii. A área **Manual Organização** dispõe, em formato digital, do Manual da Organização, atualizado em Junho de 2016, para que os colaboradores possam consultar a qualquer momento.
- ix. A área **Gestão de Ideias** permite que os colaboradores do Metropolitano de Lisboa exponham as suas ideias. Estas podem ser referentes a “Como conquistar Clientes ao Transporte Individual”, “Medidas para diminuir a fraude”, “Como poupar recursos e melhorar o desempenho na sua área”, e “Outros”. É possível ainda ao colaborador anexar um ficheiro para complementar a explicação da sua ideia.
- x. A área **Representações** dispõe de duas áreas distintas: a CT (Comissão de Trabalhadores) e o CCDTML (Centro Cultural e Desportivo dos Trabalhadores do Metropolitano de Lisboa). Na Comissão de Trabalhadores, é possível consultar notícias e informações em Destaque, mas também documentos com informações importantes. No CCDTML, existe um menu lateral com separação de atividades: Atividades Culturais, Atividades Desportivas, Atividades Sociais e de Comunidade, Protocolos, e Comunicados Institucionais.
- xi. Por fim, a área **Parcerias** é relativa às parcerias disponíveis para os Transportes de Lisboa – Metro, Carris e Transtejo. Esta página dispõe de um menu lateral com informações relativas a como usufruir das parcerias, as parcerias do mês e a segmentação das parcerias. As parcerias são divididas nas seguintes áreas: Apoio Familiar e Educação, Assistência e Reparações, Bens de Consumo, Desporto, Domicílio e Auto, Saúde e Bem-Estar, Seguros e Multi-serviços, Turismo e Viagens.

Tendo por base estas onze áreas, categorizaram-se os conteúdos da Intranet por diversas áreas temáticas, para que seja mais fácil perceber que conteúdos vão de encontro às expectativas e necessidades dos colaboradores. Esses conteúdos foram divididos em:

- i. Conteúdos Informativos – Que englobam a Revista de Imprensa, a NeWs e VIA lx, informações sobre a organização, nomeadamente, informações, notícias e manual da organização, indicadores, contacto dos colaboradores, áreas funcionais da organização, e outros (links úteis, ementas e *site* externo do Metropolitano de Lisboa);
- ii. Conteúdos Interativos – Estes incluem os destaques, campanhas e passatempos, a gestão de ideias e as representações;
- iii. Conteúdos de Envolvimento – Nomeadamente os benefícios para os colaboradores (área de Parcerias), My ML e Biblioteca Digital;
- iv. Conteúdos Técnicos e Ferramentas – Estes são relativos à marcação de auditórios, pedidos de suporte, pedidos de credenciais, procedimentos, documentação e a área de Qualidade e Ambiente.

Sendo a Intranet o local onde os colaboradores procuram toda a informação e conteúdos necessários ao desenvolvimento do seu trabalho, esta plataforma tornou-se essencial no dia-a-dia dos colaboradores. É então necessário compreender se as necessidades dos colaboradores relativamente aos conteúdos são satisfeitas e se os colaboradores procuram algo mais na Intranet.

Ao satisfazer as necessidades dos colaboradores relativamente à ferramenta em questão, o ML terá colaboradores mais motivados e mais empenhados no desenvolver das suas funções, permitindo um aumento do seu desempenho e uma maior eficácia no trabalho. Colaboradores mais felizes no seu local de trabalho são colaboradores que se tornam embaixadores da marca Metropolitano de Lisboa e, consecutivamente, que transmitem à sua *network* de contactos uma imagem positiva da organização.

Assim, este estudo visa perceber se a utilização da Intranet e respetivos conteúdos permite uma melhoria do dia-a-dia de trabalho dos colaboradores e se estes se sentem mais motivados a realizar as suas tarefas diárias.

3.4. Estratégia Metodológica

No decorrer de um estudo de caso, é necessário definir e delimitar a estratégia metodológica a utilizar, isto é, o plano de investigação que será adotado no desenvolvimento do estudo.

O processo de investigação “compreende um conjunto de etapas, desde que o investigador inicia o processo de pesquisa de informação até os resultados obtidos serem apresentados” (Sousa e Baptista, 2011: 3). Essas nove etapas são (Sousa e Baptista, 2011: 3-4; Azevedo e Azevedo, 2008: 20; Huot, 2002: 19):

- i. Definição do objeto de estudo e da questão de partida;
- ii. Recolha de informação sobre o tema escolhido (estudo exploratório) e revisão da literatura;
- iii. Definição da problemática;
- iv. Definição do plano de trabalho;
- v. Seleção dos métodos de investigação mais adequados ao objeto de estudo;
- vi. Definição das técnicas de investigação a utilizar, em função dos objetivos de investigação;
- vii. Recolha e tratamento dos dados recolhidos;
- viii. Apresentação dos resultados;
- ix. Construção de conclusões.

Desta forma, e considerando a problemática anteriormente apresentada, a estratégia metodológica definida é dividida em duas etapas.

A primeira etapa é relativa ao estudo dos dados secundários. Existiu uma observação direta da plataforma da Intranet e uma análise documental, que permitiu perceber como funciona a Intranet e quais as informações e conteúdos disponíveis, o que deu origem à divisão dos conteúdos anteriormente mencionada. Por outro lado, também foi realizada uma entrevista exploratória, que visou compreender melhor os objetivos e tarefas do Gabinete de Comunicação e Marketing – onde é feita toda a gestão da Intranet “Portal Metro”. Desta forma, torna-se mais fácil a construção do questionário, realizado na segunda etapa, e, posteriormente, será possível validar, ou não, as hipóteses de investigação.

A segunda etapa é, então, o estudo dos dados primários, utilizando-se um inquérito por questionário para a recolha dos dados. Ao analisar estes dados, será também possível validar, ou não, as hipóteses de investigação.

Passar-se-á, então, a uma descrição mais detalhada das duas etapas definidas para a estratégia metodológica, por forma a ser perceptível a importância destas etapas no desenrolar deste estudo de caso.

3.4.1. Dados Secundários

Os dados secundários “provêm da análise documental” (Sousa e Baptista, 2011: 71), onde o investigador tem acesso a informações criadas por outros. As técnicas de investigação utilizadas para a recolha de dados secundários foram a observação, a análise documental e a entrevista exploratória.

A utilização das técnicas de observação e análise documental permitiu compreender melhor o universo interno do Metropolitano de Lisboa, quer através de recolha de informação da Intranet “Portal Metro”, quer através de *sites* externos, relatórios e notícias.

Por outro lado, a realização da entrevista exploratória à responsável pela Intranet “Portal Metro” permitiu complementar a informação recolhida.

Observação Direta

A observação implica a presença do investigador no local para a recolha de dados. Neste estudo de caso existiu uma observação não-participante, pois não houve a participação nas atividades e vivências dos colaboradores, e utilizou-se o método de recolha de dados narrativo, que se baseia “na elaboração de um registo escrito dos dados” que é feito “no momento da observação” (Sousa e Baptista, 2011: 88).

A observação direta foi realizada durante a semana de 21 a 25 de Novembro de 2016, na sede do Metropolitano de Lisboa, onde me foi facultado um computador para ter acesso à Intranet “Portal Metro”. Foi possível recolher informação sobre a forma de estruturação da Intranet e os conteúdos e informações disponibilizados. A compreensão da organização da

Intranet e da importância da mesma no dia-a-dia dos colaboradores foi essencial para poder desenvolver o questionário posteriormente aplicado.

Análise Documental

A análise documental é de extrema importância na investigação qualitativa, “seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja através da descoberta de novos aspetos sobre um tema ou problema” (Sousa e Baptista, 2011: 89). Esta análise permite descrever de forma objetiva, sistemática e quantitativa as informações recolhidas (Azevedo e Azevedo, 2008).

Desta forma, a análise documental ocorreu em simultâneo com a observação direta, recorrendo a uma análise exaustiva e minuciosa de documentos e relatórios sobre a organização, de informações disponíveis em *sites* e notícias, bem como do *site* do Metropolitano de Lisboa.

Também a análise documental foi essencial para compreender e conhecer melhor a organização, permitindo um melhor desenvolvimento e elaboração do inquérito por questionário (dados primários do estudo).

Entrevista Exploratória

Uma entrevista tem por objetivo “recolher a opinião do sujeito da investigação sobre temáticas de interesse para a própria investigação” (Azevedo e Azevedo, 2008: 29), permitindo a consolidação de informações e ideias que foram recolhidas na análise documental.

Neste estudo de caso foi desenvolvida uma entrevista estruturada, que se baseia “na abordagem de temas às questões previamente determinadas e que são consideradas importantes para os objetivos do trabalho” (Sousa e Baptista, 2011: 80). Este tipo de entrevista contém um guião (Azevedo e Azevedo, 2008) com perguntas estruturadas, ordenadas e do tipo abertas, onde “o entrevistado tem possibilidade de exprimir e justificar livremente a sua opinião” (Sousa e Baptista, 2011: 81).

O método utilizado para a realização desta entrevista foi via eletrónica (*email*) e foi efetuada à Dr.^a Cristina Augusto, responsável pela gestão da Intranet “Portal Metro” do Gabinete de Comunicação e Marketing (ver Anexo B).

3.4.2. Dados Primários

A obtenção de dados primários, neste estudo de caso, foi feita de forma indireta, através de um inquérito por questionário (Almeida e Pinto, 1995).

Um inquérito designa, para Moreira (2009: 115-116), “a recolha de respostas a um conjunto de questões junto de uma amostra de pessoas, de tal modo que se possa daí inferir quais seriam os resultados obtidos caso se tivesse inquirido todas as pessoas que constituem a população-alvo”.

O instrumento base do inquérito é o questionário, que irá permitir “recolher uma amostra dos conhecimentos, atitudes, valores e comportamentos” dos inquiridos, relativamente ao objeto de estudo (Sousa e Baptista, 2011: 91). O inquérito é mais estruturado e rígido do que a entrevista, onde se apresentam diversas questões “sob uma forma e segundo uma ordem prévia estritamente programadas” (Almeida e Pinto, 1995: 112).

Inquérito por Questionário

O questionário implementado foi do tipo fechado, desenvolvido apenas com questões fechadas, uma vez que estas permitem não só uma facilidade de tratamento de respostas e clareza de interpretação, mas também permite que os inquiridos não se dispersem e se foquem apenas nas questões feitas, levando a despender menos tempo e esforço (Moreira, 2009; Almeida e Pinto, 1995; Sousa e Baptista, 2011).

O inquérito por questionário (ver Anexo C) caracterizou-se por diversas questões que visavam compreender a opinião e utilidade dos colaboradores relativamente aos conteúdos disponíveis na Intranet “Portal Metro”. Desta forma, este inquérito por questionário é um inquérito multidimensional, pois visa medir mais do que uma variável (Moreira, 2009), sendo estas:

- i. A primeira variável diz respeito à valorização, por parte dos colaboradores, da Intranet como veículo importante de Comunicação Interna na organização. Esta variável foi analisada através das primeiras sete questões.
- ii. Com a segunda variável pretende-se compreender se os colaboradores do Metropolitano de Lisboa se reveem nos atuais conteúdos disponibilizados na Intranet “Portal Metro”. As questões oito a quinze visam responder a esta variável.
- iii. A terceira variável de estudo visa perceber se existem áreas de conteúdos que possam ser potenciadas no futuro, na Intranet “Portal Metro”. A questão número dezasseis pretende analisar esta variável.
- iv. Por fim, a última variável é relativa à descrição do perfil do colaborador, sendo composta pelas últimas cinco questões não numeradas.

3.5. Amostra e Horizonte Temporal da Investigação

O objetivo da implementação do inquérito por questionário no Metropolitano de Lisboa passou pela compreensão da utilização e valorização que os colaboradores detêm relativamente à Intranet “Portal Metro”, pela perceção da utilização dos conteúdos disponíveis na Intranet relativamente a áreas de conteúdos especificadas e ainda pela valorização de novos conteúdos que possam ser disponibilizados na Intranet “Portal Metro”.

A administração deste inquérito foi *online*, para que fosse possível chegar a mais indivíduos (Sousa e Baptista, 2011). O objetivo foi, então, chegar a todos os colaboradores da forma mais igualitária possível, disponibilizando o inquérito por questionário na Página Inicial da Intranet “Portal Metro” e fazendo apelos à participação dos colaboradores, através de *emails*. Tendo a probabilidade de ter uma amostra maior, a possibilidade de generalização dos resultados a toda a população-alvo, será também maior e realizada de forma significativa.

Desta forma, o método de amostragem utilizado foi a amostragem não probabilística intencional, visto ser necessário ter em conta a disponibilidade dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa para responderem ao inquérito, bem como o acesso que tiveram à Intranet “Portal Metro” enquanto o inquérito esteve ativo na página inicial da mesma. É importante relembrar que alguns dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa não têm um

computador pessoal de trabalho, pelo que apenas acedem à Intranet num computador que partilham com outros colaboradores em situações idênticas.

A dimensão da amostra, segundo Huot (2002: 37), é definida pelo quadro elaborado pelo autor (ver Anexo G), e quanto maior for, maior é a possibilidade de termos uma amostra significativa face à população em estudo. Ou seja, “mais os seus parâmetros se aproximam dos da população”. Assim, a letra N representa a dimensão da população, e n representa a dimensão da amostra necessária. Uma vez que o número de colaboradores (N - população-alvo) do Metropolitano de Lisboa chega aos 1.362 indivíduos, uma amostra significativa terá de ter, no mínimo, 297 respondentes.

No caso do inquérito por questionário aplicado a todos os colaboradores do Metropolitano de Lisboa, o número de respostas recolhidas foram 204. Embora o inquérito por questionário tivesse sido disponibilizado na própria Página Inicial da Intranet “Portal Metro”, entre os dias 5 e 22 de Janeiro de 2017, e mesmo com o envio para todos os colaboradores de dois *emails* apelando ao preenchimento do questionário, o número não foi suficiente para que a amostra recolhida fosse significativa.

No processo de amostragem, existe sempre um grau de erro chamado de erro amostral, uma vez que se desconhece se a amostra é suficientemente significativa da população em questão. Logo, é necessário interpretar os resultados da pesquisa dentro do intervalo de confiança, isto é, dentro de um intervalo que estabelece limites em torno da estimativa obtida.

O erro amostral irá ajudar a assegurar uma amostra significativa, associando os resultados com um grau de confiança elevado. Ao estabelecer o intervalo de confiança pretendido para a análise, consegue-se estabelecer uma expectativa, isto é, um nível de confiança, de que as conclusões provenientes da pesquisa feita relativamente à população estarão corretas, com um certo erro amostral. Define-se, desta forma, que o parâmetro populacional estará circunscrito à variabilidade da margem de erro calculada. Esta margem de erro refere-se, então, à estimativa de erro máximo, considerando-se um modelo de amostragem aleatório simples.

Uma vez que o universo desta investigação são 1.362 colaboradores e que se obteve 204 resultados, ao aplicar um nível de confiança de 95%, obtém-se uma margem de erro de

6,33%. Esta margem de erro obtém-se através da fórmula do intervalo de confiança calculado com base numa distribuição normal, como se pode ver na fórmula abaixo:

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

e = erro amostral

z = valor da distribuição normal para um nível de confiança de 95% (aproximadamente 1,960)

p.(1-p) = probabilidades de ocorrer ou não *p.*, sendo que *p.* é um certo atributo na hipótese mais pessimista, o que implica uma igual probabilidade de ocorrer ou não a hipótese (*p* = 0,5)

N = população-alvo (1.362)

n = dimensão da amostra (192)

$$e = \sqrt{\frac{1,960^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{204}} \cdot \sqrt{\frac{1362 - 204}{1362 - 1}} = 0,0633 = 6,33\%$$

3.6. Limitações da Investigação

Esta investigação poderá ser útil para, no futuro, outras investigações serem desenvolvidas na área de Comunicação Interna do Metropolitano de Lisboa.

A análise efetuada neste estudo poderá ser melhorada através, por exemplo, da utilização de outras ferramentas de Comunicação para a partilha do inquérito, para que a adesão ao mesmo seja superior. Desta forma, talvez tivesse sido possível recolher mais respostas e, assim, ter uma amostra mais significativa da população-alvo.

A amostra recolhida para este estudo resultou da partilha do inquérito por duas vias diferentes: o *link* para o inquérito foi disponibilizado na Página Inicial da Intranet “Portal Metro”, para que qualquer colaborador tivesse acesso e conhecimento, aquando da abertura da Página Inicial da Intranet; e o envio, a todos os colaboradores do Metropolitano de Lisboa, de dois *emails* para o endereço de *email* corporativo apelando à participação no inquérito.

No caso dos colaboradores que estão dispersos no terreno e que têm pouco acesso ao *email*, não detendo acesso a um computador de serviço nem cujas atividades requerem a utilização de um computador, estes poderão não ter tido a mesma possibilidade de responder ao inquérito por questionário do que os restantes colaboradores. Logo, esta poderá ter sido uma limitação ao estudo realizado.

Outra limitação encontrada na investigação foi a impossibilidade de ter acesso ao perfil do colaborador do Metropolitano de Lisboa, tais como a distribuição dos colaboradores por dados de caracterização profissionais, bem como idades, antiguidade na empresa, categorias profissionais e áreas funcionais onde trabalham. Desta forma, não foi possível avaliar se a amostra recolhida é, ou não, representativa da população-alvo em questão.

Por fim, é importante referir que dentro das limitações está incluído o facto deste estudo ser apenas no Metropolitano de Lisboa, não podendo ser extensível a outras organizações.

3.7. Hipóteses em Investigação

Um estudo que se baseie em hipóteses de investigação traduz-se num trabalho realizado com rigor e ordem, sem que se sacrifique o espírito de descoberta do investigador. A definição de hipóteses permite ao investigador seleccionar, de entre uma infinidade de dados pertinentes que se pode recolher, um tema específico para análise (Quivy e Campenhoudt, 2008).

As hipóteses permitem ter uma reflexão teórica e um conhecimento prévio do tema em estudo, a designada fase exploratória, aliados ao espírito de descoberta. Para além disso, fornecem “à investigação um fio condutor particularmente eficaz que (...) substitui nessa função a questão da pesquisa, mesmo que esta deva permanecer presente na nossa mente. O seguimento do trabalho consistirá, de facto, em testar as hipóteses, confrontando-as com dados da observação” (Quivy e Campenhoudt, 2008: 119-120).

Deste modo, e atendendo à pergunta de partida deste estudo - *Os colaboradores do Metropolitano de Lisboa estão satisfeitos com os conteúdos disponíveis na Intranet “Portal Metro”, ou têm expectativas relativamente a novos conteúdos, que permitam uma melhoria no desempenho das suas funções?* -, formularam-se as seguintes hipóteses de investigação, que representam uma pressuposição que deve ser verificada (Quivy e Campenhoudt, 2008):

Hipótese 1

Os conteúdos disponibilizados na Intranet “Portal Metro” vão de encontro às necessidades dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa.

Hipótese 2

A informação disponível através dos conteúdos temáticos na Intranet “Portal Metro”, vai ao encontro das necessidades dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa.

Hipótese 3

Os colaboradores do Metropolitano de Lisboa indicam áreas de conteúdos que não estão expressas na Intranet “Portal Metro” e que gostariam de ver potenciadas no futuro.

Capítulo 4 – Análise de dados primários do estudo de caso da Intranet “Portal Metro” do Metropolitano de Lisboa

4.1. Análise geral aos dados primários do estudo

A análise dos dados primários será realizada de forma descritiva, para que seja de fácil compreensão as respostas dos inquiridos no inquérito por questionário feito aos colaboradores do Metropolitano de Lisboa.

De modo a tornar a compreensão dos dados mais fácil, a análise irá começar pelos dados de caracterização dos inquiridos. Embora estes tenham sido implementados no final do questionário, torna-se importante descrever e caracterizar primeiro a nossa amostra.

4.1.1. Dados de caracterização dos inquiridos

Para a recolha dos dados de caracterização dos inquiridos, desenvolveram-se cinco questões fundamentais no inquérito por questionário (ver Anexo D).

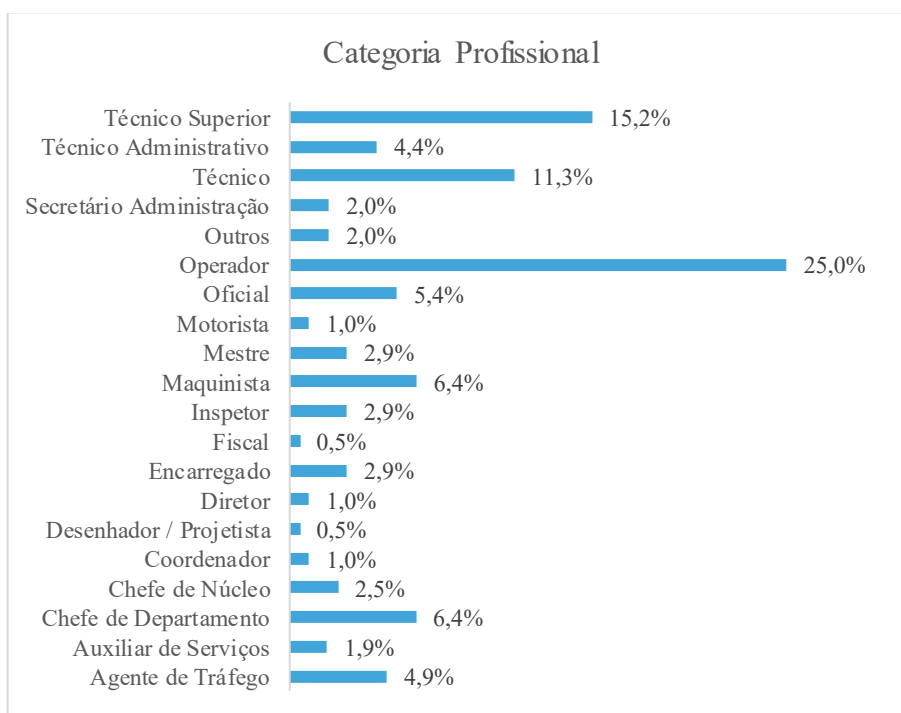
Na primeira questão relativa ao tempo de permanência na organização, observamos que 52% dos inquiridos trabalham há mais de 20 anos no Metropolitano de Lisboa, 36% trabalham na organização entre 11 e 20 anos, e apenas 12% trabalha entre 4 a 10 anos na organização. Não existiu nenhum respondente que estivesse há menos de 4 anos a trabalhar no ML.

A questão relativa à idade dos inquiridos demonstra que 50% da amostra tem idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos, 26% tem mais de 50 anos, 23% dos inquiridos tem entre 31 e 40 anos e apenas 1% tem até 30 anos de idade. Isto demonstra que a amostra de colaboradores do ML é uma amostra mais idosa e com poucos indivíduos jovens. Sabe-se ainda que, através da questão relativa ao género dos inquiridos, 72% são do sexo masculino e apenas 28% são do sexo feminino.

Relativamente à categorial profissional de cada inquirido, 25% dos respondentes são Operadores, enquanto que 15,2% são Técnicos Superiores, 11,3% são Técnicos, Chefes de Departamento e Maquinistas representam 6,4% cada um, Oficiais representam 5,4%, Agentes de Tráfego representam 4,9%, Técnicos Administrativos representam 4,4%,

Mestres, Inspetores e Encarregados representam, cada um, 2,9%, os Chefes de Núcleo representam 2,5%, Secretários de Administração e Outros representam 2% cada um, Auxiliares de Serviço representam 1,9%, Motoristas, Diretores e Coordenadores representam, cada um, 1%, e Desenhadores/Projetistas e Fiscais representam 0,5% cada um.

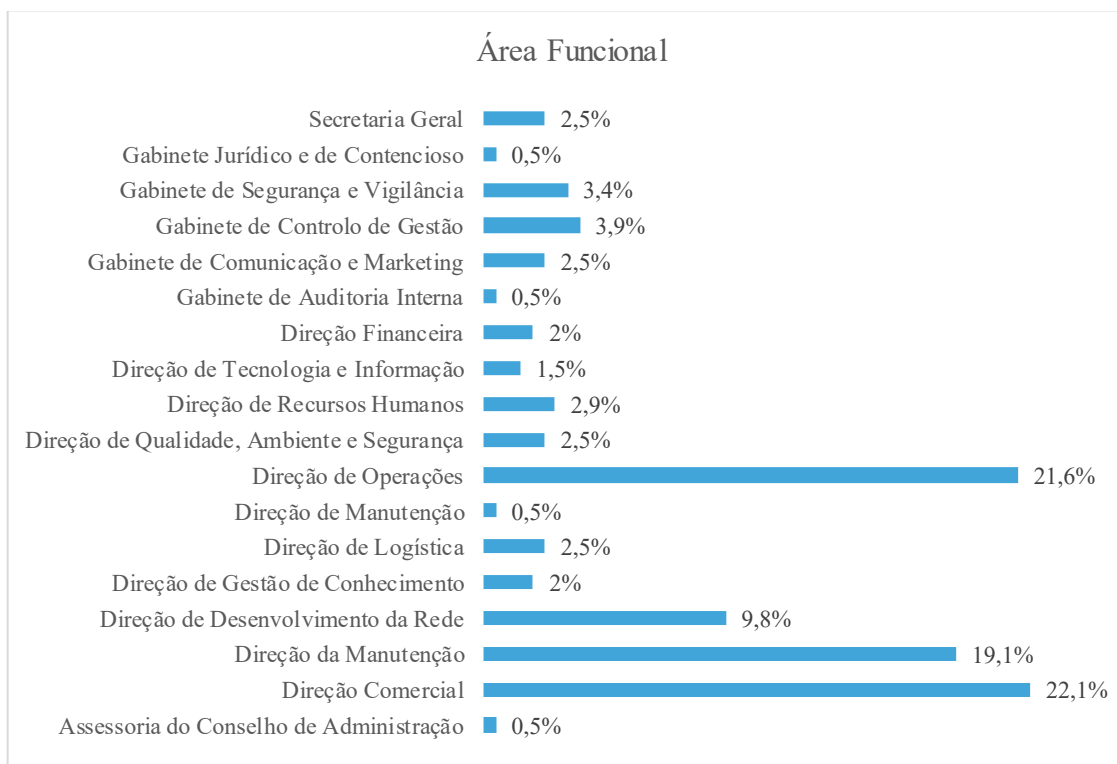
Gráfico 1 - Categoria Profissional



Fonte: Elaboração Própria

Por fim, a última questão dos dados de caracterização era relativa à área funcional na qual o inquirido trabalha dentro do Metropolitano de Lisboa. Aqui, destacam-se três departamentos com grande adesão ao inquérito por questionário: a Direção Comercial, que representa 22,1% dos respondentes; a Direção de Operações, com 21,6% da amostra; e a Direção de Manutenção com 19,1% dos inquiridos. A Direção de Desenvolvimento da Rede representa 9,8%, o Gabinete de Controlo de Gestão representa 3,9%, o Gabinete de Segurança e Vigilância representa 3,4%, a Direção de Recursos Humanos representa 2,9%, a Secretaria Geral, o Gabinete de Comunicação e Marketing, a Direção de Logística e a Direção de Qualidade, Ambiente e Segurança representam, cada um, 2,5%, a Direção Financeira e a Direção de Gestão de Conhecimento representam 2% cada uma, a Direção de Tecnologia e Informação representa 1,5%, e o Gabinete Jurídico e de Contencioso, o Gabinete de Auditoria Interna, a Direção de Manutenção e a Assessoria do Conselho de Administração representam 0,5% cada.

Gráfico 2 - Área Funcional



Fonte: Elaboração Própria

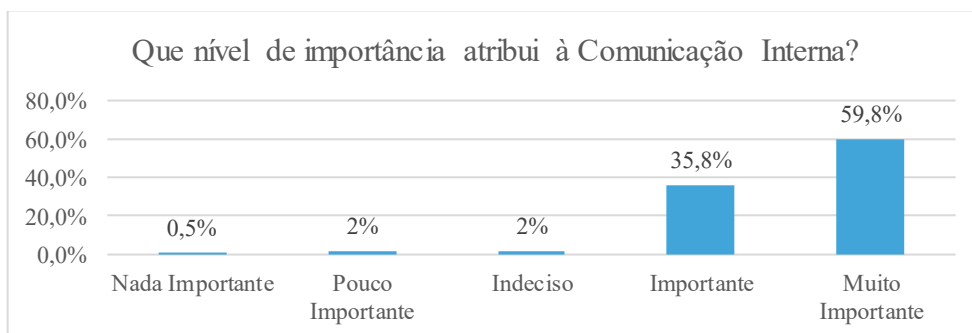
4.1.2. Análise geral dos dados apurados no questionário

Após percebermos como é caracterizada a amostra deste estudo, é necessário analisar as respostas relativas ao objeto de estudo (ver Anexo E).

Relativamente à primeira variável, respeitante à valorização da Intranet, por parte dos colaboradores, como um importante veículo de Comunicação Interna do Metropolitano de Lisboa, serão analisadas as primeiras sete questões do inquérito por questionário.

A primeira questão, relativa ao nível de importância que os colaboradores do ML atribuem à Comunicação Interna, demonstra que os inquiridos percecionam a Comunicação Interna como algo muito importante dentro da organização. Mais de metade dos inquiridos (59,8%) considera a Comunicação Interna como muito importante e 35,8% considera que é importante. Menos de 5% dos inquiridos respondeu “Indeciso” ou que a Comunicação Interna é pouco ou nada importante.

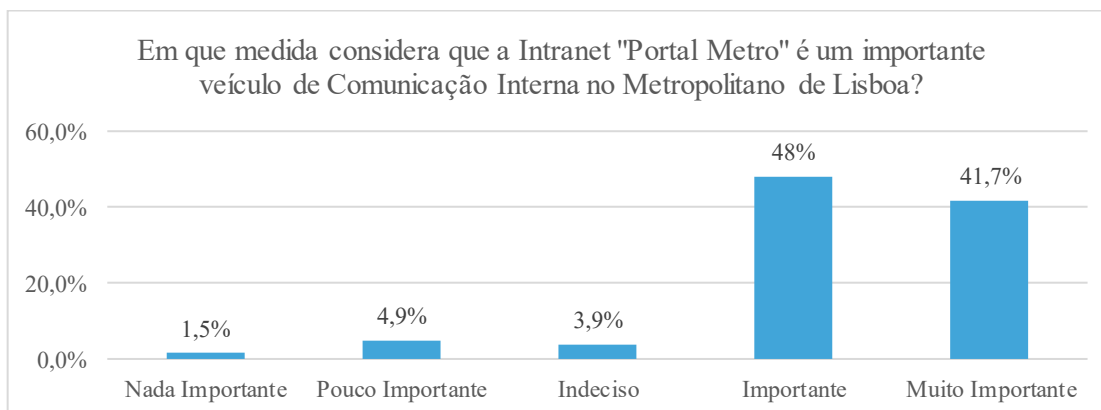
Gráfico 3 - Questão nº1 - Importância da Comunicação Interna



Fonte: Elaboração Própria

A segunda questão pretende compreender em que medida os colaboradores do Metropolitano de Lisboa consideram a Intranet “Portal Metro” como um importante veículo de Comunicação Interna. Da amostra, 48% dos indivíduos considera a Intranet um veículo importante e 41,7% dos indivíduos considera-a muito importante para a Comunicação Interna. Os indivíduos que responderam “Indeciso” correspondem apenas a 3,9%, sendo que os que consideram “Pouco Importante” são 4,9% e apenas 1,5% dos inquiridos respondeu “Nada Importante”.

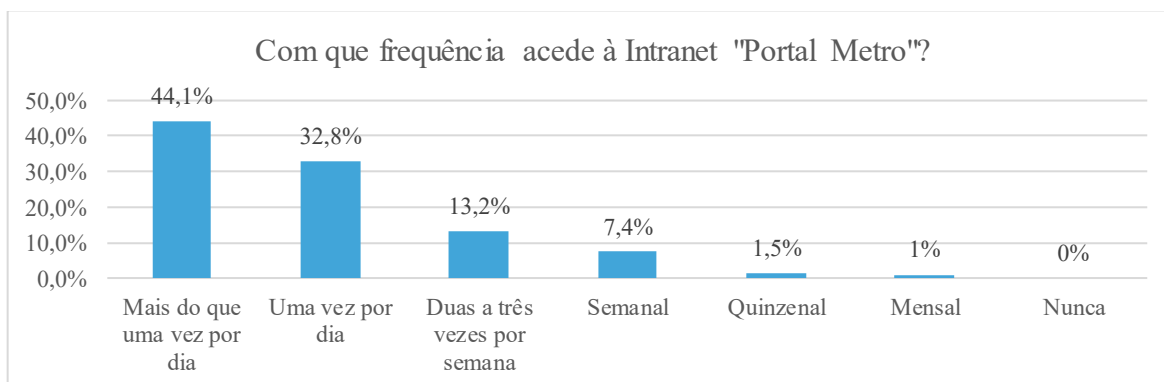
Gráfico 4 - Questão nº2 - Intranet como veículo de Comunicação Interna



Fonte: Elaboração Própria

A terceira questão pretendia recolher informação sobre a frequência com que os colaboradores acedem à Intranet “Portal Metro”. Sabe-se que 44,1% dos inquiridos acede à Intranet “Portal Metro” mais do que uma vez por dia e 32,8% acede uma vez por dia, perfazendo um total de 76,9% da amostra que acede todos os dias à Intranet “Portal Metro”. Da amostra recolhida, 13,2% dos indivíduos acede duas a três vezes por semana, 7,4% acede semanalmente, 1,5% acede quinzenalmente e 1% acede mensalmente.

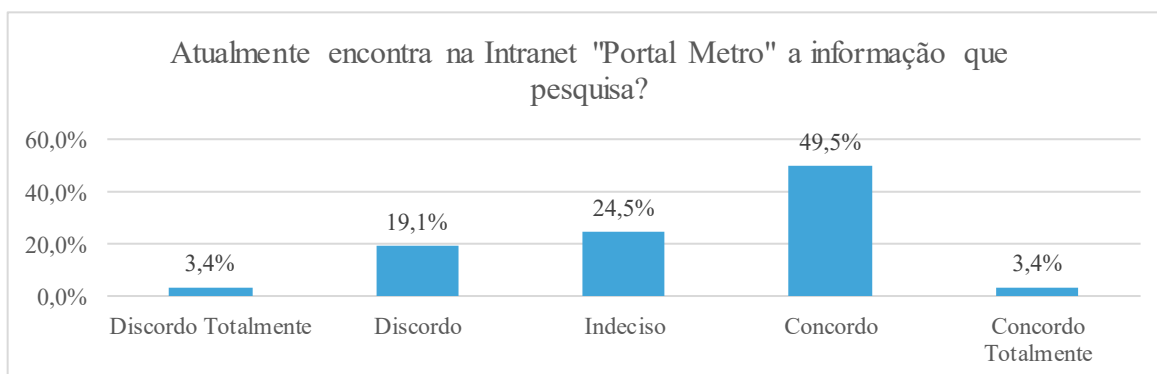
Gráfico 5 - Questão nº3 - Frequência de Acesso



Fonte: Elaboração Própria

A questão seguinte visa compreender se os colaboradores encontram a informação que pesquisam na Intranet “Portal Metro”. Aqui, as respostas foram mais ambíguas, pois tanto a resposta “Discordo Totalmente” como a “Concordo Totalmente” tiveram a mesma percentagem de respostas, 3,4%. O número de respostas “Indeciso” é um pouco elevado, chegando aos 24,5%. Enquanto que o número de respostas “Discordo” é de 19,1%, por outro lado o número de respostas “Concordo” é o mais elevado (49,5%).

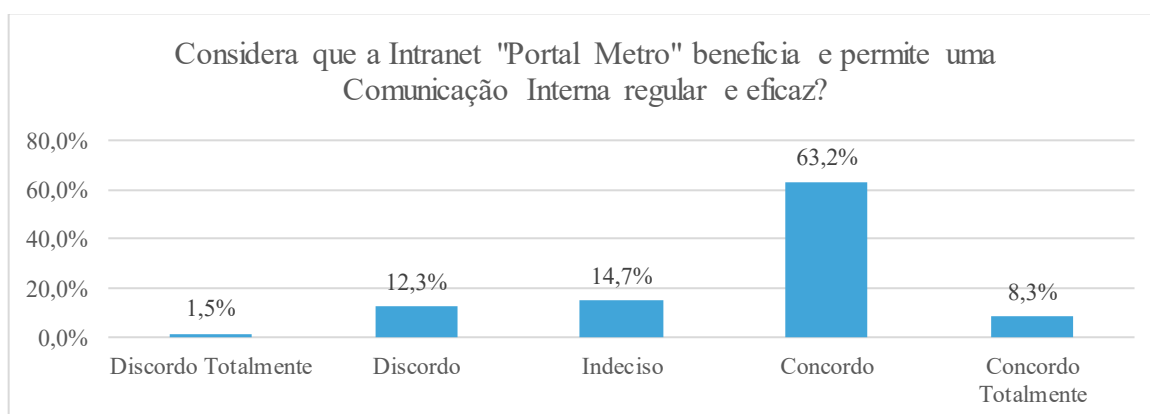
Gráfico 6 - Questão nº4 - Informação da Intranet



Fonte: Elaboração Própria

A questão número cinco pretende compreender se os colaboradores consideram que a Intranet “Portal Metro” beneficia e permite uma Comunicação Interna regular e eficaz. Mais de metade da amostra respondeu “Concordo” (63,2%) a esta questão, mas apenas 8,3% responderam “Concordo Totalmente”. As respostas “Indeciso” e “Discordo” são superiores a “Concordo Totalmente”, detendo, respetivamente, 14,7% e 12,3%. Os indivíduos que responderam “Discordo Totalmente” apenas constituem 1,5% da amostra.

Gráfico 7 - Questão n°5 - Comunicação Interna através da Intranet



Fonte: Elaboração Própria

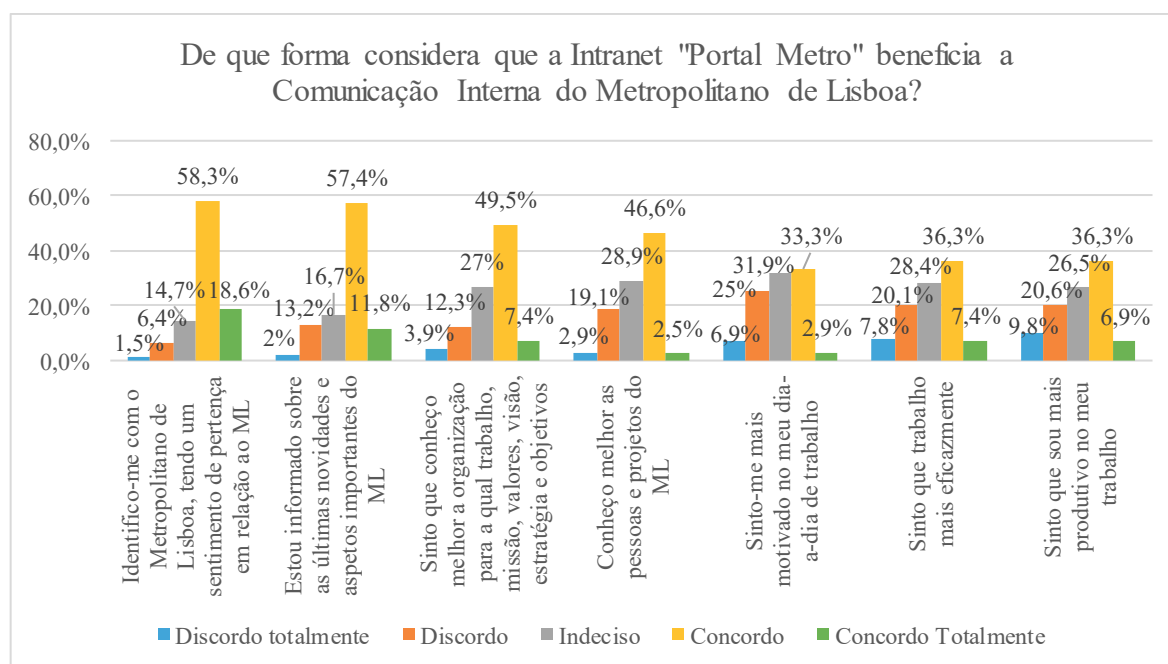
A sexta questão pretende compreender de que forma os colaboradores consideram que a Intranet “Portal Metro” beneficia a Comunicação Interna do Metropolitano de Lisboa.

Relativamente ao primeiro item “Identifico-me com o Metropolitano de Lisboa, tendo um sentimento de pertença em relação ao ML”, mais de metade dos indivíduos respondeu “Concordo” (58,3%), 18,6% respondeu “Concordo Totalmente”, 14,7% sente-se indeciso, 6,4% discorda da afirmação e apenas 1,5% discorda totalmente da afirmação. O segundo item, “Estou informado sobre as últimas novidades e aspetos importantes do ML”, teve também um valor muito elevado de indivíduos a concordar, com 57,4%. O número de indivíduos que concorda totalmente com a afirmação diminuiu em relação ao item anterior, chegando aos 11,8%. Já o número de indivíduos que respondeu “Indeciso”, “Discordo” e “Discordo Totalmente” aumentou para 16,7%, 13,2% e 2%, respetivamente.

O terceiro item “Sinto que conheço melhor a organização para a qual trabalho, missão, valores, visão, estratégia e objetivos” teve 49,5% dos inquiridos a responder “Concordo”, apenas 7,4% a responder “Concordo Totalmente”, teve um aumento no número de respostas como “Indeciso” (27%), o número de “Discordo” foi de 12,3% e 3,9% dos inquiridos respondeu “Discordo Totalmente”. No quarto item, “Conheço melhor as pessoas e projetos do ML”, 46,6% dos inquiridos respondeu “Concordo”, apenas 2,5% respondeu “Concordo Totalmente”, 28,9% respondeu “Indeciso”, 19,1% respondeu “Discordo” e 2,9% respondeu “Discordo Totalmente”. O quinto item, “Sinto-me mais motivado no meu dia-a-dia de trabalho” levou apenas 33,3% dos inquiridos a concordar, aumentando bastante o número de indecisos e de indivíduos que discordam, com 31,9% e 25% respetivamente, e tendo apenas 2,9% de respostas a “Concordo Totalmente” e 6,9% com “Discordo Totalmente”.

O sexto item, “Sinto que trabalho mais eficazmente”, teve 36,3% dos inquiridos a responder “Concordo”, 7,4% a responder “Concordo Totalmente”, 28,4% a responder “Indeciso”, 20,1% a responder “Discordo” e 7,8% a responder “Discordo Totalmente”. Por fim, o último item, “Sinto que sou mais produtivo no meu trabalho”, teve também 36,3% de indivíduos a responder “Concordo”, 6,9% a responder “Concordo Totalmente”, 26,5% a responder “Indeciso”, 20,6% a responder “Discordo” e, em comparação com os outros itens, “Discordo Totalmente” teve um valor mais elevado, de 9,8%.

Gráfico 8 - Questão nº6 - Benefícios para a Comunicação Interna



Fonte: Elaboração Própria

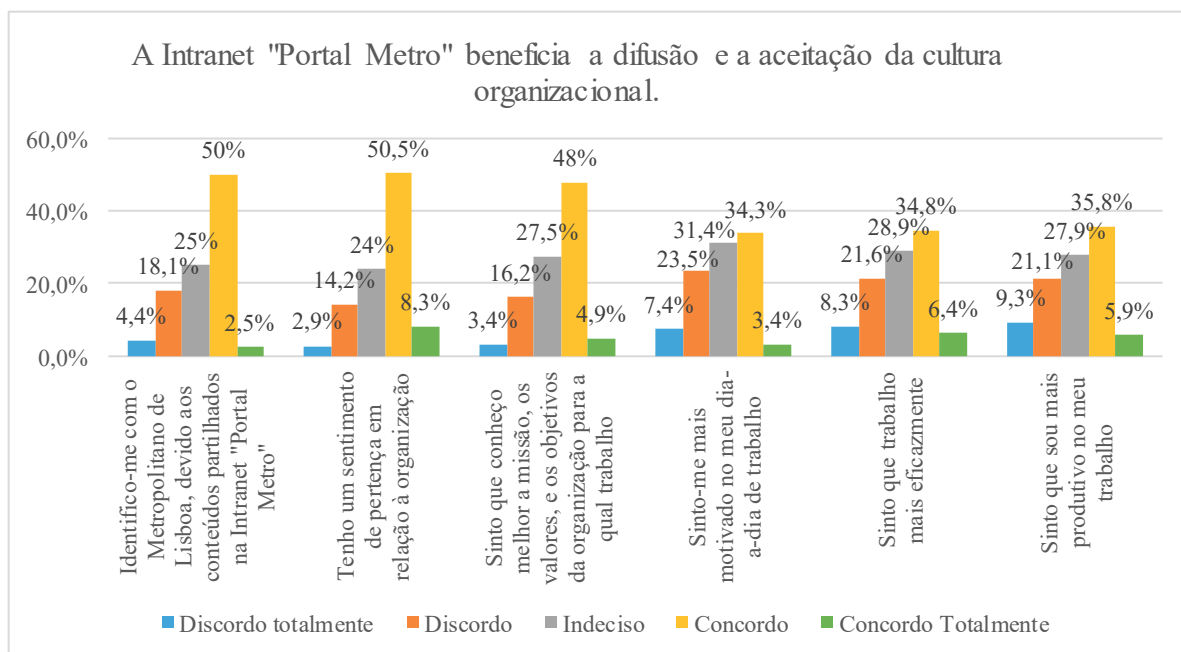
A sétima questão deste inquérito visa compreender se os colaboradores do Metropolitano de Lisboa consideram que a Intranet “Portal Metro” beneficia a difusão e aceitação da cultura organizacional. No primeiro item desta questão, “Identifico-me com o Metropolitano de Lisboa, devido aos conteúdos partilhados na Intranet "Portal Metro"”, 50% dos inquiridos concorda com a afirmação apresentada, mas apenas 2,5% responderam “Concordo Totalmente”. Da amostra, 25% considera “Indeciso”, 18,1% considera “Discordo” e 4,4% considera “Discordo Totalmente”.

O segundo item, “Tenho um sentimento de pertença em relação à organização” também contou com uma grande percentagem de inquiridos a responderem “Concordo” (50,5%), 24% responderam “Indeciso”, 14,2% discordam, 8,3% responderam “Concordo

Totalmente” e apenas 2,9% discorda totalmente. O terceiro item, “Sinto que conheço melhor a missão, os valores, e os objetivos da organização para a qual trabalho”, teve 48% dos inquiridos a responderem “Concordo”, 27,5% a responder “Indeciso”, 16,2% a responder “Discordo”, 4,9% a responder “Concordo Totalmente” e 3,4% a responder “Discordo Totalmente”.

No quarto item, “Sinto-me mais motivado no meu dia-a-dia de trabalho”, apenas 34,3% dos inquiridos concorda, existindo um aumento de indecisos e indivíduos que discordam, com 31,4% e 23,5% respetivamente, mas também existiu um aumento nas respostas a “Discordo Totalmente” com 7,4% e os indivíduos que concordam totalmente foram 3,4%. O quinto item, “Sinto que trabalho mais eficazmente”, foi similar ao item anterior: 34,8% respondeu “Concordo”, 28,9% respondeu “Indeciso”, 21,6% respondeu “Discordo”, 8,3% respondeu “Discordo Totalmente” e 6,4% respondeu “Concordo Totalmente”. O último item, “Sinto que sou mais produtivo no meu trabalho”, foi também semelhante aos dois anteriores itens: 35,8% respondeu “Concordo”, 27,9% respondeu “Indeciso”, 21,1% respondeu “Discordo”, 9,3% respondeu “Discordo Totalmente” e 5,9% respondeu “Concordo Totalmente”.

Gráfico 9 - Questão n°7 - Cultura Organizacional



Fonte: Elaboração Própria

A segunda variável que se pretendeu analisar com este inquérito por questionário foi a compreensão se os colaboradores do Metropolitano de Lisboa se reveem nos atuais

conteúdos disponibilizados na Intranet “Portal Metro”. As questões oito a quinze respondem a esta variável.

A questão número oito visa compreender quais as áreas e conteúdos que os colaboradores mais acedem na Intranet “Portal Metro”. É importante referir que o elemento que os colaboradores consideram como “Muito Importante” e que se destaca de todos os outros, é o “My ML”, com 65,2% dos inquiridos a considerar muito importante e 32,4% a considerar “Importante”. Apenas 1,5% respondeu “Indeciso” e 1% respondeu “Pouco Importante”, não existindo qualquer inquirido que tenha respondido “Nada Importante”.

As áreas “Marcações, Pedidos e Credenciais” e “Pesquisas de Contactos” tiveram também um número muito grande de respostas positivas. Relativamente aos inquiridos que responderam “Muito Importante”, tiveram 34,3% e 45,6% respetivamente, e relativamente aos inquiridos que responderam “Importante”, tiveram 44,6% e 46,1% respetivamente. A área de “Marcações, Pedidos e Credenciais” teve 10,8% dos inquiridos que responderam “Indeciso”, 5,4% que responderam “Nada Importante” e 4,9% que responderam “Pouco Importante”. Já a área de “Pesquisas de Contactos” teve 3,9% de inquiridos que responderam “Indeciso” e “Pouco Importante” e apenas 0,5% que consideram “Nada Importante”.

Existem ainda cinco áreas onde mais de metade dos inquiridos mais acede na Intranet “Portal Metro” - “Procedimentos”, “Qualidade e Ambiente”, “Áreas da Organização”, “Manual da Organização” e “Destaques e Notícias Institucionais” – onde os inquiridos responderam “Importante” com, respetivamente, 54,9%, 51%, 55,4%, 53,4% e 55,9%. No caso dos “Procedimentos”, 23,5% dos inquiridos considera “Muito Importante”, 15,2% respondeu “Indeciso”, 4,9% respondeu “Pouco Importante” e apenas 1,5% respondeu “Nada Importante”. Na área “Qualidade e Ambiente”, apenas 5,4% dos inquiridos respondeu “Muito Importante”, 27,9% respondeu “Indeciso”, 11,8% respondeu “Pouco Importante” e 3,9% respondeu “Nada Importante”. A área “Áreas da Organização” contou com 21,6% dos indivíduos a considerar “Muito Importante”, mas também “Indeciso”, apenas 7,8% respondeu “Pouco Importante” e 4,9% respondeu “Nada Importante”. A área do “Manual da Organização” teve também 21,6% da amostra a responder “Indeciso”, apenas 10,8% a responder “Muito Importante”, 8,8% a responder “Pouco Importante” e 5,4% a responder “Nada Importante”. Por fim, a área “Destaques e Notícias Institucionais” também teve

21,6% dos inquiridos a responder “Indeciso”, 9,3% considera “Pouco Importante”, 8,3% respondeu “Muito Importante” e 4,9% respondeu “Nada Importante”.

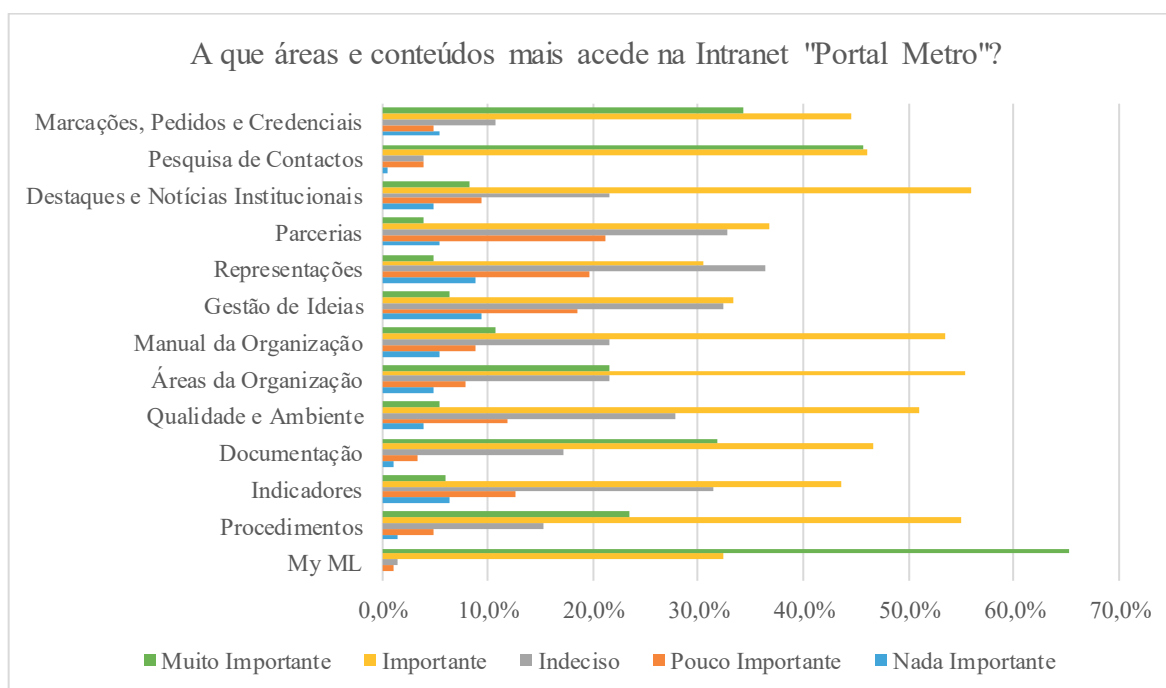
A área “Documentação” teve um valor alto de inquiridos a considerar “Importante” (46,6%) e 31,9% a considerar “Muito Importante”, sendo que os inquiridos indecisos foram 17,2% e os que responderam “Pouco Importante” e “Nada Importante” foram apenas 3,4% e 1% respectivamente.

Os últimos quatro elementos têm um fator em comum: as respostas “Importante” e “Indeciso” têm valores muito próximos entre si e as respostas “Muito Importante” têm o menor número em comparação com as outras respostas e com as restantes áreas.

A área “Indicadores” teve 43,6% de respostas que consideram “Importante”, 31,4% de indivíduos indecisos, 12,7% consideram “Pouco Importante”, 6,4% consideram “Nada Importante” e apenas 5,9% consideram “Muito Importante”. Na área “Gestão de Ideias”, 33,3% respondeu “Importante”, 32,4% respondeu “Indeciso”, 18,6% respondeu “Pouco Importante”, 9,3% respondeu “Nada Importante” e 6,4% respondeu “Muito Importante”.

A área “Representações” contou com 30,4% de respostas como “Importante”, 36,3% respondeu “Indeciso”, 19,6% respondeu “Pouco Importante”, 8,8% respondeu “Nada Importante” e 4,9% respondeu “Muito Importante”. Por fim, na área “Parcerias”, 36,8% respondeu “Importante”, 32,8% respondeu “Indeciso”, 21,1% respondeu “Pouco Importante”, 5% respondeu “Nada Importante” e 3,9% respondeu “Muito Importante”.

Gráfico 10 - Questão nº8 - Áreas e Conteúdos da Intranet



Fonte: Elaboração Própria

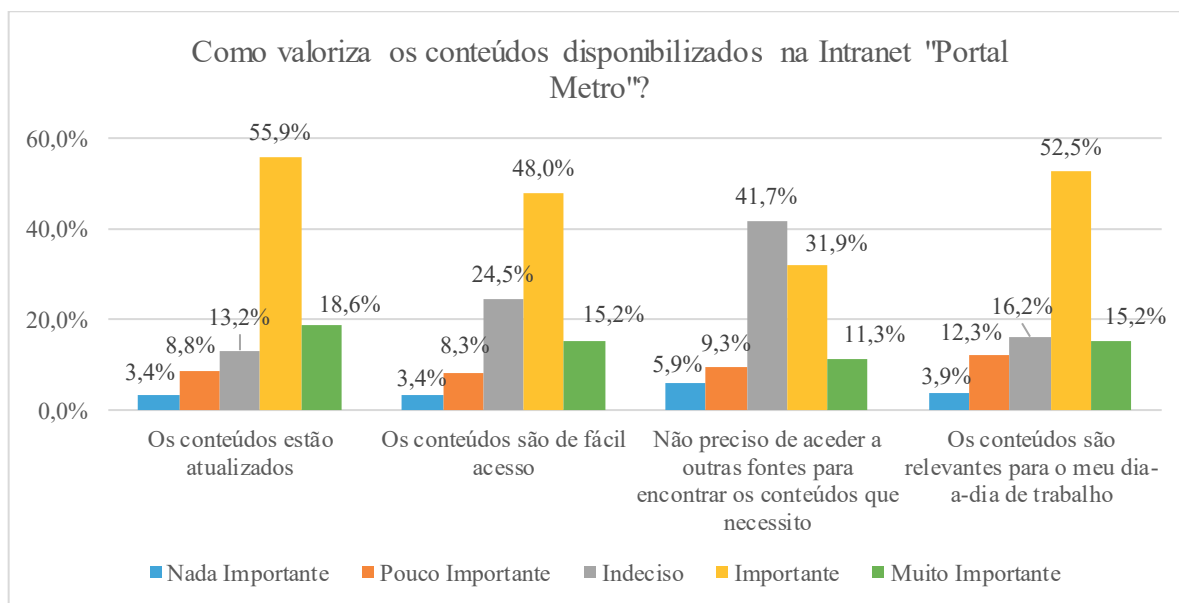
A nona questão do inquérito por questionário visa perceber de que forma os colaboradores do Metropolitano de Lisboa valorizam os conteúdos disponibilizados na Intranet “Portal Metro”. Relativamente ao item “Os conteúdos estão atualizados”, observa-se que mais de metade dos inquiridos respondeu “Importante” (55,9%), 18,6% respondeu “Muito Importante”, 13,2% respondeu “Indeciso”, 8,8% respondeu “Pouco Importante” e 3,4% respondeu “Nada Importante”.

O item “Os conteúdos são de fácil acesso” teve 48% dos inquiridos a considerarem a afirmação como “Importante”, mas o segundo valor maior é de respostas “Indeciso” com 24,5%. Os inquiridos que responderam “Muito Importante” foram 15,2%, 8,3% responderam “Pouco Importante” e 3,4% responderam “Nada Importante”.

O terceiro item “Não preciso de aceder a outras fontes para encontrar os conteúdos que necessito” teve um resultado muito diferente. A percentagem de indecisos foi superior aos indivíduos que consideram a afirmação como “Importante”: 41,7% de “Indeciso” para 31,9% de “Importante”. Apenas 11,3% consideram “Muito Importante”, 9,3% considera “Pouco Importante” e 5,9% considera “Nada Importante”.

O último item, “Os conteúdos são relevantes para o meu dia-a-dia de trabalho”, obteve 52,5% para “Importante”, 16,2% para “Indeciso” que é superior aos 15,2% de “Muito Importante”. Teve apenas 12,3% para “Pouco Importante” e 3,9% para “Nada Importante”.

Gráfico 11 - Questão nº9 - Valorização de Conteúdos



Fonte: Elaboração Própria

A questão número dez pretende saber que conteúdos os colaboradores consideram ser mais importantes estar presentes na Intranet “Portal Metro” e é caracterizada por nove itens.

O primeiro item “Documentação para realizar mais eficazmente o trabalho” destoa-se dos restantes itens, uma vez que o número de respostas para “Muito Importante” foi superior do que para “Importante”: respetivamente, 47,5% e 38,7%. Os valores para “Indeciso”, “Pouco Importante” e “Nada Importante” foram, respetivamente, 10,8%, 2,5% e 0,5%.

Os itens “Aplicações e Ferramentas disponíveis para utilização”, “Área com informações sobre carreiras, férias e formação” e “Acesso a contactos de colegas” têm uma percentagem elevada de “Muito Importante”, mas inferior a “Importante”. As percentagens para “Muito Importante” são, respetivamente, 31,4%, 34,8% e 38,2%. Para “Importante”, por outro lado, foram 50,5%, 51,5% e 50%, respetivamente.

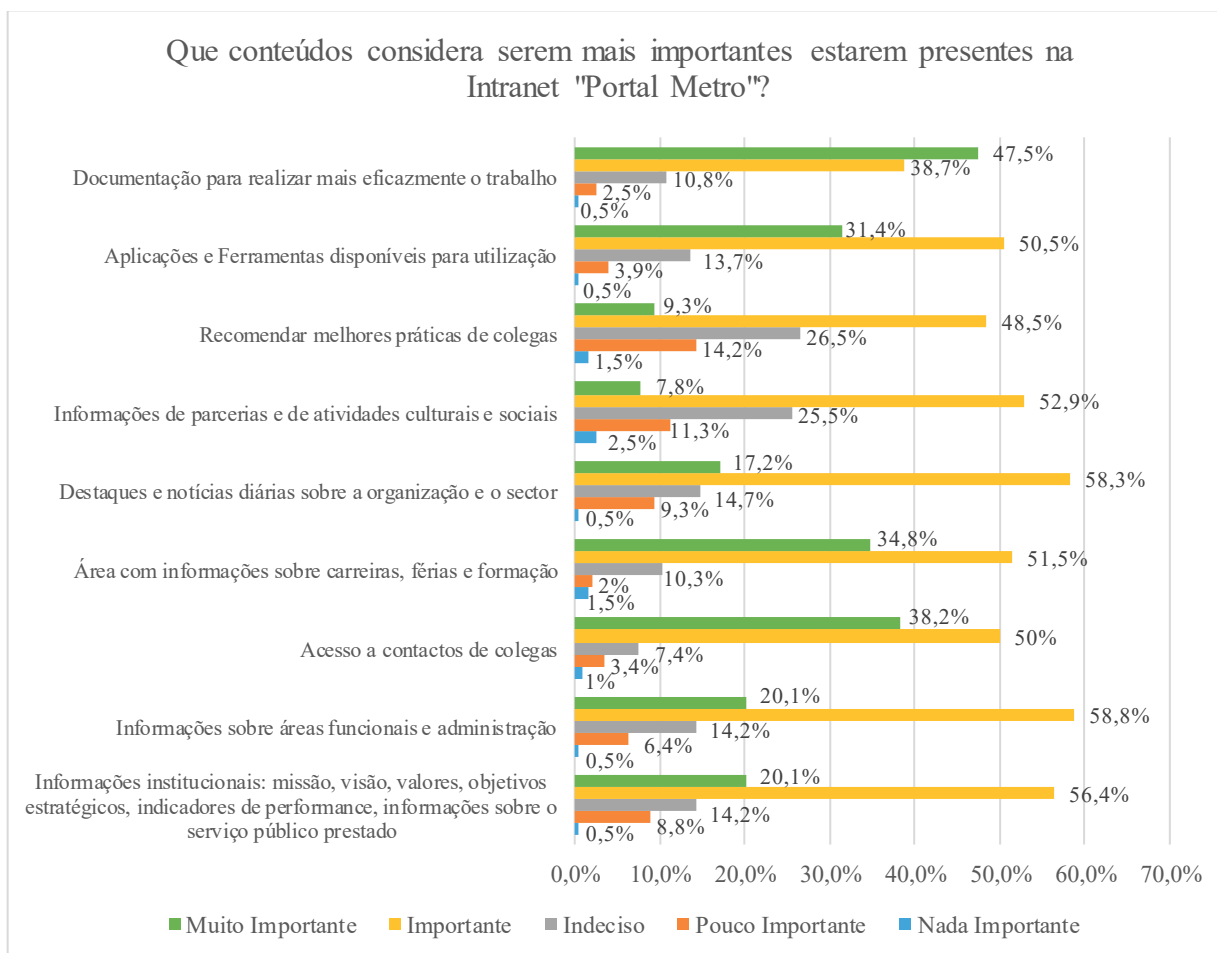
No caso do item “Aplicações e Ferramentas disponíveis para utilização”, o número de indecisos chegou aos 13,7%, o número de “Pouco Importante” foi de 3,9% e os que consideram “Nada Importante” são apenas 0,5%. No item “Área com informações sobre carreiras, férias e formação”, os indivíduos indecisos foram 10,3%, os que colocaram “Pouco

Importante” foram 2% e os que colocaram “Nada Importante” foram 1,5%. Por fim, no item “Acesso a contactos de colegas”, a percentagem de “Indeciso” foi 7,4%, de “Pouco Importante” foi 3,4% e de “Nada Importante” foi 1%.

O item “Informações sobre áreas funcionais e administração” continua com a mesma tendência dos três itens anteriores. A percentagem maior foi de “Importante” com 58,8%, seguindo-se “Muito Importante” com 20,1%, “Indeciso” com 14,2%, “Pouco Importante” com 6,4% e “Nada Importante” com 0,5%. Outro item com esta tendência foi o “Informações Institucionais: missão, visão, valores, objetivos estratégicos, indicadores de performance, informações sobre o serviço público prestado”, onde o valor de “Importante” foi de 56,4%, de “Muito Importante” foi 20,1%, de “Indeciso” foi 14,2%, de “Pouco Importante” foi 8,8% e de “Nada Importante” foi 0,5%. O último item com esta tendência foi o “Destques e notícias diárias sobre a organização e o sector”, onde a percentagem de “Importante” foi 58,3%, “Muito Importante” foi 17,2%, “Indeciso” foi 14,7%, “Pouco Importante” foi 9,3% e “Nada Importante” foi 0,5%.

Os últimos dois itens têm uma tendência diferente. Os itens “Recomendar melhores práticas de colegas” e “Informações de parcerias e de atividades culturais e sociais” tiveram, respetivamente, 48,5% e 52,9% para “Importante”, mas a segunda resposta com maior valor não foi “Muito Importante”, mas sim “Indeciso”. Nestes dois itens, a percentagem para “Indeciso” foi de 26,5% e 25,5% respetivamente. No caso de “Muito Importante”, este atingiu, respetivamente, 9,3% e 7,8%. As respostas de “Pouco Importante” foram de 14,2% e 11,3% respetivamente e, para “Nada Importante” foram de 1,5% e 2,5% respetivamente.

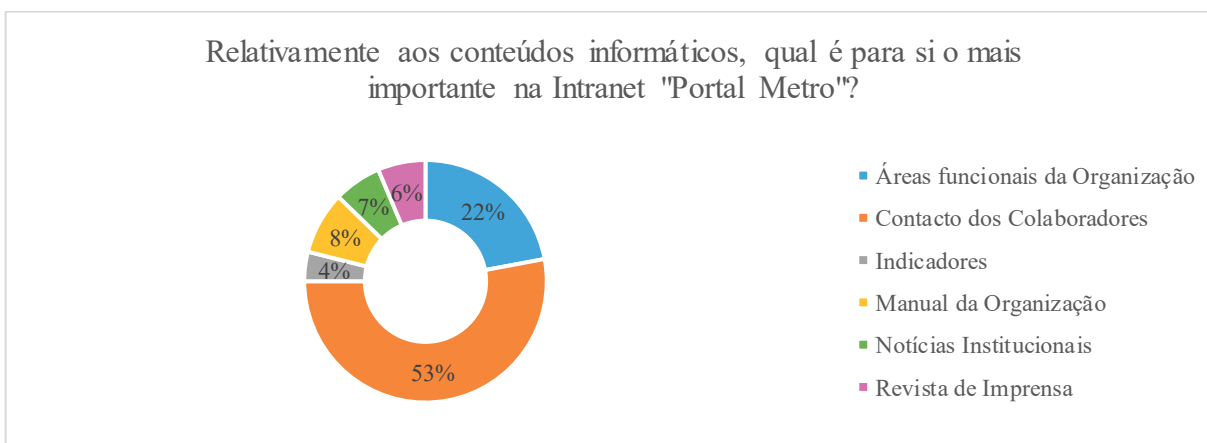
Gráfico 12 - Questão nº10 - Importância de Conteúdos



Fonte: Elaboração Própria

A questão número onze visa compreender qual o conteúdo mais importante e mais consultado pelos colaboradores, dentro dos conteúdos informáticos. O “Contacto dos Colaboradores” teve 53% dos inquiridos a considera-lo o mais importante e o que visita mais. O segundo, com 22% das escolhas, foi as “Áreas funcionais da Organização”. As outras opções não chegaram aos 10% (Manual da Organização – 8%, Notícias Institucionais – 7%, Revista de Imprensa – 6%, Indicadores – 4%).

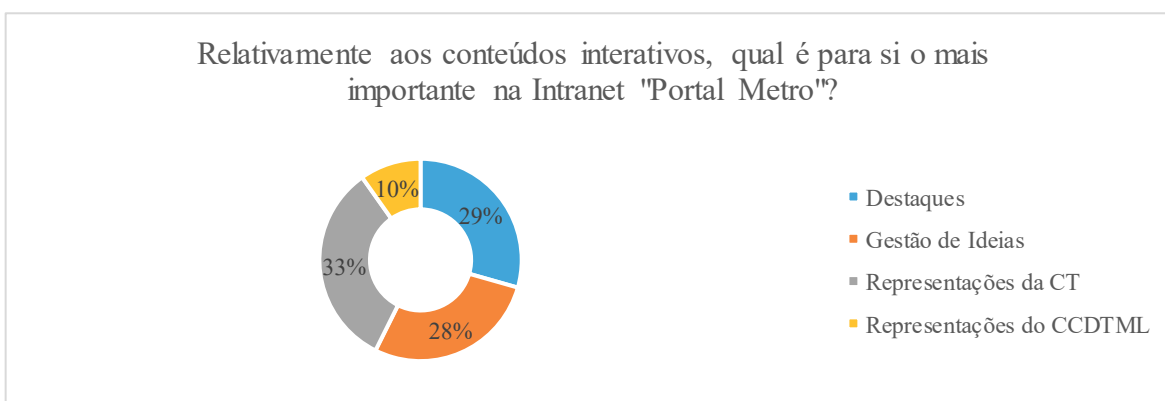
Gráfico 13 - Questão nº11 - Conteúdos Informáticos



Fonte: Elaboração Própria

A questão número doze pretende compreender qual o conteúdo mais importante e mais visitado, relativamente aos conteúdos interativos. Os resultados nesta questão foram mais dispersos: “Representações da CT” obteve 33% das respostas, “Destaques” teve 29% das respostas, “Gestão de Ideias” ficou com 28% das respostas e “Representações do CCDTML” obteve apenas 10% das respostas.

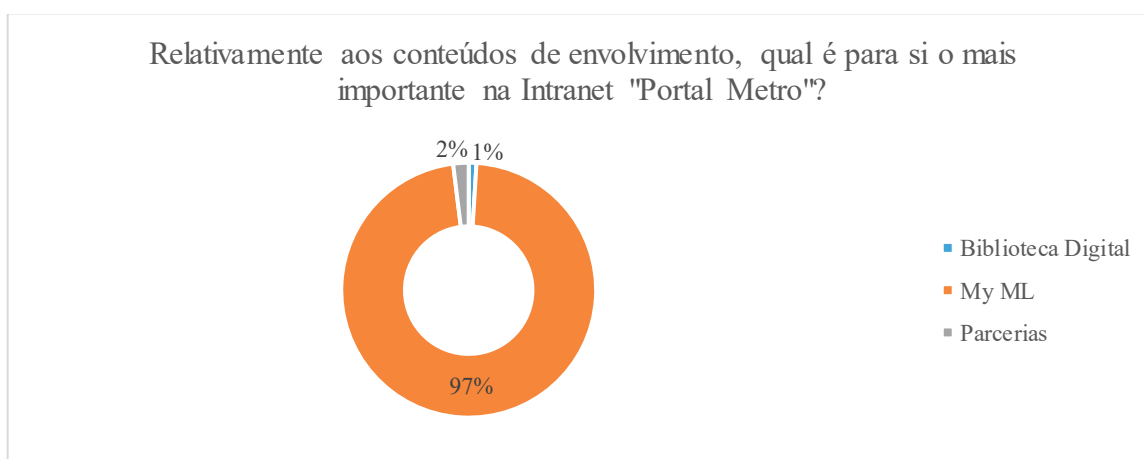
Gráfico 14 - Questão nº12 - Conteúdos Interativos



Fonte: Elaboração Própria

A questão número treze é relativa aos conteúdos de envolvimento, visando compreender qual o mais importante e visitado pelos colaboradores. Como se pode observar, é evidente que o “My ML” é o conteúdo mais importante para os colaboradores, com 97% de respostas. As “Parcerias” contaram com 2% das respostas e a “Biblioteca Digital” contou com apenas 1% das respostas.

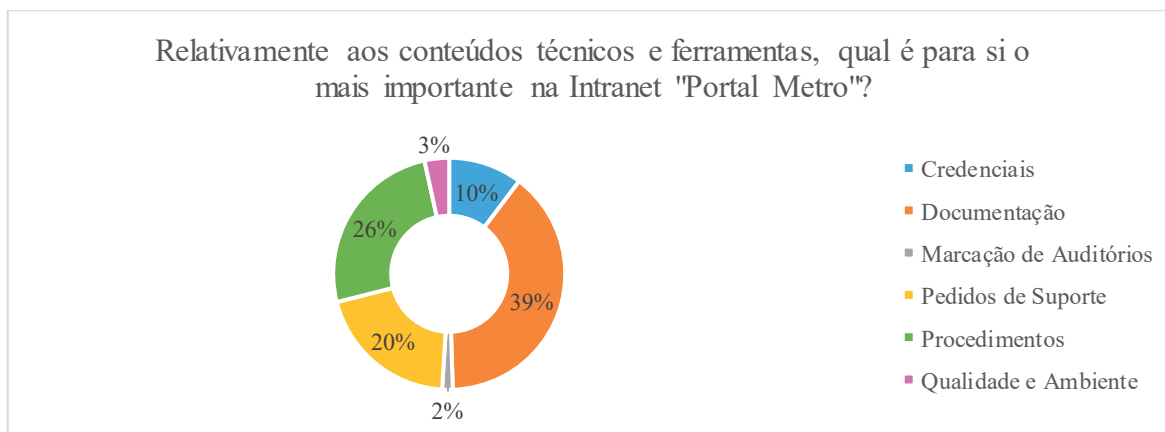
Gráfico 15 - Questão nº13 - Conteúdos de Envolvimento



Fonte: Elaboração Própria

A questão número catorze, relativa aos conteúdos técnicos e ferramentas, pretende compreender qual o conteúdo mais importante e mais visitado pelos colaboradores. A “Documentação” teve 39% das respostas, “Procedimentos” teve 26%, “Pedidos de Suporte” teve 20%, “Credenciais” obtiveram 10%, “Qualidade e Ambiente” teve 3% e a “Marcação de Auditórios” ficou-se pelos 2% de respostas.

Gráfico 16 - Questão nº14 - Conteúdos Técnicos e Ferramentas



Fonte: Elaboração Própria

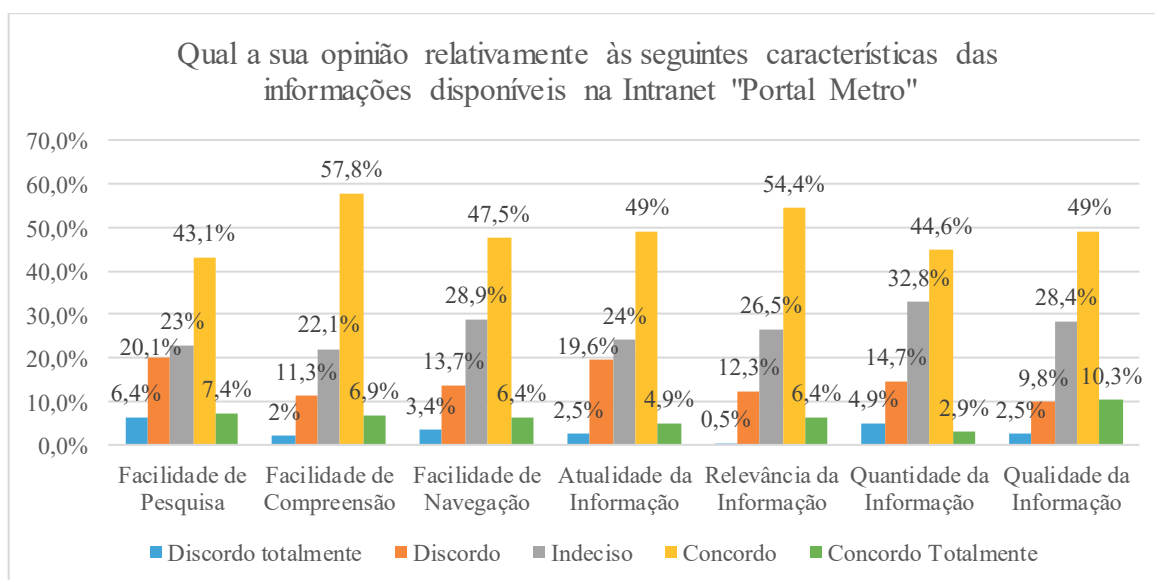
A décima quinta questão visa perceber qual a opinião dos colaboradores relativamente a sete características das informações disponíveis na Intranet “Portal Metro”. A primeira característica apresentada, “Facilidade de Pesquisa”, conta com o valor mais baixo de “Concordo”, com 43,1%. De seguida, “Indeciso” obteve 23%, “Discordo” com 20,1%, “Concordo Totalmente” teve 7,4% e “Discordo Totalmente” ficou com 6,4% das respostas.

Relativamente à “Facilidade de Compreensão”, observa-se que teve a maior percentagem de “Concordo” com 57,8% das respostas. O número de indecisos foi de 22,1%, “Discordo” foi 11,3%, “Concordo Totalmente” foi 6,9% e “Discordo Totalmente” foi apenas 2%.

A característica “Facilidade de Navegação” demonstra que 47,5% concorda, mas 28,9% está indeciso sobre esta característica, 13,7% discorda, 6,4% concorda totalmente e 3,4% discorda totalmente. Na “Atualidade da Informação”, 49% da amostra concorda, 24% está indeciso, mas o número que discorda é de 19,6%. Para além disso, 4,9% dos inquiridos concorda totalmente e 2,5% discorda totalmente.

Mais de metade da amostra (54,4%) concorda com a “Relevância da Informação”, 26,5% respondeu “Indeciso” e 12,3% discorda da característica, 6,4% respondeu “Concordo Totalmente” e apenas 0,5% respondeu “Discordo Totalmente”. Relativamente à “Quantidade da Informação”, 44,6% dos indivíduos concorda, mas esta característica tem o valor mais elevado de indecisos com 32,8%. Os indivíduos que discordam são 14,7%, os que concordam totalmente são 2,9% e os que discordam totalmente são 4,9%. Por fim, a característica “Qualidade da Informação” obteve 49% de indivíduos que concordam, 28,4% encontram-se indecisos, 10,3% concordam totalmente, 9,8% discordam e 2,5% discordam totalmente.

Gráfico 17 - Questão nº15 - Características das Informações



Fonte: Elaboração Própria

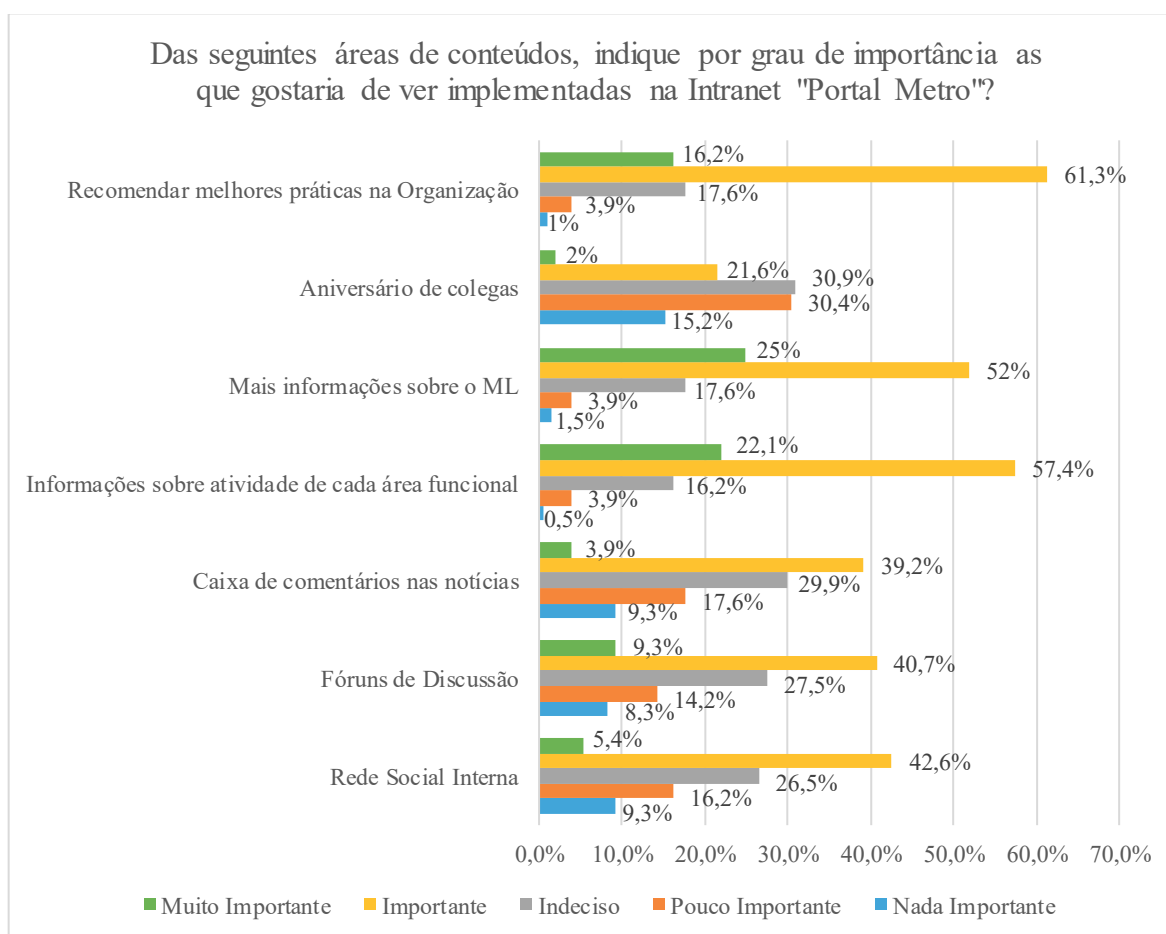
Na última questão numerada do questionário, a pergunta número dezasseis, é relativa a várias áreas de conteúdos que possibilitam a melhoria da Intranet “Portal Metro”. Esta questão visa responder à terceira variável em estudo, que tenta perceber se existem áreas de conteúdos que possam ser potenciadas no futuro. Nesta questão, os colaboradores indicaram, por grau de importância, quais dessas áreas de conteúdos gostariam de ver implementadas na sua Intranet.

A área de conteúdo com maior destaque é a de “Recomendar melhores práticas na Organização”, que contou com 61,3% dos inquiridos a considerarem “Importante”, 17,6% respondeu “Indeciso”, 16,2% considerou “Muito Importante”, 3,9% considerou “Pouco Importante” e apenas 1% considerou “Nada Importante”. Por outro lado, a área “Aniversário de Colegas” teve pouca concordância por parte dos colaboradores, pelo que apenas 21,6% respondeu “Importante”, mas 30,9% considerou-se indeciso, 30,4% considerou “Pouco Importante”, 15,2% considerou “Nada Importante” e apenas 2% considerou “Muito Importante”.

A área de conteúdos “Mais informação sobre o ML” contou com 52% dos inquiridos a considerá-la “Importante”, 25% a considerar “Muito Importante”, 17,6% responderam “Indeciso”, 3,9% responderam “Pouco Importante” e 1,5% consideraram “Nada Importante”. A área de conteúdos “Informações sobre atividade de cada área funcional” teve um resultado semelhante: 57,4% para “Importante”, 22,1% para “Muito Importante”, 16,2% para “Indeciso”, 3,9% para “Pouco Importante” e apenas 0,5% para “Nada Importante”.

As últimas três áreas de conteúdos têm resultados em comum, pois o número de indecisos é superior ao número de “Muito Importante”. A área de conteúdos “Caixa de comentários nas notícias” contou com 39,2% em “Importante”, 29,9% em “Indeciso”, 17,6% em “Pouco Importante”, 9,3% em “Nada Importante” e apenas 3,9% em “Muito Importante”. A área de conteúdos de “Fóruns de Discussão” teve 40,7% de respostas para “Importante”, 27,5% para “Indeciso”, 14,2% para “Pouco Importante”, 9,3% para “Muito Importante” e 8,3% para “Nada Importante”. Por fim, a área de conteúdos de “Rede Social Interna” contou com 42,6% de indivíduos a considerar “Importante”, 26,5% respondeu “Indeciso”, 16,2% considerou “Pouco Importante”, 9,3% considerou “Nada Importante” e 5,4% considerou “Muito Importante”.

Gráfico 18 - Questão nº16 - Áreas de Conteúdos



Fonte: Elaboração Própria

4.2. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo

4.2.1. Comparação entre os conteúdos mais e menos acedidos pelos colaboradores e as suas áreas funcionais

Relativamente ao cruzamento destes dados, analisou-se o total das respostas dos colaboradores como “Importante” e “Muito Importante” para considerar os conteúdos mais acedidos e as respostas de “Pouco Importante” e “Nada Importante” para considerar os conteúdos menos acedidos pelos colaboradores (ver Anexo F).

Na tabela seguinte (ver Tabela 2), consegue-se perceber quais os conteúdos mais acedidos e menos acedidos, segmentados pelas diversas áreas funcionais que estão discriminadas com as seguintes siglas: ACA – Assessoria do Conselho de Administração, DC – Direção Comercial, DM – Direção da Manutenção, DDR – Direção de Desenvolvimento de Rede, DGC – Direção de Gestão de Conhecimento, DL – Direção de Logística, DO – Direção de Operações, DQAS – Direção de Qualidade, Ambiente e Segurança, DRH – Direção de Recursos Humanos, DTI – Direção de Tecnologias e Informação, DF – Direção Financeira, GAI – Gabinete de Auditoria Interna, GCM – Gabinete de Comunicação e Marketing, GCG – Gabinete de Controlo de Gestão, GSV – Gabinete de Segurança e Vigilância, GJC – Gabinete Jurídico e de Contencioso, SG – Secretaria Geral.

No geral, os conteúdos mais acedidos transversais a todas as áreas funcionais são o My ML, a Documentação e a Pesquisa de Contactos. No caso do My ML, apenas a Direção de Logística não considerou como dos mais importantes. Na Documentação, as áreas funcionais que não consideraram como dos conteúdos mais importantes foram a Direção de Desenvolvimento de Rede, Direção de Logística, Direção de Operações, Direção de Qualidade, Ambiente e Segurança, Gabinete de Controlo de Gestão, Gabinete de Segurança e Vigilância e Secretaria Geral. Por fim, a Pesquisa de Contactos foi considerada, por todas as áreas funcionais, como um conteúdo importante, sendo dos mais acedidos transversalmente.

Por outro lado, os conteúdos menos acedidos transversais a todas as áreas funcionais são a Gestão de Ideias, as Representações e as Parcerias. Quanto à Gestão de Ideias, as áreas funcionais que não consideraram este conteúdo nem mais nem menos importante foram a Direção de Qualidade, Ambiente e Segurança, a Direção de Recursos Humanos, a Direção Financeira e a Gabinete de Comunicação e Marketing. O Gabinete de Auditoria Interna foi a única área funcional que se destacou neste conteúdo, considerando-o como bastante importante e acedido.

No caso das Representações, também o Gabinete de Auditoria Interna considera como bastante importante e acedido. Neste conteúdo, algumas áreas funcionais não consideraram nem mais nem menos importante, nomeadamente a Direção Comercial, a Direção de Recursos Humanos e o Gabinete de Segurança e Vigilância.

Por último, o conteúdo de Parcerias, que foi também escolhido como dos menos importantes para muitas áreas transversais, não foi escolhido por: Direção Comercial, Direção de Logística, Direção de Recursos Humanos, Gabinete de Comunicação e Marketing, e Secretaria Geral. Também neste conteúdo, o Gabinete de Auditoria Interna considera como muito importante e que mais acede.

Os Procedimentos apenas foram considerados como dos conteúdos menos acedidos, não tendo nenhuma área funcional considerado como dos conteúdos mais acedidos. As áreas funcionais que consideraram este conteúdo como dos menos acedidos foram a Assessoria do Conselho de Administração, a Direção de Qualidade, Ambiente e Segurança, e o Gabinete Jurídico e de Contencioso.

Os Indicadores são dos conteúdos mais acedidos para a Direção de Gestão de Conhecimento, Direção Financeira, Gabinete de Auditoria Interna e Gabinete de Segurança e Vigilância. Por outro lado, é o conteúdo menos acedido pela Assessoria do Conselho de Administração, pela Direção de Logística, pela Direção de Qualidade, Ambiente e Segurança e pelo Gabinete Jurídico e de Contencioso.

Relativamente ao conteúdo de Qualidade e Ambiente, foi considerado dos mais acedidos pela Direção de Gestão de Conhecimento, pela Direção de Qualidade, Ambiente e Segurança, e pelo Gabinete de Auditoria Interna. As áreas funcionais que consideram este conteúdo como dos menos acedidos foram a Assessoria do Conselho de Administração e o Gabinete Jurídico e de Contencioso.

As Áreas da Organização são consideradas como mais importantes e mais acedidas pela Direção de Gestão de Conhecimento, pela Direção de Recursos Humanos, pela Direção de Tecnologias e Informação, pelo Gabinete de Auditoria Interna e pelo Gabinete de Segurança e Vigilância. Apenas a Direção Comercial considerou este conteúdo como dos menos acedidos.

O Manual da Organização é um dos conteúdos mais acedidos por: Assessoria do Conselho de Administração, Direção de Gestão de Conhecimento, Direção de Qualidade, Ambiente e Segurança, Direção de Tecnologias e Informação e Gabinete de Auditoria Interna. A Direção Comercial e o Gabinete de Comunicação e Marketing consideram como um dos conteúdos menos acedidos.

Relativamente aos Destaques e Notícias, são dos conteúdos mais acedidos por diversas áreas funcionais, tais como: Assessoria do Conselho de Administração, Direção de Gestão de Conhecimento, Direção de Qualidade, Ambiente e Segurança, Direção de Tecnologias e Informação, Gabinete de Auditoria Interna, Gabinete Jurídico e de Contencioso, e Secretaria Geral. Este conteúdo é considerado dos menos acedidos apenas pela Direção Financeira e pelo Gabinete de Segurança e Vigilância.

Por último, as Marcações são conteúdos bastante acedidos, sendo consideradas apenas pelo Gabinete de Segurança e Vigilância como dos conteúdos menos acedidos. As áreas funcionais que mais acedem às Marcações são a Assessoria do Conselho de Administração, a Direção da Manutenção, a Direção de Desenvolvimento de Rede, a Direção de Logística, a Direção Financeira, o Gabinete de Auditoria Interna, o Gabinete Jurídico e de Contencioso e a Secretaria Geral.

Uma rápida análise a este cruzamento de dados permite perceber que os colaboradores acedem a certos conteúdos devido à área funcional onde estão inseridos, uma vez que certas áreas funcionais necessitam de certos conteúdos disponibilizados na Intranet “Portal Metro” para realizarem o seu trabalho.

Tabela 2 - Conteúdos mais e menos acedidos por Área Funcional

	AC	D	D	DD	DG	D	D	DQ	DR	D	D	G	GC	GC	GS	GJ	S
	A	C	M	R	C	L	O	AS	H	TI	F	AI	M	G	V	C	G
My ML	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Procedime ntos	-							-									-
Indicadore s	-				+	-		-			+	+			+	-	
Document ação	+	+	+		+				+	+	+	+	+			+	
Qualidade Ambiente	-				+			+				+					-
Áreas da Organizaç ão		-			+				+	+		+			+		
Manual da Organizaç ão	+	-			+			+		+		+	-				
Gestão de Ideias	-	-	-	-	-	-	-			-		+		-	-	-	-
Representa ções	-		-	-	-	-	-	-		-	-	+	-	-		-	-
Parcerias	-		-	-	-		-	-		-	-	+		-	-	-	
Destaques e Notícias	+				+			+		+	-	+			-	+	+
Pesquisa Contactos	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Marcações	+		+	+		+					+	+			-	+	+

Fonte: Elaboração Própria

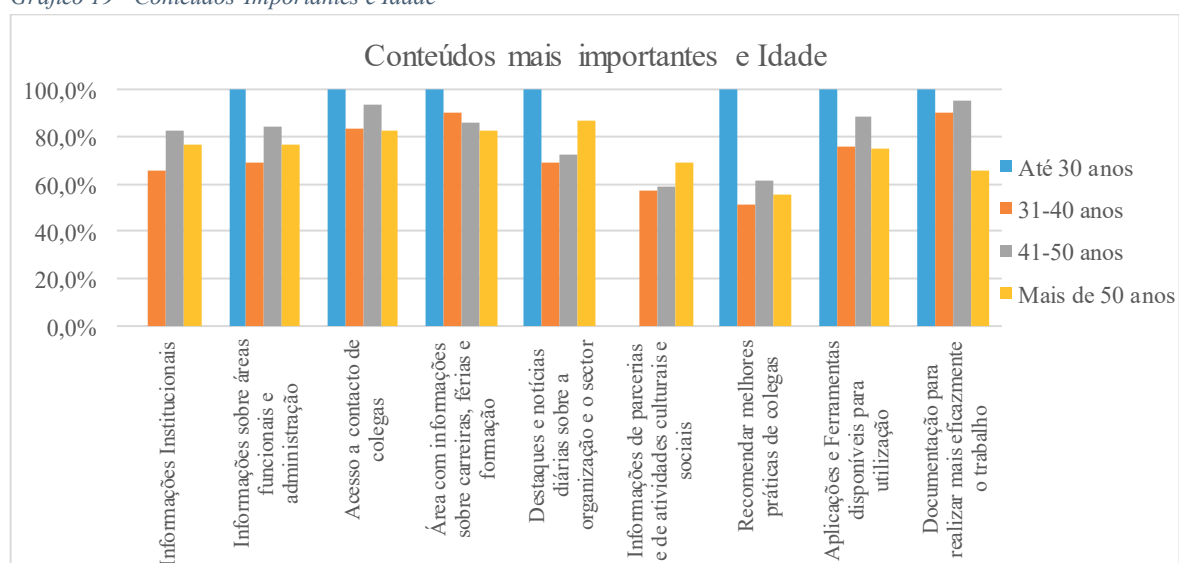
4.2.2. Comparação entre os conteúdos mais importantes e a antiguidade e a idade dos colaboradores

Relativamente ao cruzamento destes dados, analisou-se o total das respostas dos colaboradores do ML como “Importante” e “Muito Importante”, para perceber quais os conteúdos mais importantes, tendo em conta as suas idades e a antiguidade na organização (ver Anexo F).

Ao fazer a comparação entre os conteúdos mais importantes e a idade dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa, percebe-se que os colaboradores até aos 30 anos valorizam bastante quase todos os conteúdos apresentados, à exceção das Informações Institucionais e das Informações de parcerias e de atividades culturais e sociais. Os colaboradores com idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos valorizam mais a documentação para realizarem o seu trabalho mais eficazmente, a área com informação relativa a carreiras, férias e formações e o acesso a contacto de outros colegas.

Por outro lado, os colaboradores com idades entre os 41 e os 50 anos valorizam quase todos os elementos apresentados, sendo que valorizam menos (dentro dos mais importantes) a recomendação de melhores práticas de outros colegas e as informações de parcerias e de atividades culturais e sociais. Por fim, os colaboradores com mais de 50 anos valorizam mais os destaques e notícias diárias sobre a organização e o sector, a área com informações sobre carreiras, férias e formações e o acesso a contacto de colegas.

Gráfico 19 - Conteúdos Importantes e Idade

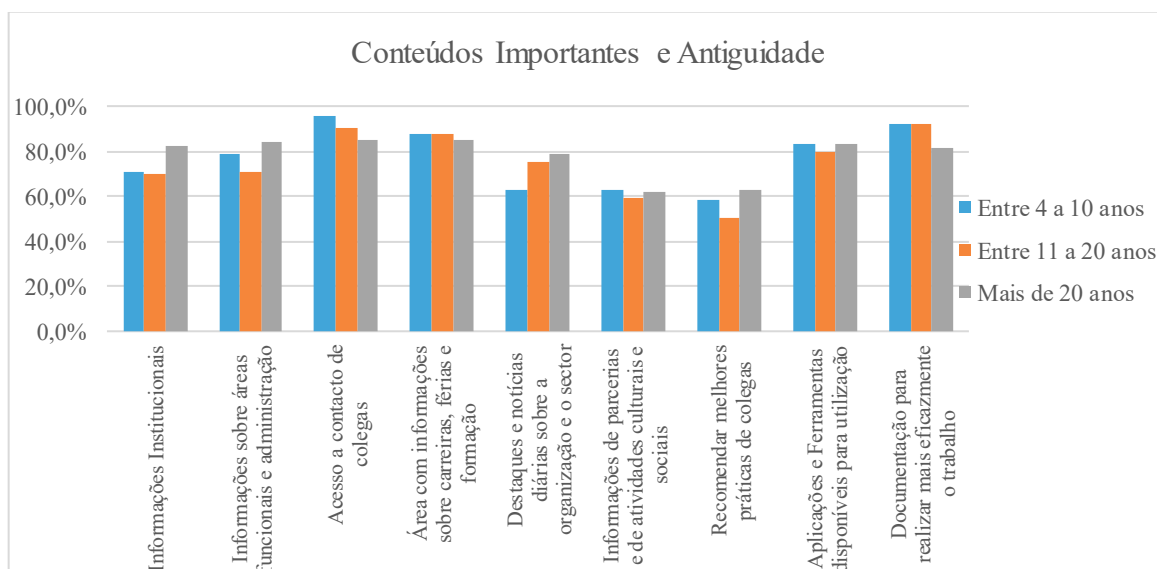


Fonte: Elaboração Própria

Cruzando os conteúdos mais importantes e a antiguidade dos colaboradores na organização, observa-se que existe uma homogeneidade entre as respostas, independentemente da antiguidade dos colaboradores na organização. Os conteúdos mais valorizados pelos indivíduos que estão na organização entre 4 a 10 anos e entre 11 a 20 anos são iguais: acesso a contacto de colegas; área com informações sobre carreiras, férias e formação; e documentação para realizar mais eficazmente o trabalho.

Por outro lado, os colaboradores que trabalham no Metropolitano de Lisboa há mais de 20 anos consideram quase todos os conteúdos muito importantes, com exceção pelos destaques e notícias diárias sobre a organização e o sector, recomendação de melhores práticas de colegas e informações de parcerias e de atividades culturais e sociais.

Gráfico 20 - Conteúdos Importantes e Antiguidade



Fonte: Elaboração Própria

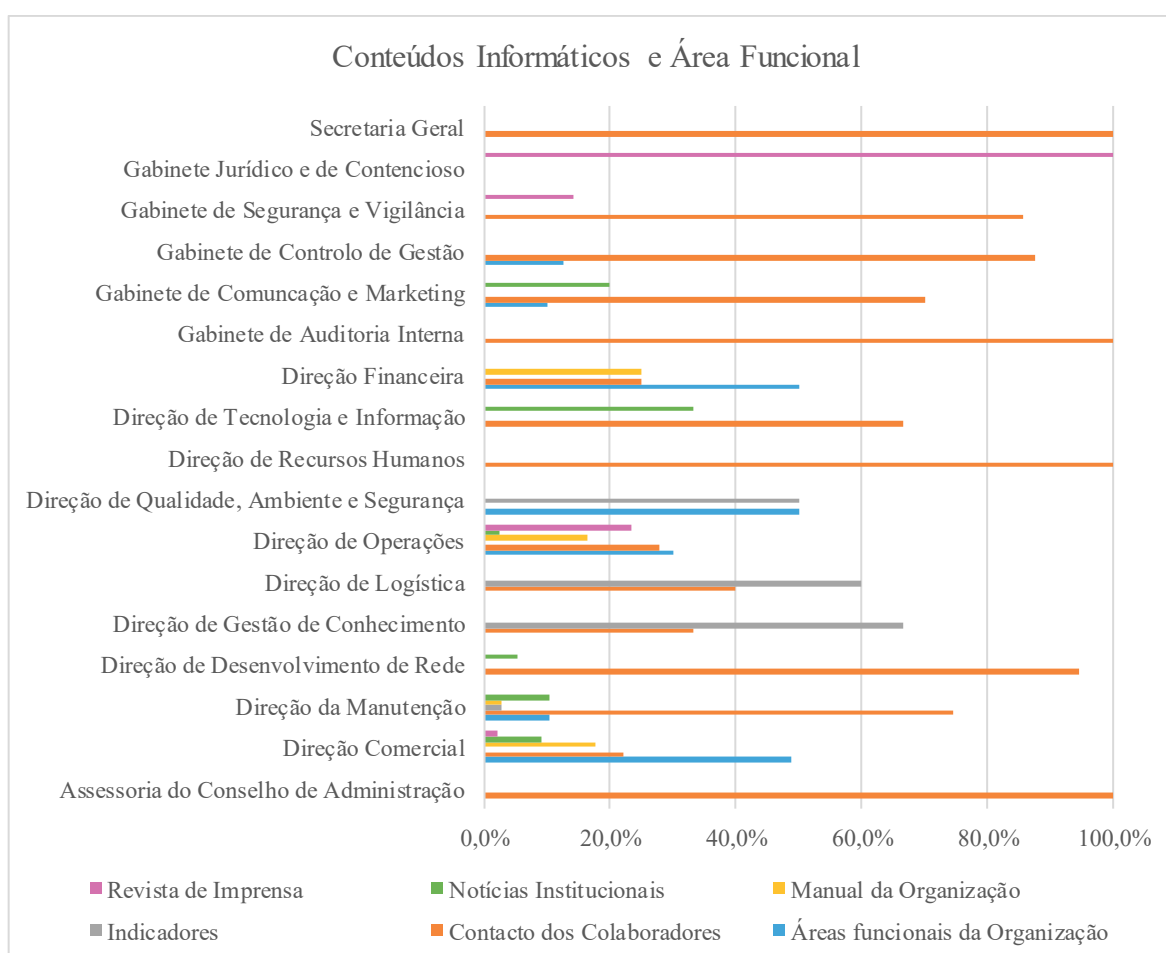
4.2.3. Comparação entre as diversas áreas de conteúdos e a área funcional dos colaboradores

Relativamente ao cruzamento das questões número onze a catorze com a área funcional (ver Anexo F), observa-se que, quanto aos Conteúdos Informáticos, existe uma grande incidência no “Contacto dos Colaboradores”, sendo que nas áreas da Secretaria Geral, Gabinete de Auditoria Interna, Direção de Recursos Humanos e Assessoria do Conselho de Administração, este conteúdo foi o único a ser escolhido como o mais acedido.

No caso das áreas do Gabinete de Segurança e Vigilância, do Gabinete de Controlo de Gestão, do Gabinete de Comunicação e Marketing, da Direção de Tecnologias e Informação, da Direção de Desenvolvimento de Rede e da Direção da Manutenção, o “Contacto dos Colaboradores” foi o mais escolhido. A “Revista de Imprensa” é o conteúdo mais acedido por colaboradores do Gabinete Jurídico e de Contencioso, os “Indicadores” são o conteúdo mais acedido pela Direção de Logística e pela Direção de Gestão de Conhecimento, e as “Áreas Funcionais” são o conteúdo mais acedido pela Direção Comercial, pela Direção de Operações e pela Direção Financeira. A Direção de Qualidade, Ambiente e Segurança reparte as opiniões entre as “Áreas Funcionais” e os “Indicadores”.

De notar que o “Manual da Organização” e as “Notícias Institucionais” não são os conteúdos mais acedidos dentro dos conteúdos informáticos, por nenhuma das áreas funcionais.

Gráfico 21 - Conteúdos Informáticos e Área Funcional

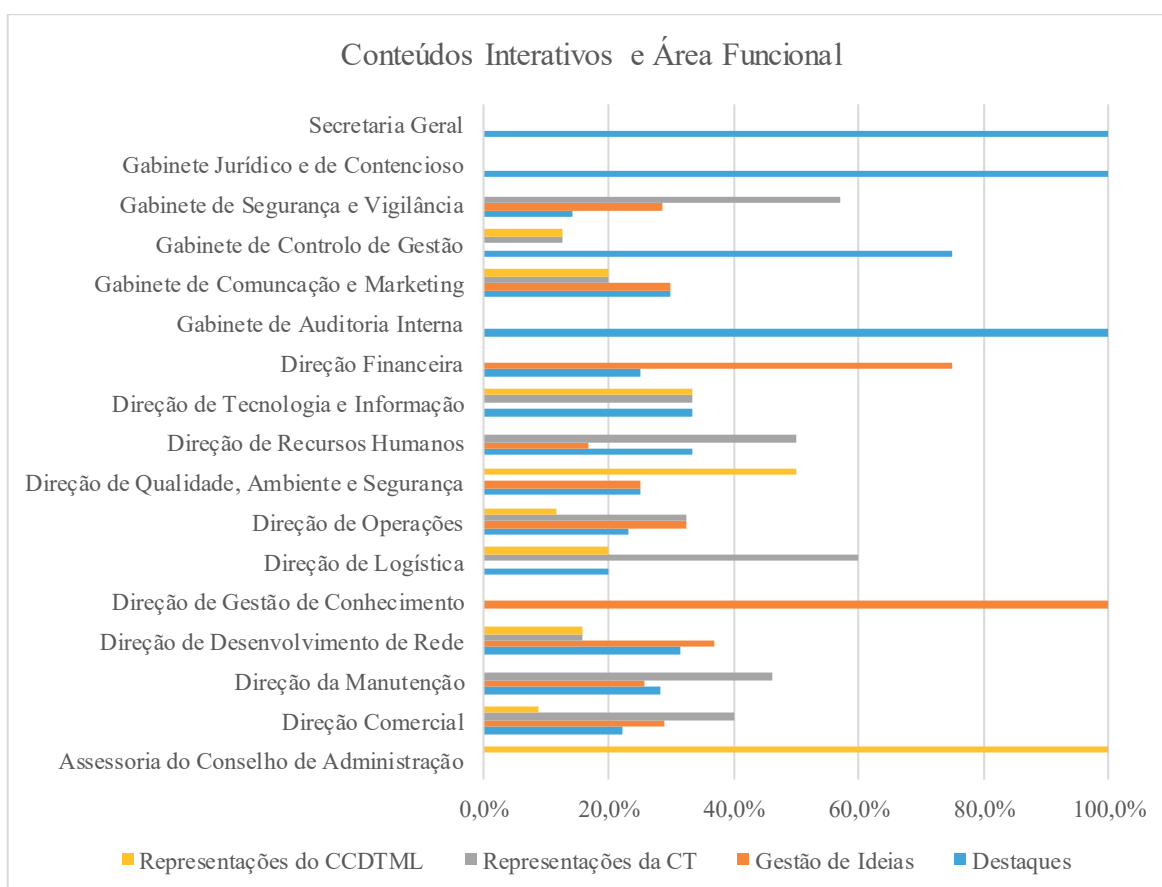


Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos Conteúdos Interativos (ver Anexo F), não existe homogeneidade entre as áreas funcionais. A Secretaria Geral, o Gabinete Jurídico e de Contencioso, o Gabinete de Controlo de Gestão e o Gabinete de Auditoria Interna escolheram como o conteúdo mais acedido, os “Destaques”. Por outro lado, a Assessoria do Conselho de Administração, elegeu exclusivamente as “Representações do CCDTML” como o conteúdo mais acedido, e a Direção de Qualidade, Ambiente e Segurança escolheu este conteúdo. A “Gestão de Ideias” também tem grande relevância para as áreas funcionais de Direção Financeira e Direção de Gestão de Conhecimento.

As “Representações da CT” são o conteúdo mais acedido pelo Gabinete de Segurança e Vigilância, pela Direção de Logística, pela Direção da Manutenção e pela Direção Comercial. As restantes áreas funcionais repartem o acesso aos conteúdos de forma homogénea, não existindo uma grande variação e, portanto, não podendo ser eleito um conteúdo como o mais acedido por essas áreas funcionais.

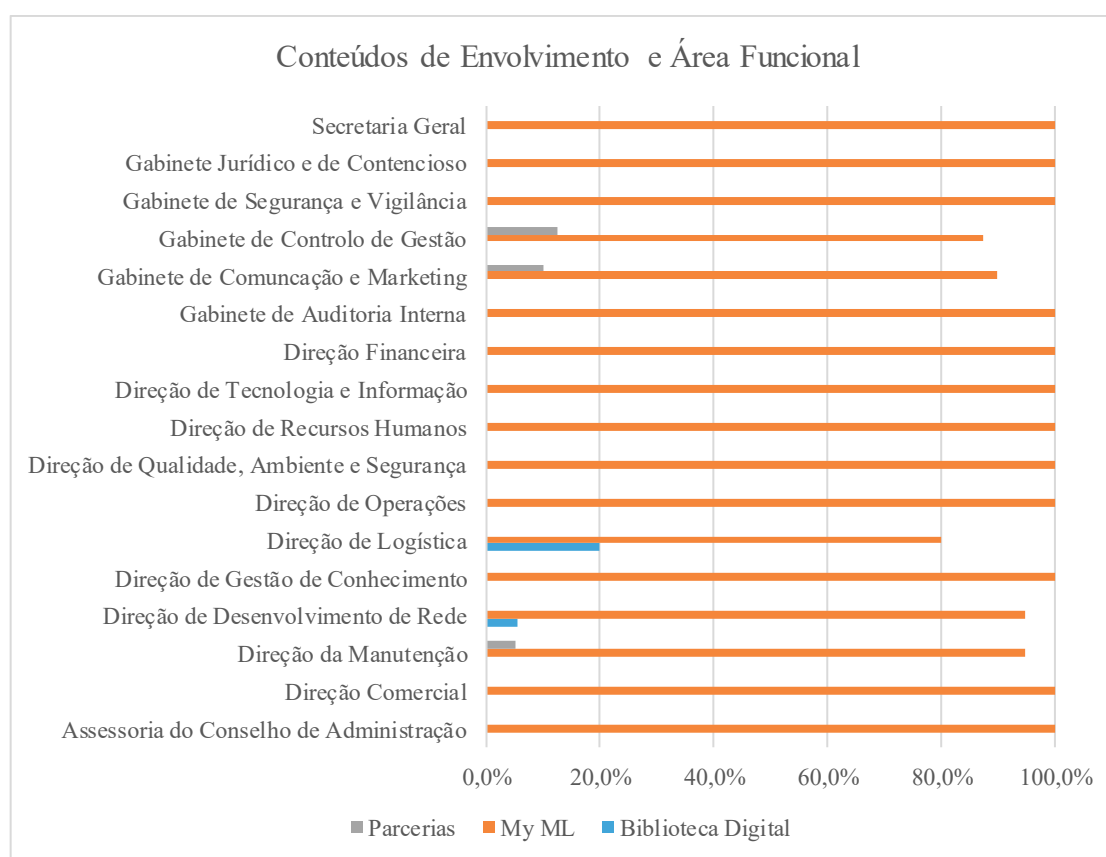
Gráfico 22 - Conteúdos Interativos e Área Funcional



Fonte: Elaboração Própria

Os Conteúdos de Envolvimento (ver Anexo F) têm uma grande concordância a nível de conteúdo mais acedido, transversal a todas as áreas funcionais. O “My ML” foi o conteúdo eleito por todas as áreas funcionais como o mais acedido. A “Biblioteca Digital” teve apenas 5,3% das respostas pela Direção de Desenvolvimento de Rede e 20% da Direção de Logística. Por outro lado, as “Parcerias” contaram apenas com 5,1% de respostas da Direção da Manutenção, 10% do Gabinete de Comunicação e Marketing e 12,5% do Gabinete de Controlo de Gestão.

Gráfico 23 - Conteúdos de Envolvimento e Área Funcional



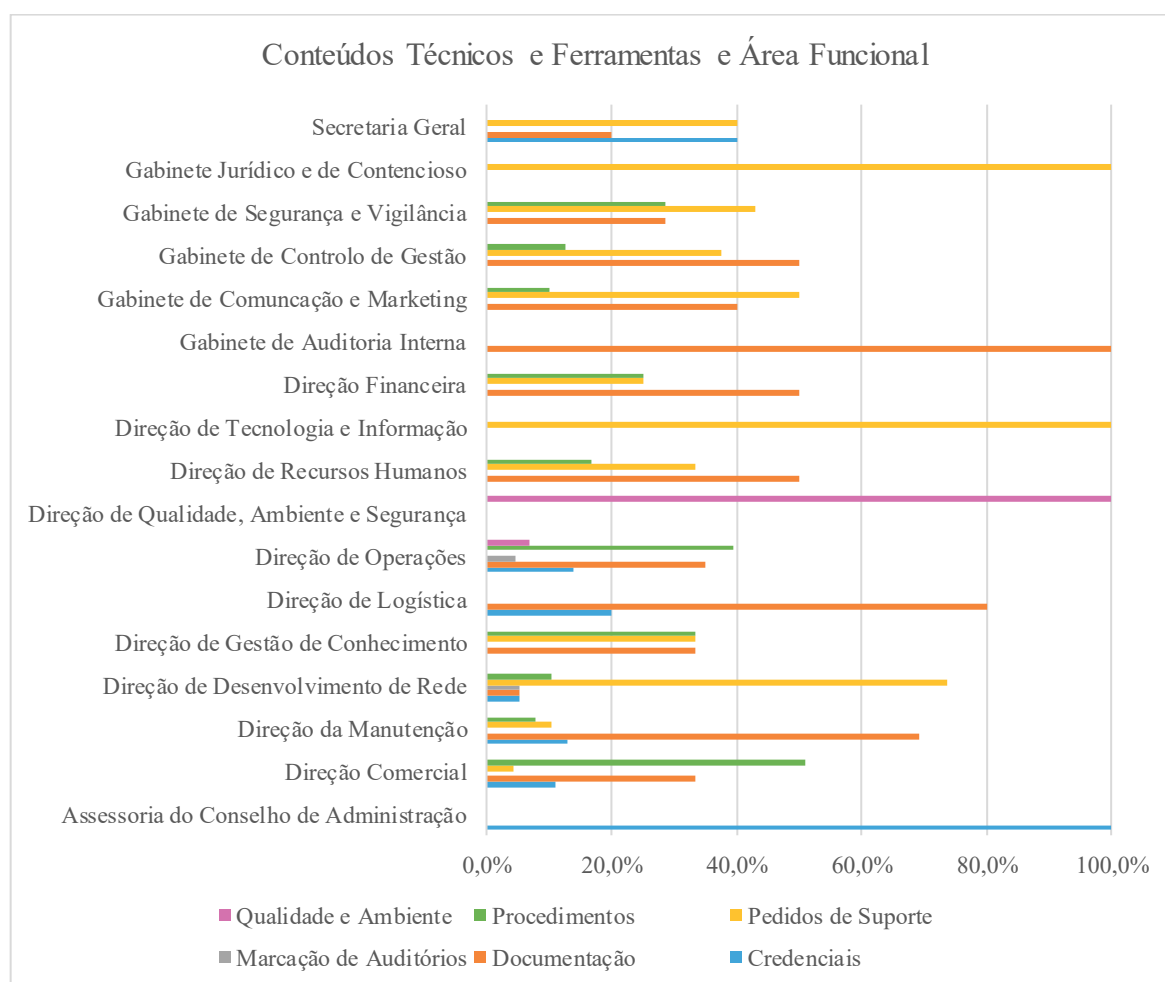
Fonte: Elaboração Própria

Por fim, nos Conteúdos Técnicos e Ferramentas (ver Anexo F), observa-se que as “Credenciais” foram o único conteúdo respondido como o mais acedido pela Assessoria do Conselho de Administração, a “Qualidade e Ambiente” foi o mais respondido pela Direção de Qualidade, Ambiente e Segurança e os “Procedimentos” foram os mais respondidos pela Direção Comercial. Por outro lado, a “Marcação de Auditórios” não foi o conteúdo mais respondido, mas contou com 5,3% de respostas da Direção de Desenvolvimento da Rede e 4,7% de respostas da Direção de Operações.

O conteúdo “Documentação” contou com a maioria dos respondentes da Direção da Manutenção, Direção de Logística, Direção de Recursos Humanos, Direção Financeira, Gabinete de Auditoria Interna e Gabinete de Controlo de Gestão. Já os “Pedidos de Suporte” obtiveram a maioria de respostas da Direção de Desenvolvimento de Rede, Direção de Tecnologia e Informação, Gabinete de Comunicação e Marketing, Gabinete de Segurança e Vigilância e Gabinete Jurídico e de Contencioso.

A Secretaria Geral e a Direção de Gestão de Conhecimento não têm nenhum conteúdo destacado como mais acedido, distribuindo as suas opiniões pelos diversos conteúdos técnicos e ferramentas.

Gráfico 24 - Conteúdos Técnicos e Ferramentas e Área Funcional



Fonte: Elaboração Própria

4.2.4. Comparação entre as expectativas dos colaboradores e a área funcional onde trabalham

Relativamente ao cruzamento das expectativas, analisou-se o total das respostas dos colaboradores como “Importante” e “Muito Importante” para considerar quais os mais importantes para os colaboradores. Considerou-se que, com mais de 75% da soma de respostas “Importante” e “Muito Importante”, o grau de importância é elevado e, portanto, foi considerado no gráfico seguinte (ver Gráfico 25 e Anexo F).

De notar que os conteúdos futuros mais importantes para os colaboradores são as informações sobre a atividade de cada área funcional, mais informações sobre o Metropolitano de Lisboa e a recomendação de melhores práticas na Organização. Por outro lado, a rede social interna só foi escolhida como das mais importantes pela Direção de Gestão de Conhecimento.

A Secretaria Geral elegeu como os conteúdos futuros mais relevantes a recomendação das melhores práticas da Organização, mais informações sobre o ML e informações sobre a atividade de cada área funcional. O Gabinete Jurídico e de Contencioso apenas elegeu dois conteúdos, sendo estes: mais informações sobre o ML e informações sobre a atividade de cada área funcional.

O Gabinete de Segurança e Vigilância e o Gabinete de Controlo de Gestão têm as expectativas repartidas, mas os conteúdos futuros mais importantes para estas áreas funcionais são a recomendação de melhores práticas da Organização e informações sobre a atividade de cada área funcional.

No Gabinete de Comunicação e Marketing, os conteúdos futuros mais importantes são a recomendação das melhores práticas da Organização, mais informações sobre o ML e a criação de caixas de comentários nas notícias.

O Gabinete de Auditoria Interna dividiu as expectativas pela recomendação das melhores práticas da Organização, mais informações sobre o ML e informações sobre a atividade de cada área funcional. A Direção Financeira, embora tenha dividido as expectativas um pouco por todos os conteúdos apresentados, os mais importantes são também a recomendação das melhores práticas da Organização, mais informações sobre o ML e informações sobre a

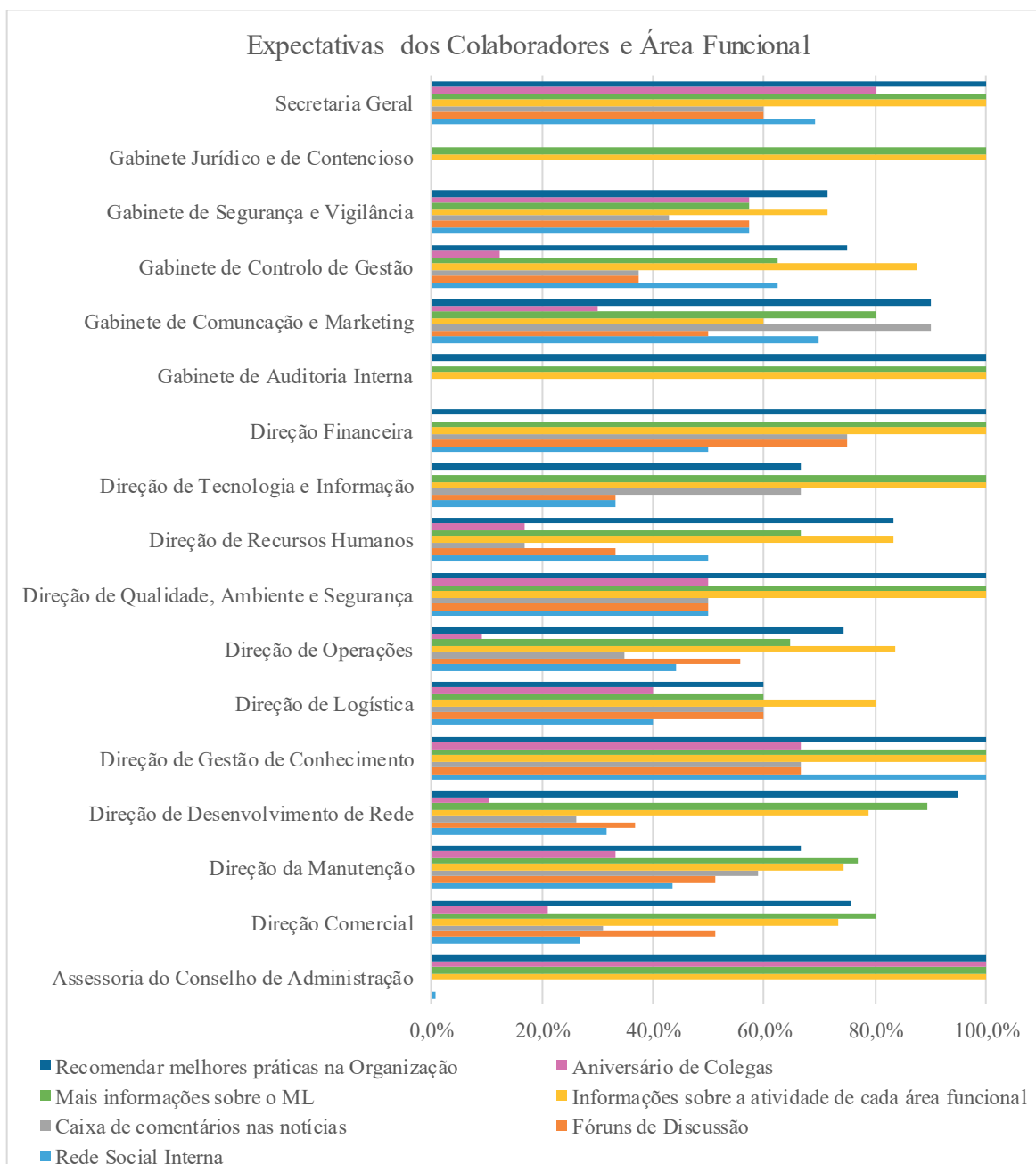
atividade de cada área funcional. A Direção de Tecnologias e Informação dividiu as suas expectativas por todos os conteúdos, sendo os mais importantes as informações sobre a atividade de cada área funcional e mais informações sobre o ML.

A Direção de Recursos Humanos, a Direção de Qualidade, Ambiente e Segurança e a Direção de Operações consideraram como conteúdos futuros mais importantes a recomendação das melhores práticas da Organização, mais informações sobre o ML e informações sobre a atividade de cada área funcional.

Relativamente à Direção de Logística, o conteúdo futuro mais relevante é as informações sobre a atividade de cada área funcional. A Direção de Gestão de Conhecimento dividiu as suas expectativas por todos os conteúdos, sendo que os mais relevantes são a rede social interna, a recomendação das melhores práticas da Organização, mais informações sobre o ML e informações sobre a atividade de cada área funcional.

A Direção de Desenvolvimento de Rede, a Direção da Manutenção e a Direção Comercial consideram como conteúdos futuros mais importantes a recomendação das melhores práticas da Organização, mais informações sobre o ML e informações sobre a atividade de cada área funcional. Por fim, a Assessoria do Conselho de Administração considera mais relevante a recomendação das melhores práticas da Organização, o aniversário de colegas, mais informações sobre o ML e informações sobre a atividade de cada área funcional.

Gráfico 25 - Expectativas de conteúdos por Área Funcional



Fonte: Elaboração Própria

4.3. Reflexões aos dados e pistas futuras de investigação

Com a introdução das TIC no seio das organizações, estas tiveram de se adaptar e alterar muito dos seus procedimentos, tarefas e comportamentos. Esta introdução de novas formas de comunicação da organização levou essencialmente a duas grandes mudanças: na estrutura da organização e nos processos, tarefas e pessoas. A estrutura organizacional transforma-se e as TIC permitem melhorar a coordenação e o controlo organizacional. Por outro lado, as TIC possibilitam não só a simplificação dos procedimentos de trabalho, mas também uma melhoria na coordenação, uma organização mais colaborativa e a comunicação torna-se mais fácil, simples e rápida (Bilhim, 2013).

As TIC permitem a interligação de pessoas, torna-se mais fácil e rápido os colaboradores comunicarem entre si, trocarem ideias e procurarem informações. Muitas destas utilidades encontram-se disponíveis num só local, na Intranet.

A Intranet veio revolucionar o local de trabalho dos indivíduos. Ao permitir o acesso, num só local, a informação, conteúdos e ferramentas para que os colaboradores consigam mais facilmente desenvolver o seu trabalho diário, toda a organização se torna mais eficaz e eficiente.

Esta ferramenta “utiliza os mesmos protocolos, os mesmos suportes, *softwares*, que a Internet, mas o acesso a ela é restrito aos utilizados de uma empresa” (Almeida, 2003: 111), permitindo que as informações e conteúdos sejam transmitidos de forma segura.

Assim, permite aos colaboradores uma interatividade total, tendo a possibilidade de trocar mensagens e informações em tempo real, e uma independência face ao local de trabalho pois basta terem uma ligação à rede interna da organização para poderem trabalhar, podendo estar em qualquer parte do Mundo.

Este estudo incidiu sobre uma empresa que presta um serviço público de transporte coletivo de indivíduos. Para que este serviço possa ser devidamente prestado aos seus utentes, os colaboradores devem sentir-se motivados e ter um sentimento de pertença relativamente à organização. É por este motivo que o Metropolitano de Lisboa tem vindo continuamente a melhorar a sua Intranet, denominada de “Portal Metro”, para que consigam demonstrar aos

colaboradores a sua importância na prestação de um serviço público essencial para a cidade de Lisboa.

Através dos dados obtidos pela observação direta, pela entrevista realizada e pelos inquéritos disponibilizados aos colaboradores, constata-se que a Intranet “Portal Metro” tem vindo a obter melhorias ao longo dos anos, mas ainda necessita de colmatar algumas falhas encontradas pelos colaboradores.

A Intranet “Portal Metro” disponibiliza diversas informações, conteúdos e ferramentas para facilitar o dia-a-dia de trabalho de alguns colaboradores. Visto que uma parte dos colaboradores não tem acesso diário à Intranet, a Comunicação Interna é também feita através de cartazes estrategicamente colocados, para que todos os colaboradores tenham acesso às comunicações feitas para eles.

De um modo geral, os colaboradores do Metropolitano de Lisboa consideram que a Intranet “Portal Metro” é uma mais-valia para a Comunicação Interna, permitindo a transmissão de informações importantes, eventos e passatempos internos, mas também de notícias e outros aspetos organizacionais. Desta forma, a Intranet “Portal Metro” fomenta um sentimento de pertença relativamente à organização, transmitindo os valores, a missão, a visão e os objetivos estratégicos da organização. Constata-se, então, uma satisfação com a Comunicação Interna.

Relativamente à primeira hipótese deste estudo - os conteúdos disponibilizados na Intranet “Portal Metro” vão de encontro às necessidades dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa – constata-se que na primeira questão do inquérito, 95,6% dos inquiridos considera que a Comunicação Interna é importante para a organização e, na segunda questão do inquérito, 89,7% dos inquiridos considera que a Intranet “Portal Metro” é um importante veículo de Comunicação Interna da organização. Nota-se aqui a grande importância dada a esta ferramenta de Comunicação Interna, demonstrando a satisfação da mesma por parte dos colaboradores, bem como a sua utilidade e a utilidade dos seus conteúdos.

Quase 77% dos inquiridos visita a Intranet “Portal Metro” pelo menos uma vez por dia. Isto demonstra a grande importância de comunicar através desta ferramenta, que leva os colaboradores a visitá-la, no mínimo, uma vez por dia, tendo rápido acesso às comunicações feitas e às informações e conteúdos disponibilizados. Por outro lado, mais de 50% dos

inquiridos encontra o que procura na Intranet “Portal Metro” e 71,5% dos inquiridos considera que a Intranet “Portal Metro” permite uma Comunicação Interna regular e eficaz.

Assim, os colaboradores do Metropolitano de Lisboa percebem que a Intranet “Portal Metro” é realmente essencial para a Comunicação Interna, e com esta ferramenta identifica-m-se melhor com a organização, percecionam os seus valores, missão, visão e objetivos estratégicos, ficando também a conhecer melhor a organização para a qual trabalham e os seus projetos. Para além disso, a Comunicação é essencial nas organizações e quanto mais eficaz for, mais eficazes tendem a ser os colaboradores, uma vez que percebem melhor as suas funções e sentem-se mais envolvidos com a organização para a qual trabalham (Newstrom e Davis, 1993).

Existem apenas dois aspetos que, embora não tenham sido muito evidentes, devem ser enumerados para que se possa melhorar continuamente a Intranet “Portal Metro” e, consequentemente, a Comunicação Interna no Metropolitano de Lisboa.

O primeiro aspeto é relativo a quatro características cujos colaboradores não concordaram muito e que podem ser um aspeto importante para, no futuro, melhorar esta ferramenta de Comunicação Interna. Estas características são: “Sinto-me mais motivado no meu dia-a-dia de trabalho”, “Sinto que trabalho mais eficazmente”, “Sinto que sou mais produtivo no meu trabalho” e “Não preciso de aceder a outras fontes para encontrar os conteúdos que necessito”. A Intranet pode permitir um aumento de motivação e de *performance* nos seus colaboradores, pelo que poderá ser interessante para a organização, no futuro, tentar perceber a razão pela qual os colaboradores não concordam muito com estas afirmações, para que consigam, de facto, motivar mais os seus colaboradores e levá-los a ser mais eficazes no seu dia-a-dia de trabalho.

Conclui-se, então, que a primeira hipótese é validada, sendo sustentada não só pela informação obtida pelos dados primários e secundários, mas também pelas obras dos autores referenciados nos capítulos 1 e 2. A validação desta hipótese vai também de encontro aos objetivos de Comunicação Interna na organização, descritos pela Dr.^a Cristina Augusto na entrevista exploratória realizada, que visa fomentar um sentimento de pertença dos colaboradores para com a organização para a qual trabalham, e que pretende disseminar informação de forma rápida e eficaz através da sua ferramenta de excelência, a Intranet “Portal Metro”.

Relativamente à segunda hipótese deste estudo - a informação disponível através dos conteúdos temáticos na Intranet “Portal Metro”, vai ao encontro das necessidades dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa – esta é também validada devido aos dados dos inquéritos e também ao cruzamento dos dados dos diversos conteúdos temáticos com as áreas funcionais dos colaboradores, bem como dos conteúdos teóricos dos capítulos 1 e 2.

Cada colaborador tem necessidades e expectativas diferentes, consoante a sua área funcional e a sua categoria profissional, necessitando de diferentes informações e conteúdos face a outros colegas seus da mesma área funcional ou da mesma categoria profissional. Assim, cada colaborador vai pesquisar mais informações e utilizar mais conteúdos e ferramentas que são essenciais para exercer a sua função numa determinada área funcional.

Logo, é necessário “pensar na forma mais adequada, senão na forma ideal, de transmitir informação dentro da empresa” para que se consiga obter “esclarecimentos acerca das bases de dados que faltam mas que são essenciais”, compreendendo então “quais os processos importantes decorrentes da aplicação” das TIC e, em concreto, da Intranet (Almeida, 2003: 116). A Intranet “Portal Metro” permite que cada colaborador possa “agir, sem intermediário, quando quiser, sem filtro nem hierarquia e, o que é mais importante, em tempo real. Não tem que esperar, age-se e o resultado é imediato” (Wolton, 1999: 77).

Relativamente à terceira hipótese deste estudo - os colaboradores do Metropolitano de Lisboa indicam áreas de conteúdos que não estão expressas na Intranet “Portal Metro” e que gostariam de ver potenciadas no futuro – esta é também validada não só com as obras apresentadas nos capítulos 1 e 2, como também devido aos dados do inquérito por questionário e ao cruzamento das áreas funcionais dos colaboradores e das suas expectativas de conteúdos.

Esta hipótese permitiu perceber que a Intranet é uma ferramenta em constante evolução e que os colaboradores tendem sempre a desejar mais ferramentas e conteúdos, tornando esta plataforma cada vez mais interativa e completa. Desta forma, esta constante evolução permite “que se possam potenciar a partilha e a disseminação de conhecimento entre todos os seus colaboradores” (Brandão e Portugal, 2015: 158). No inquérito por questionário foi possível perceber que, no geral, os colaboradores gostariam de ver implementados no futuro uma área para recomendar melhores práticas dentro da organização, gostariam de ter mais informações disponíveis sobre a organização e ainda gostariam de saber mais sobre as

atividades de cada área funcional. Mesmo com o cruzamento destes dados com a área funcional dos colaboradores, percebeu-se que estes três conteúdos são os mais desejados transversalmente.

Outra melhoria que os colaboradores do Metropolitano de Lisboa gostariam de ver implementada, referida pela Dr.^a Cristina Augusto no decorrer da entrevista exploratória, é a consulta da Intranet “Portal Metro” em casa dos colaboradores.

Por fim, é necessário destacar ainda a sugestão de um colaborador do ML, que faz parte do grupo de colaboradores que não tem acesso permanente a um computador pessoal de trabalho: “Para os trabalhadores que o PC não é uma ferramenta do seu dia a dia de trabalho, faz muita falta no portal as comunicações de serviços e ordens de serviços”. Esta seria mais uma forma para direcionar conteúdos e informações específicas para funções e áreas funcionais específicas, dentro da Intranet “Portal Metro”.

Relativamente às pistas futuras de investigação, uma pista que provavelmente será interessante aplicar, será a implementação de pequenos inquéritos para se perceber porque é que os colaboradores não se sentem mais motivados, não trabalham mais eficazmente nem são mais produtivos, e que conteúdos não estão presentes na Intranet “Portal Metro” que os levam a consultar outras fontes. Estes pequenos inquéritos poderiam estar disponíveis na página inicial da Intranet, com apenas uma ou duas questões por inquérito.

Outra pista futura de investigação seria perceber se uma página inicial da Intranet “Portal Metro” com uma área de *links* personalizáveis seria útil, ou não, por forma a melhorar a experiência que o colaborador tem ao navegar na Intranet “Portal Metro”. Ao poder personalizar a página inicial da Intranet, o colaborador sentir-se-ia mais integrado na sua organização, uma vez que a página inicial da Intranet da sua organização estaria mais adequada às suas necessidades, estaria mais adequada a si.

Como última pista futura de investigação propõe-se uma análise mais detalhada às expectativas dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa, para se compreender exatamente de que forma gostariam de ver implementados os conteúdos futuros que consideram ser mais importantes de estarem presentes na Intranet “Portal Metro”.

Conclusões

As organizações são sistemas abertos, complexos e adaptativos e o seu principal constituinte são as pessoas, “em si sistemas abertos, adaptativos e complexos” (Pereira, 2004: 135). Estas pessoas são influenciadas pelas informações que a organização transmite para o exterior e para o interior, pelo que deve comunicar de forma consistente.

A organização deve “emitir informação sobre si própria, os seus resultados, as suas orientações de desenvolvimento, as suas políticas, o seu modo de estar na interface interorganizacional”, projetando “uma imagem positiva e atrativa” (Pereira, 2004: 317).

Para além disso, é através da interação destas pessoas e da interação da organização com as mesmas que se cria e desenvolve a cultura organizacional. A Comunicação Interna permite, então, a “reafirmação da própria identidade e de transmissão do conjunto de valores partilhados pelos membros da empresa” (Villafañe, 1998: 151).

Logo, a Comunicação Interna, “enquanto parte substantiva da empresa é uma função estratégica e, por consequência, deve ser gerida com base no mesmo esquema unitário que as outras políticas estratégicas da empresa” (Villafañe, 1998: 242).

Quando existe uma Comunicação Interna eficaz, os colaboradores tendem a ter uma melhor *performance* e satisfação no seu local de trabalho, tendo um maior sentimento de pertença face à organização e compreendendo a importância do seu trabalho para a organização (Newstrom e Davis, 1993).

A difusão da informação, que está na base da Comunicação Interna, é melhorada com a utilização das TIC nas organizações. As TIC vieram não só aumentar o consumo de informação, como também permitir que as atividades em que os colaboradores estejam envolvidos sejam cada vez mais caracterizadas pela troca de informação. Por outro lado, as TIC também vieram alterar as atitudes e comportamentos por parte dos colaboradores, as formas e conteúdos da comunicação, mas também os processos e atividades das organizações (Almeida, 2003).

A Intranet, uma ferramenta importante na Comunicação Interna, veio permitir o acesso a informação e conteúdos num só local, à distância de apenas um clique, independentemente do local físico onde o colaborador esteja. No estudo realizado no Metropolitano de Lisboa,

constatou-se que os colaboradores desta organização compreendem a importância da Intranet para uma Comunicação Interna regular e eficaz, encontrando-se, na sua generalidade, satisfeitos com a Intranet “Portal Metro”.

Existiu também, nos resultados do inquérito aplicado a estes colaboradores, uma distinção entre os diversos conteúdos temáticos e, ao cruzar esses dados com a área funcional dos colaboradores, torna-se possível perceber para que área se deverá alocar determinados conteúdos na Intranet “Portal Metro”, permitindo, em última instância, uma Comunicação Interna mais eficaz e mais direcionada para cada público interno.

É clara a importância da Comunicação Interna, mas para que esta seja eficaz, é necessário primeiro que a organização compreenda os seus colaboradores, quais são as suas necessidades, expectativas e motivações. Ao conhecer os seus colaboradores e ao direcionar a Comunicação Interna para satisfazer os seus colaboradores, a organização consegue que os mesmos tenham um sentimento de pertença, uma maior motivação e satisfação no seu dia-a-dia de trabalho e, conseqüentemente, obtendo melhores resultados no seu trabalho.

Referências Bibliográficas

- ALDERFER, Clayton P. (1969), “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs” *in Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, pp. 142-175.
- ALMEIDA, Vítor (2003), *A Comunicação Interna na Empresa*, Lisboa: Áreas Editora.
- ALMEIDA, João Ferreira, PINTO, José Madureira (1995), *A Investigação nas Ciências Sociais*, 5ª edição, Lisboa: Editorial Presença.
- ARAÚJO, José Orvalho (2000), “O Modelo de Agência como Instrumento de Reforma da Administração” *in Reforma do Estado e Administração Pública Gestonária*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, pp.41-54.
- ARAÚJO, Joaquim Filipe (2013), “Da Nova Gestão Pública à Nova Governação Pública: Pressões emergentes da fragmentação das estruturas da Administração Pública” *in Coletânea em Administração Pública*, Lisboa: Escolar Editora, pp.25-61.
- ARGENTI, Paul A., BARNES, Courtney M. (2009), *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*, USA: McGraw-Hill.
- AZEVEDO, Carlos A. Moreira, AZEVEDO, Ana Gonçalves (2008), *Metodologia Científica – Contributos Práticos para a Elaboração de Trabalhos Académicos*, 9ª edição, Lisboa: Universidade Católica Editora.
- BAUMAN, Zygmunt (2003), «A Sociedade Líquida» por Maria Lúcia Garcia Pallares-Burke, São Paulo: Caderno Mais.
- BILHIM, João Abreu de Faria (2013), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, 7ª edição, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BLAND, Michael, JACKSON, Peter (1992), *A Comunicação na Empresa*, Lisboa: Editorial Presença.
- BONEU, François (1990), *L’Entreprise Communicante, Démarches et Méthodes de Communication Interne*, Paris: Éditions Liaisons.

- BRANDÃO, Nuno Goulart, PORTUGAL, Miguel (2015), “A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo” in *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – Desafios da Globalização*, Lisboa: Escolar Editora, PP. 149-175.
- BRUM, Analisa (2000), *Um Olhar Sobre O Marketing Interno*, 3ª edição, Porto Alegre: L&PM.
- BRUM, Analisa (2003), *Respirando Endomarketing*, 2ª edição, Porto Alegre: L&PM.
- BRUM, Analisa (2010), *Endomarketing de A a Z*, 3ª edição, São Paulo: Integrare Editora.
- CAMARA, Pedro B., GUERRA, Paulo B., RODRIGUES, Joaquim Vicente (2007), *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- CAMPOS, Ricardo, MARQUES, Célio (2006), «O Governo Electrónico e os Sistemas de Informação Públicos em Portugal», *Actas da 1ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 21-23, Vol. I, pp 421-438.
- CARAPETO, Carlos, FONSECA, Fátima (2014), *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*, 3ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- CASTELLS, Manuel (1999), *A Sociedade em Rede – Volume I*, 8ª edição, São Paulo: Paz e Terra.
- CASTELLS, Manuel (2002), *A Sociedade em Rede. A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura – Volume I*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- CHIAVENATO, Idalberto (2002), *Recursos Humanos*, 7ª edição, São Paulo: Editora Atlas.
- CHIAVENATO, Idalberto (2004), *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 7ª edição, São Paulo: Elsevier Editora.
- CORNELISSEN, Joep (2014), *Corporate Communication – A Guide to Theory and Practice*, 4ª edição, Londres: SAGE.
- DUHÉ, Sandra (2012), *New Media and Public Relations*, 2ª edição, New York: Peter Lang Publishing.

- DUTERME, Claude (2002), *A Comunicação Interna na Empresa: A Abordagem de Palo Alto e a Análise das Organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.
- FERREIRA, J.M, NEVES, José, CAETANO, António (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill.
- FIRMINO, Manuel (2010), *Gestão das Organizações – Conceitos e Tendências Atuais*, 2ª edição, Lisboa: Escolar Editora.
- FOLLETT, Mary Parker (1995), «Power» (editado por Pauline Graham) in *Mary Parker Follett – Prophet of Management: A Celebration of writing from the 1920s*, Boston: Harvard Business School Press, pp.97-119.
- FONSECA, Fátima, CARAPETO, Carlos (2009), *Governança, Inovação e Tecnologias – O Estado Rede e a Administração Pública do futuro*, Lisboa: Edições Sílabo.
- FRENCH, John R. P., RAVEN, Bertram (1959), “The Bases of Social Power” in *Studies in Social Power*, Oxford: University of Michigan Press, pp.150-167.
- GUENGERICH, Steve, GRAHAM, Douglas, MILLER, Mitra, MCDONALD, Skipper (1997), *Building the Corporate Intranet*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- GREENER, Tony (2000), *Internal Communications – A Practical Guide to Effective Employee Communications*, Dublin: Blackhall Publishing.
- HERZBERG, Frederick (1966), *Work and the Nature of Man*, Cleveland, Ohio: World Publishing Company.
- HERZBERG, Frederick (1982), *The Managerial Choice: To Be Efficient or To Be Human*, edição revista, Salt Lake City: Olympus.
- HILLS, Mellanie (1997), *Intranet Business Strategies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- HUOT, Réjean (2002), *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*, Lisboa: Instituto Piaget.

- JABLIN, Fredric M., PUTMAN, Linda L. (2001), *The New Handbook of Organizational Communication – Advances in Theory, Research and Methods*, London: SAGE Publications.
- KOTLER, Philip (2000), *Marketing Para o Século XXI*, Lisboa: Editorial Presença.
- KOTLER, Philip (2003), *Marketing de A a Z*, São Paulo: Elsevier Editora.
- KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan, SETIAWAN, Iwan (2014), *Marketing 3.0*, Coimbra: Actual Editora.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling (1997), *Relações Públicas e Modernidade - Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional*, 5ª edição, São Paulo: Summus.
- LIKERT, Rensis (1961), *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill.
- LUHMANN, Niklas (2006), *A Improbabilidade da Comunicação*, 4ª edição, Lisboa: Passagens.
- MADUREIRA, Mário (1990), *Introdução à Gestão*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- MASLOW, A. H. (1954), *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- MATEUS, João Carlos (2008), «O Governo Electrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias de Comunicação para a sua estratégia», *Tékhné*, 9, Vol. VI.
- MATURANA, Humberto, VARELA, Francisco (1992), *The Tree Of Knowledge – The Biological Roots of Human Understanding*. Boston, Massachusetts: Shambhala Publications.
- MCLUHAN, Marshall (1969), «The Playboy Interview: Marshall McLuhan», *Playboy Magazine*.
- MELEWAR, T.C. (2008), *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, London: Routledge.
- MILLER, Katherine (2009), *Organizational Communication – Approaches and Processes*, Boston: Wadsworth Cengage Learning.

- MINTZBERG, Henry (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa: Dom Quixote.
- MOREIRA, João Manuel (2009), *Questionários – Teoria e Prática*, Coimbra: Edições Almedina.
- MUMBY, Dennis K. (2013), *Organizational Communication: A Critical Approach*, Thousand Oaks, Califórnia: SAGE Publications.
- NEWSTROM, John W., DAVIS, Keith (1993), *Organizational Behavior – Human Behavior at Work*, 9ª edição, New York: McGraw-Hill.
- PEREIRA, Orlindo Gouveia (2004), *Fundamentos de Comportamento Organizacional*, 2ª edição, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- PEREIRA, Sandra (2015), “Relações Públicas 2.0” in *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – Desafios da Globalização*, Lisboa: Escolar Editora, pp.177-214.
- QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5ª edição, Lisboa: Gradiva.
- RUÃO, Teresa (2015), “Identidade Organizacional, Gestão e Simbolismo” in *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – Desafios da Globalização*, Lisboa: Escolar Editora, pp.89-146.
- RUPPEL, Cynthia P., HARRINGTON, Susan J. (2001), «Sharing Knowledge Through Intranets: A Study of Organizational Culture and Intranet Implementation», *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44/1, pp.37-50.
- SCHEIN, Edgar H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2ª edição, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SERUYA, José M. (2009), *Gestão da Identidade Organizacional – éPT! A Marca Interna da Portugal Telecom*, Cascais: Principia Editora.
- SILVA, Joaquim Filipe (2000), “O Serviço Público e a Construção Europeia” in *Reforma do Estado e Administração Pública Gestionária*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, pp.159-167.

SMITH, Lyn, MOUNTER, Pamela (2005), *Effective Internal Communication*, London: Kogan Page.

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

STODGILL, Ralph M. (1950), «Leadership, membership and organization», *Psychological Bulletin*, 47, pp.1-14.

STOHL, Cynthia (1995), *Organizational Communication – Connectedness in Action*, London: SAGE.

THOMSON, Kevin, WHITWELL, Kathy (1993), *Managing your Internal Customers – The Key to getting better results*, London: Pitman Publishing.

VILLAFANE, Justo (1998), *Imagem Positiva*, Lisboa: Sílabo.

YEN, David C., CHOU, David C. (2001), «Intranets for organizational innovation», *Information Management & Computer Security*, 9/2, pp.80-87.

WEBER, Max (1978), *Economy and Society: An Outline of interpretive sociology* (editado por Guenther Roth e Claus Wittich), Berkeley: University of California Press.

WEICK, Karl E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2ª edição, New York: McGraw-Hill.

WOLTON, Dominique (1999), *E depois da Internet?*, Lisboa: Difel.

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

Webgrafia

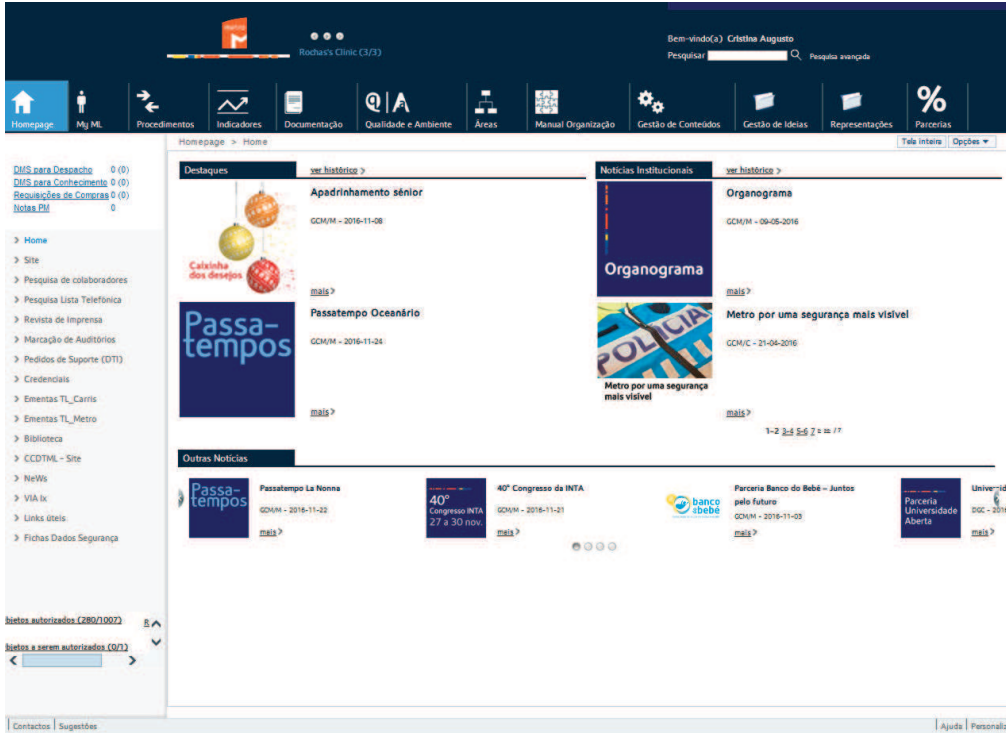
Intranet “Portal Metro” do Metropolitano de Lisboa (2016), consultada entre 21 e 25 de Novembro de 2016.

Site do Metropolitano de Lisboa (<http://www.metrolisboa.pt/empresa/um-pouco-de-historia/>), consultado desde 21 de Novembro de 2016 até à finalização do estudo.

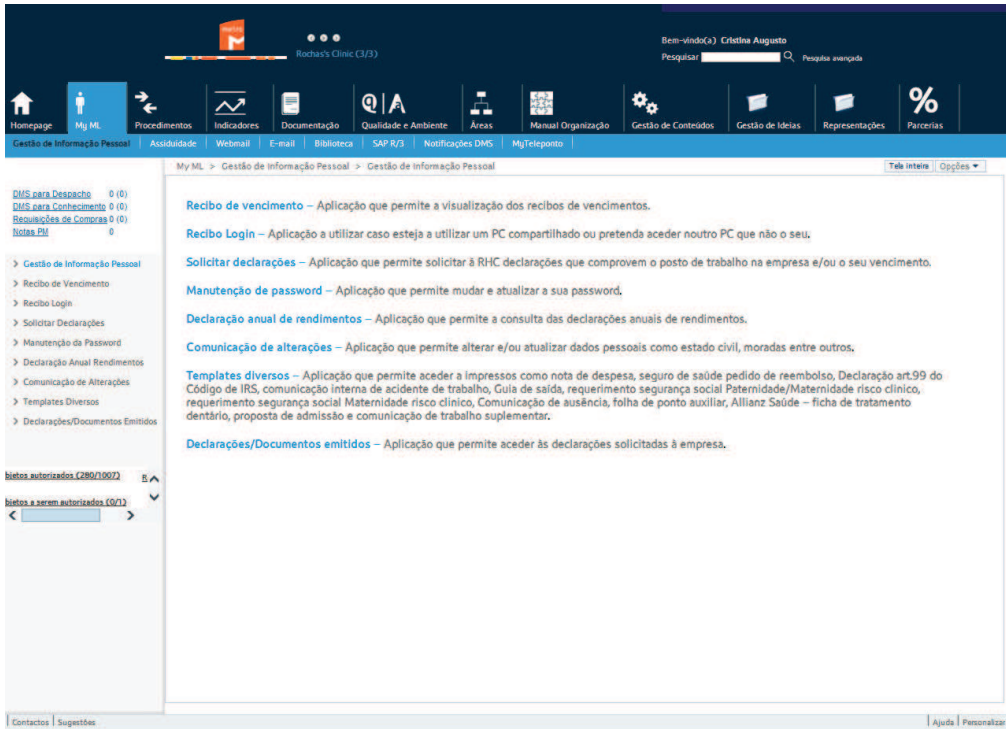
Anexos

Anexo A – Intranet “Portal Metro”

Página Inicial



My ML



Procedimentos

Bem-vindo(a) Cristina Augusto
Pesquisar Pesquisa avançada

Procedimentos

Procedimentos > Procedimentos

Nome	Criado em	Modificado em	Objetos inferiores	Tamanho	Status de workflow
Societários	16-12-2012 02:21:11	09-05-2013 9:22:25	4		
Manuais	16-12-2012 02:03:38	22-03-2016 16:36:43	3		
Segurança e Saúde no trabalho	28-03-2013 15:12:27	22-03-2016 16:38:56	2		
Templatos e Minutas	16-12-2012 02:10:02	13-04-2013 11:35:01	2		
Títulos de Transporte	16-12-2012 02:22:25	16-12-2012 02:22:25	0		

Contatos | Sugestões

Ajuda | Personalizar

Indicadores

Bem-vindo(a) Cristina Augusto
Pesquisar Pesquisa avançada

Indicadores

Indicadores > EO

Entrada de variável para Relatório ad hoc

Ano Mês (1)

Linha

Incluir Anexar linha

Executar Verif.

Contatos | Sugestões

Ajuda | Personalizar

Documentação

Nome	Criado em	Modificado em	Objetos inferiores	Tamanho	Status de workflow
Bolsa de Fomacadores	20-12-2012 4:06:35	13-04-2013 11:20:55	3		
Campañas	07-05-2013 12:12:18	25-06-2013 15:49:40	5		
Contratações	20-12-2012 4:06:24	25-06-2013 10:32:30	6		
Controlo de Gestão	21-03-2013 17:30:20	21-03-2013 17:32:03	2		
Documentação Interna	28-02-2013 15:24:41	28-09-2016 10:12:36	16		
Documentos de suporte a notícias	20-05-2013 11:56:43	15-03-2016 12:49:23	18		
Documentos Oficiais	20-12-2012 4:05:59	22-03-2016 16:42:27	9		
Elementos Estatísticos	21-03-2013 17:29:42	28-03-2014 11:00:35	1		
Legislação	20-12-2012 4:06:43	13-04-2013 11:29:33	1		
Manuais	03-03-2013 15:16:46	14-05-2015 11:34:24	9		
Notas	06-05-2013 9:14:06	19-09-2014 17:37:09	18		
Normas	28-12-2012 16:02:54	03-06-2013 11:29:55	6		
Orcanograma 2013	20-07-2015 15:25:05	22-07-2015 12:02:40	2		
Orcanograma 2016	04-02-2016 9:21:17	04-02-2016 9:22:23	1		
Parcelas, Protocolos	14-02-2014 7:57:07	15-04-2015 15:41:52	4		
Plano de Empresa	20-12-2012 4:06:13	21-03-2013 17:38:21	2		
registar 2016	03-06-2016 14:57:50	03-06-2016 15:00:36	3		
Regulamentos MI	03-03-2013 11:47:01	28-01-2016 16:58:15	6		
revista V&A	23-04-2013 15:09:30	12-01-2015 15:13:45	8		
Seguro Saude 2016 Armazoados	30-12-2015 17:45:46	30-12-2015 17:45:46		54,6 KB	Liberado

Qualidade e Ambiente

Portal do sistema online

A partir do dia 26 de outubro foi colocado em funcionamento o Portal do Sistema de Gestão. Este portal, acessível através das intranets das empresas, e o local onde pode ser consultada toda a informação relativa

Política de Gestão para a Carris, Metropolitano de Lisboa e Grupo Transtejo

O Conselho de Administração aprovou a Política de Gestão para a Carris, o Metropolitano de Lisboa e o Grupo Transtejo. Consulte a política através do seguinte [link](#)

Documentação do sistema disponível para consulta

Toda a documentação do sistema, incluindo procedimentos, instruções de trabalho, impressos e normas estão disponíveis a partir do separador "Documentação do Sistema" no topo da página. Toda a

Lista dos documentos mais recentes. Clique no nome para abrir/descarregar.

Taxa de cumprimento de indicadores do Sistema de Gestão

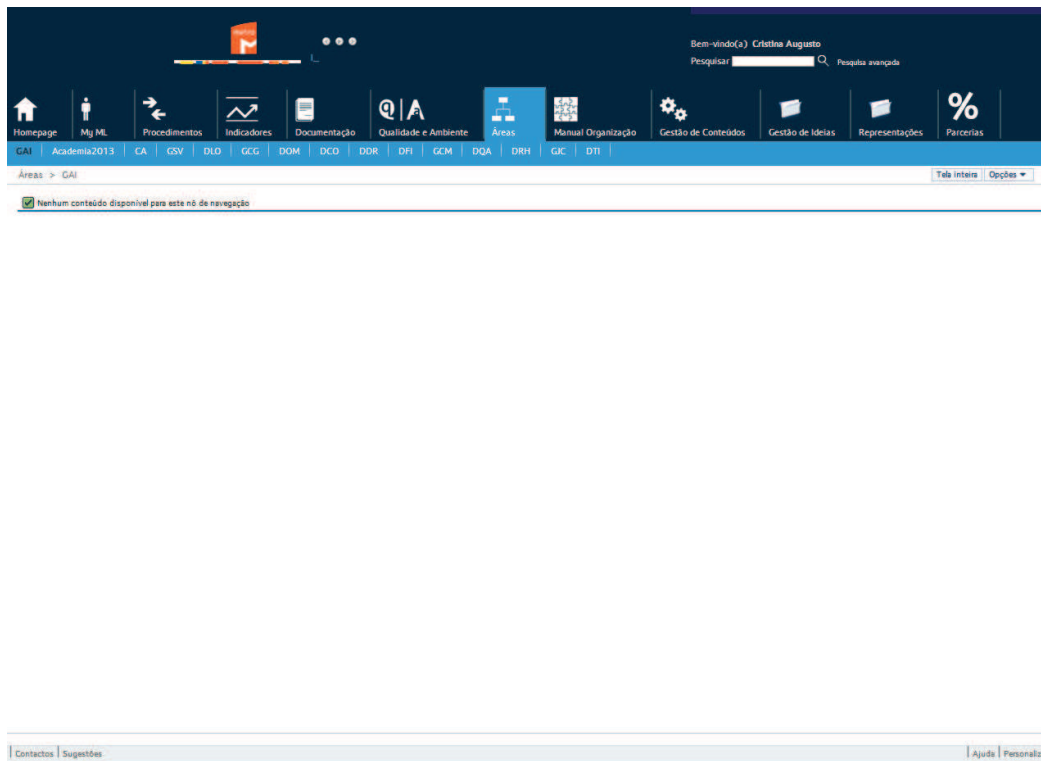
9 / 2016

39,02 %

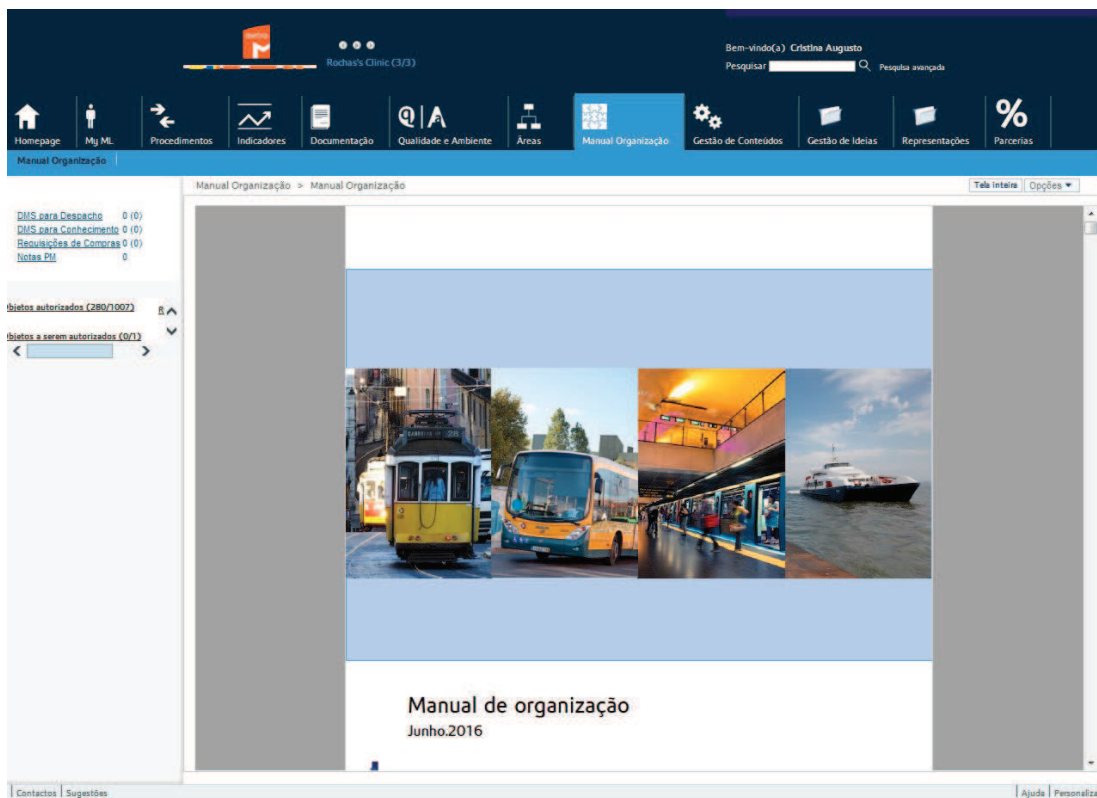
Indicadores ativos: 05
Em cumprimento: 02

Matriz de Processos do SG

Áreas da Organização



Manual da Organização



Gestão de Ideias

The screenshot shows the 'Gestão de Ideias' page in a web application. The top navigation bar includes a home icon, 'My ML', and various menu items: 'Procedimentos', 'Indicadores', 'Documentação', 'Qualidade e Ambiente', 'Áreas', 'Manual Organização', 'Gestão de Conteúdos', 'Gestão de Ideias' (highlighted), 'Representações', and 'Parcerias'. The user is logged in as 'Cristina Augusto' with the notification 'nova promoção (2/3)'. A search bar is present with the text 'Pesquisar' and 'Pesquisa avançada'. The main content area is titled 'Gestão de Ideias' and contains a form with the following fields: 'Nome:', 'N.º ML:', 'Email:', 'Área:', 'Contato telefónico:', 'Âmbito:' (with a dropdown menu showing 'Como conquistar Clientes ao Transporte Individual'), 'Designação da ideia:', and 'Descrição:'. The bottom of the page has a footer with 'Contactos | Sugestões' on the left and 'Ajuda | Personalizar' on the right.

Representações

The screenshot shows the 'Representações' page in a web application. The top navigation bar is similar to the previous page, but 'Representações' is highlighted. The user is logged in as 'Cristina Augusto' with the notification 'Consulte a área de parcerias (1/3)'. The main content area is titled 'Representações' and contains a welcome message: 'Bem vindo(a) à área de representações do Metropolitano de Lisboa'. Below this, there is a paragraph: 'Aqui, pode acompanhar toda a atividade do Centro Cultural e Desportivo dos Trabalhadores do ML e da Comissão de Trabalhadores.' The left sidebar contains a list of links: 'DMS para Despacho 0 (0)', 'DMS para Conhecimento 0 (0)', 'Requisições de Compras 0 (0)', 'Notas PM' (0), and 'Representações'. Below these links, there are two sections: 'Bilhetes autorizados (280/0097)' and 'Bilhetes a serem autorizados (0/11)'. The bottom of the page has a footer with 'Contactos | Sugestões' on the left and 'Ajuda | Personalizar' on the right.

Parcerias

The screenshot shows a web application interface with a dark blue header and a light blue navigation bar. The header includes a logo, a notification for 'nova promoção (2/3)', a user greeting 'Bem-vindo(a) Crisfina Augusto', and a search bar. The navigation bar contains icons for various sections: Homepage, My ML, Procedimentos, Indicadores, Documentação, Qualidade e Ambiente, Áreas, Manual Organização, Gestão de Conteúdos, Gestão de Ideias, Representações, and Parcerias (highlighted). Below the navigation bar, the breadcrumb 'Parcerias > Parcerias' is visible. The main content area features the 'carris' logo and the title 'Parcerias TdL : Home'. A left sidebar lists menu items: Home, Como usufruir das parcerias, Promoções do Mês, Apoio Familiar e Educação, Assistência e Reparações, Bens de Consumo, Desporto, Domicílio e Auto, Saúde e Bem Estar, Seguros e Multiserviços, Turismo e Viagens, and Sair. The central content area displays 'Parcerias TdL' and 'Gestor do Processo - Gabinete de Comunicação e Marketing'. At the bottom, there is a footer with '© TL - Direção de Tecnologias de Informação' and navigation links for 'Contactos', 'Sugestões', 'Ajuda', and 'Personalizar'.

Anexo B – Entrevista

Entrevistada: Dr.^a Cristina Augusto

Função: Técnica Superior do Gabinete de Comunicação e Marketing

Questão 1 - Como descreve a Comunicação Interna no Metropolitano de Lisboa? E qual a sua importância?

No Metro valorizamos a disseminação da informação das diferentes áreas da empresa, especialmente pela especificidade das áreas operacionais e oficinais, procurando incrementar o sentimento de pertença de todos os trabalhadores, de modo a que estes espelhem na comunidade um reflexo positivo da atividade da Empresa na sociedade.

Questão 2 - Quais são as principais ferramentas / ações de Comunicação Interna no Metropolitano de Lisboa?

Dada a dispersão geográfica dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa, e as diferentes categorias existentes, para além da intranet, utilizamos o e-mail e a afixação de cartazes A3 em locais estrategicamente definidos para o efeito.

Questão 3 - Há quanto tempo utilizam a Intranet “Portal do Metro”? Como foi a sua evolução até ao presente?

O Portal Metro existe desde 2005, tendo sido reformulado em 2013. Esta ferramenta não tem sido estanque. Com a colaboração do Departamento de Informática temos implementando novas funcionalidades sempre que se justifica, de forma a facilitar a veiculação de informação aos colaboradores. Por outro lado, o Portal é suficientemente flexível para facilitar as funcionalidades necessárias a todos os colaboradores, como por exemplo consulta de assiduidade, acesso ao recibo de vencimento, possibilidade de pedir declarações entre outras.

Questão 3 - Todos os colaboradores do Metropolitano de Lisboa têm acesso ao “Portal do Metro”? Se não, quem tem acesso?

Sim, todos têm acesso ao Portal Metro. Existem alguns casos que os trabalhadores, não têm atribuído um computador, nestes casos têm um login de rede para poderem aceder a um PC partilhado.

Questão 4 - De que forma a Intranet se interliga com as restantes ferramentas / ações de Comunicação Interna do Metropolitano de Lisboa?

A Intranet é o meio de comunicação de excelência da organização, sendo sempre articulada a informação com o e-mail e cartazes. É muito frequente lançarmos iniciativas em cartaz com informação sucinta remetendo para: “Saiba mais no Portal Metro”.

Questão 5 - Considera que o Portal do Metro beneficia e contribui para a Comunicação Interna do Metropolitano de Lisboa?

Sim, sem dúvida. Tendo em conta a quantidade de trabalhadores no “subsolo” (em estação) é uma ferramenta essencial.

Questão 6 - Se sim, de que forma? Se não, porquê?

Respondido na questão anterior.

Questão 7 - Quais considera serem as principais vantagens do Portal do Metro?

Poder comunicar com o vasto universo de colaboradores, informando todos, em tempo (quase real) sobre notícias, acontecimentos e factos relevantes na organização.

Questão 8 - Acha que o Portal do Metro tem os conteúdos adequados para que respondam às necessidades dos colaboradores? De que forma?

Em termos globais, sim. Vamos recebendo sugestões de melhoria de vários colegas, que são analisadas e implementadas sempre que se considere pertinente e viável.

Questão 9 - Considera que o Portal do Metro ajuda os colaboradores no seu dia-a-dia de trabalho, motivando-os no desenrolar das suas funções? De que forma?

Existem áreas que têm de consultar obrigatoriamente o Portal para ver escalas de serviço e outros conteúdos inerentes às suas funções diárias. Tentamos também motivar os colaboradores a aceder a esta ferramenta promovendo passatempos de cultura e lazer de forma a poderem conciliar com as suas famílias.

Questão 10 - E considera que o Portal do Metro permite também o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores? Como?

Sempre que nos é possível, lançamos iniciativas de caráter social e de conciliação com o bem-estar do/da colaborador/a e respetivo agregado familiar, como por exemplo, o referido anteriormente, passatempos para atividades culturais, descontos com diversas entidades.

Questão 11 - Acha que o Portal do Metro facilita o trabalho dos colaboradores, permitindo-lhes ter um aumento de produtividade? Porquê?

Julgo que há informação na intranet que permite poupar tempo... No que concerne a produtividade propriamente dita não temos dados que o confirmam.

Questão 12 - Na sua opinião, considera que os colaboradores percecionam o Portal do Metro como uma ferramenta que fomenta a cultura da organização?

Sim. Na intranet existe toda a informação relevante sobre a atividade da empresa, logo é uma ferramenta que potencia a cultura organizacional.

Questão 13 - Que melhorias considera que deverão ser feitas no Portal do Metro?

Como já referi anteriormente, o Portal Metro não é estanque. Sempre que possível são realizadas melhorias. Uma questão importante, muito solicitada, que não nos foi ainda possível de atender, é a consulta deste Portal em casa. No entanto, tendo em conta o elevado custo de tal melhoria ainda não podemos implementar.

Anexo C – Inquérito por Questionário



Este questionário é realizado no âmbito de uma Dissertação de Mestrado da Universidade Católica Portuguesa e visa compreender a opinião de todos os colaboradores do Metropolitano de Lisboa relativamente aos conteúdos disponibilizados na Intranet "Portal Metro".

Este estudo tem a autorização do Gabinete de Comunicação e Marketing. Todas as respostas são anónimas e confidenciais e as suas respostas são importantes para uma maior fiabilidade deste estudo académico. O tempo médio de resposta ao questionário é, aproximadamente, 3 minutos. Responda, por favor, até dia 22 de Janeiro de 2017.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Obrigada, Rute Claro

Secção I - Dados de Estudo

1. Que nível de importância atribui à Comunicação Interna?

- Nada Importante
- Pouco Importante
- Indeciso
- Importante
- Muito Importante

2. Em que medida considera que a Intranet "Portal Metro" é um importante veículo de Comunicação Interna no Metropolitano de Lisboa?

- Nada Importante
- Pouco Importante
- Indeciso
- Importante
- Muito Importante

3. Com que frequência acede à Intranet "Portal Metro"?

- Mais do que uma vez por dia
- Uma vez por dia
- Duas a três vezes por semana
- Semanal
- Quinzenal
- Mensal
- Nunca

4. Atualmente encontra na Intranet "Portal Metro" a informação que pesquisa?

Selecione o grau de concordância.

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

5. Considera que a Intranet "Portal Metro" beneficia e permite uma Comunicação Interna regular e eficaz?

Selecione o grau de concordância.

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

6. De que forma considera que a Intranet "Portal Metro" beneficia a Comunicação Interna do Metropolitano de Lisboa?

Ordene por grau de concordância.

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Indeciso	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Identifico-me com o Metropolitano de Lisboa, tendo um sentimento de pertença em relação ao ML	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou informado sobre as últimas novidades e aspetos importantes do ML	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que conheço melhor a organização para a qual trabalho, missão, valores, visão, estratégia e objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço melhor as pessoas e projetos do ML	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me mais motivado no meu dia-a-dia de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que trabalho mais eficazmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que sou mais produtivo no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. A Intranet "Portal Metro" beneficia a difusão e a aceitação da cultura organizacional.

Ordene por grau de concordância.

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Indeciso	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Identifico-me com a cultura do Metropolitano de Lisboa, devido aos conteúdos partilhados na Intranet "Portal Metro"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho um sentimento de pertença em relação à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que conheço melhor a missão, os valores, e os objetivos da organização para a qual trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me mais motivado no meu dia-a-dia de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que trabalho mais eficazmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que sou mais produtivo no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. A que áreas e conteúdos mais acede na Intranet "Portal Metro"?

Assinale todas as áreas às quais mais acede.

Ordene por grau de importância as seguintes áreas e conteúdos.

	1 Nada Importante	2 Pouco Importante	3 Indeciso	4 Importante	5 Muito Importante
My ML	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procedimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indicadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Documentação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade e Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Áreas da Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manual da Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de Ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Representações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Destaques e Notícias Institucionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pesquisa de Contactos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marcações, Pedidos e Credenciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Como valoriza os conteúdos disponibilizados na Intranet "Portal Metro"?

Ordene por grau de importância as seguintes afirmações.

	1 Nada Importante	2 Pouco Importante	3 Indeciso	4 Importante	5 Muito Importante
Os conteúdos estão atualizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os conteúdos são de fácil acesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não preciso de aceder a outras fontes para encontrar os conteúdos que necessito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os conteúdos são relevantes para o meu dia-a-dia de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Que conteúdos considera serem mais importantes estarem presentes na Intranet "Portal Metro"?

Ordene por grau de importância as seguintes afirmações.

	1 Nada Importante	2 Pouco Importante	3 Indeciso	4 Importante	5 Muito Importante
Informações institucionais: missão, visão, valores, objetivos estratégicos, indicadores de performance, informações sobre o serviço público prestado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informações sobre áreas funcionais e administração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso a contactos de colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área com informações sobre carreiras, férias e formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Destaques e notícias diárias sobre a organização e o sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informações de parcerias e de atividades culturais e sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendar melhores práticas de colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicações e Ferramentas disponíveis para utilização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Documentação para realizar mais eficazmente o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Relativamente aos conteúdos informativos, qual é para si o mais importante na Intranet "Portal Metro"?

Selecione apenas o conteúdo mais importante a que mais acede.

- Revista de Imprensa
- Manual da Organização
- Notícias Institucionais
- Indicadores da Organização
- Contacto dos Colaboradores
- Áreas funcionais da Organização

12. Relativamente aos conteúdos interativos, qual é para si o mais importante na Intranet "Portal Metro"?

Selecione apenas o conteúdo mais importante a que mais acede.

- Destaques (campanhas e passatempos)
- Gestão de Ideias
- Representações da Comissão de Trabalhadores
- Representações do Centro Cultural e Desportivo dos Trabalhadores do Metropolitano de Lisboa

13. Relativamente aos conteúdos de envolvimento, qual é para si o mais importante na Intranet "Portal Metro"?

Selecione apenas o conteúdo mais importante a que mais acede.

- Parcerias
- My ML
- Biblioteca Digital

14. Relativamente aos conteúdos técnicos e ferramentas, qual é para si o mais importante na Intranet "Portal Metro"?

Selecione apenas o conteúdo mais importante a que mais acede.

- Marcação de Auditórios
- Pedidos de Suporte
- Crédenciais
- Procedimentos
- Documentação
- Qualidade e Ambiente

15. Qual a sua opinião relativamente às seguintes características das informações disponíveis na Intranet "Portal Metro".

Ordene por grau de concordância as seguintes afirmações.

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Indeciso	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Facilidade de Pesquisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade de Compreensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade de Navegação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atualidade da Informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relevância da Informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade de Informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade da Informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Das seguintes áreas de conteúdos, indique por grau de importância as que gostaria de ver implementadas na Intranet "Portal Metro"?

	1 Nada Importante	2 Pouco Importante	3 Indeciso	4 Importante	5 Muito Importante
Rede Social Interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fóruns de discussão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caixa de comentários nas notícias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informações sobre atividade de cada área funcional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mais informações sobre o ML – objetivos estratégicos, mensagens dos administradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aniversário de colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendar melhores práticas na Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Secção II - Dados de Caracterização

Há quanto tempo é colaborador do Metropolitano de Lisboa?

- Menos de 1 ano
 - Entre 1 a 3 anos
 - Entre 4 a 10 anos
 - Entre 11 a 20 anos
 - Mais de 20 anos
-

Idade

- Até 30 anos
 - Entre 31 a 40 anos
 - Entre 41 a 50 anos
 - Mais de 50 anos
-

Género

- Feminino
 - Masculino
-

Categoria Profissional

- Administração
- Diretor
- Assessor CA
- Chefe de Departamento
- Chefe de Núcleo
- Técnico Superior
- Técnico
- Maquinista
- Secretário Administração
- Coordenador
- Encarregado
- Técnico Administrativo
- Desenhador / Projetista
- Inspetor
- Oficial
- Operador
- Auxiliar de Serviços
- Agente de Tráfego
- Motorista
- Mestre
- Fiscal
- Outros

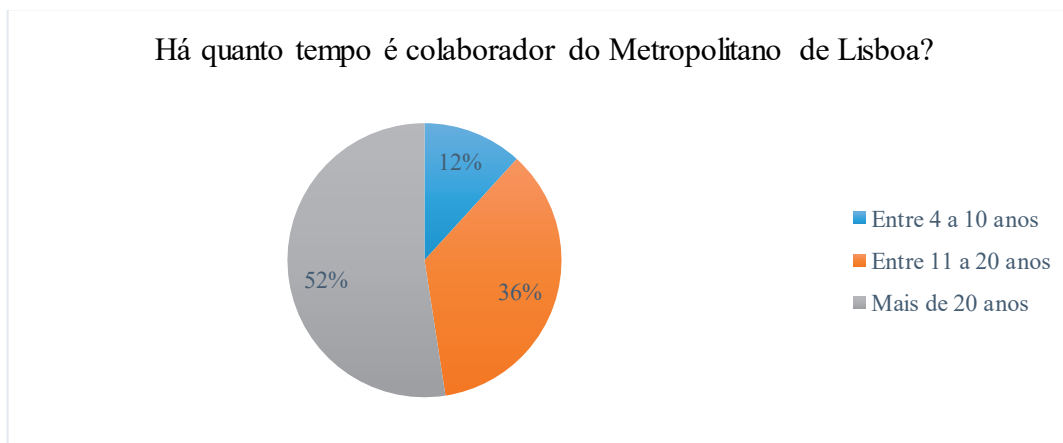
Indique a área funcional onde trabalha dentro do Metropolitano de Lisboa

- Secretaria Geral
- Gabinete de Auditoria Interna
- Gabinete de Comunicação e Marketing
- Gabinete de Controlo de Gestão
- Gabinete Jurídico e de Contencioso
- Gabinete de Relações Institucionais
- Gabinete de Segurança e Vigilância
- Direção Comercial
- Direção de Desenvolvimento da Rede
- Direção Financeira
- Direção de Gestão de Conhecimento
- Direção de Logística
- Direção de Qualidade, Ambiente e Segurança
- Direção de Recursos Humanos
- Direção de Tecnologia e Informação
- Autoridade de Segurança da Exploração
- Direção da Manutenção
- Direção de Operações
- Assessoria do Conselho de Administração

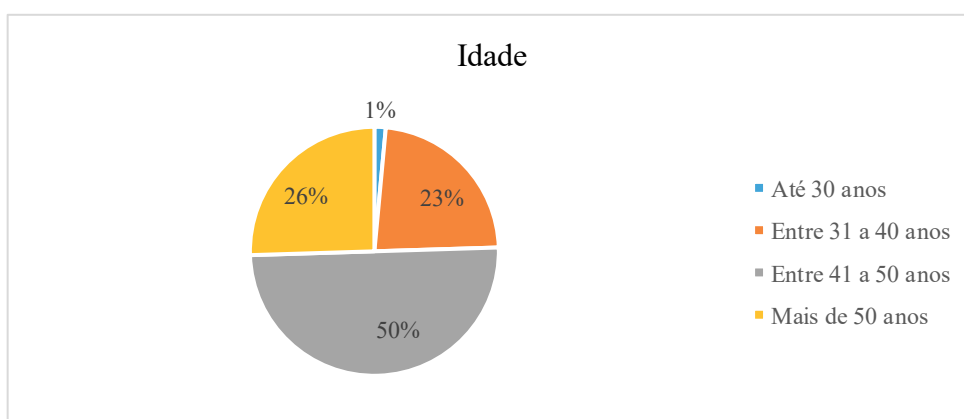
Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo D - Resultados gerais de caracterização dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa na aplicação do questionário – Dados de Caracterização

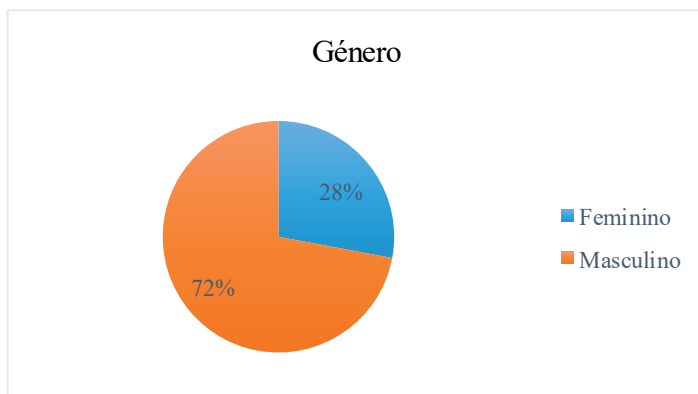
Antiguidade na organização:



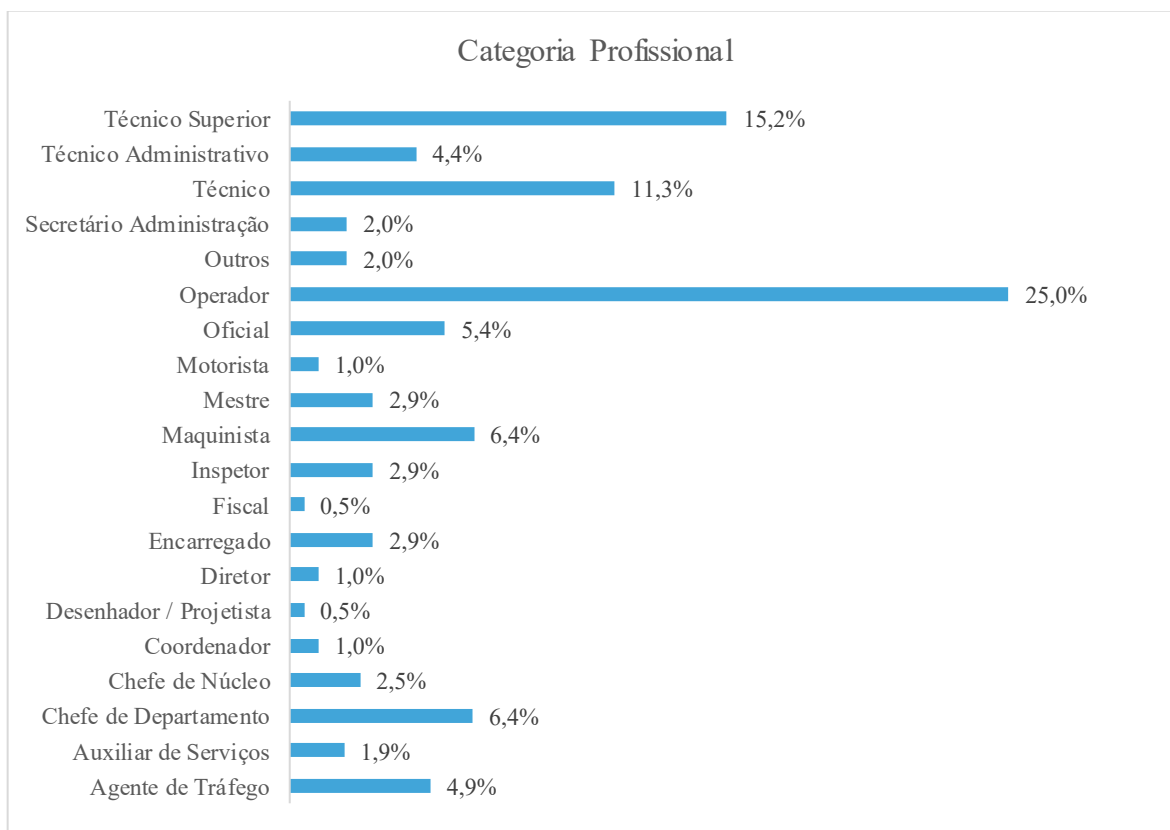
Idade:



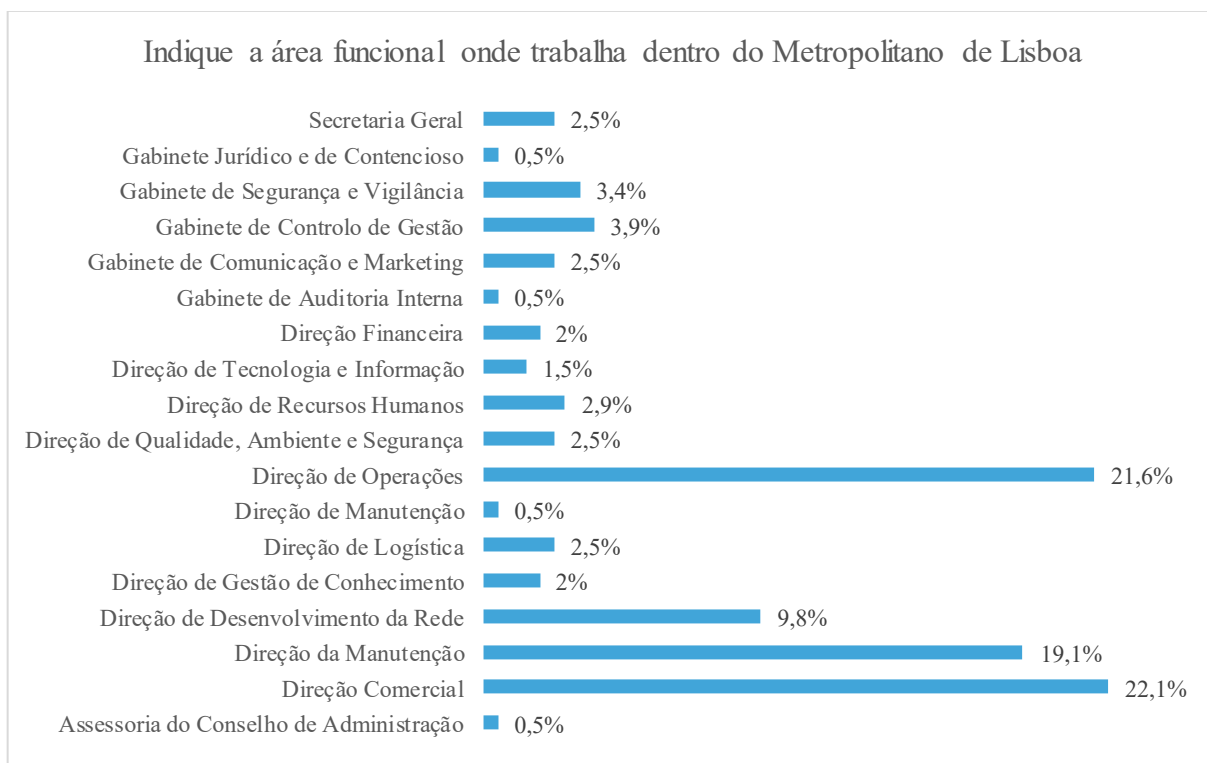
Género:



Categoria Profissional:

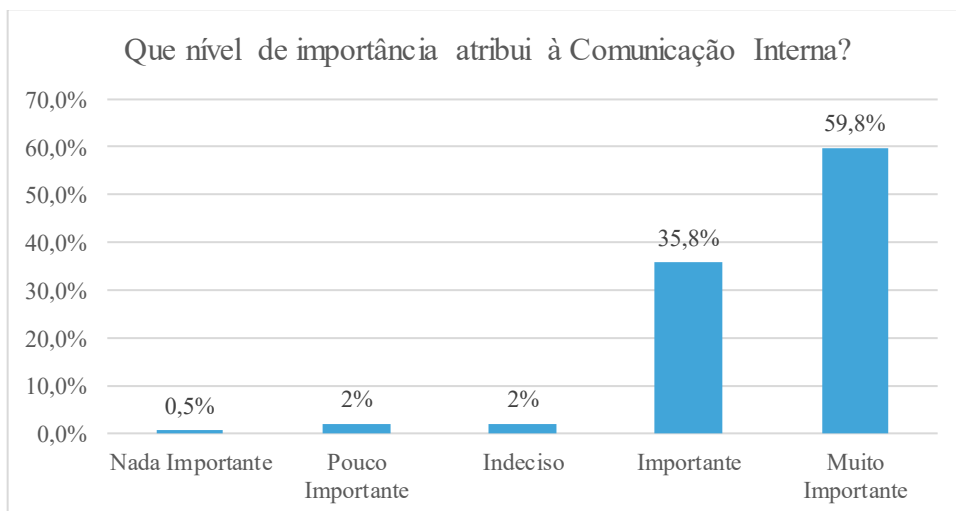


Área Funcional:

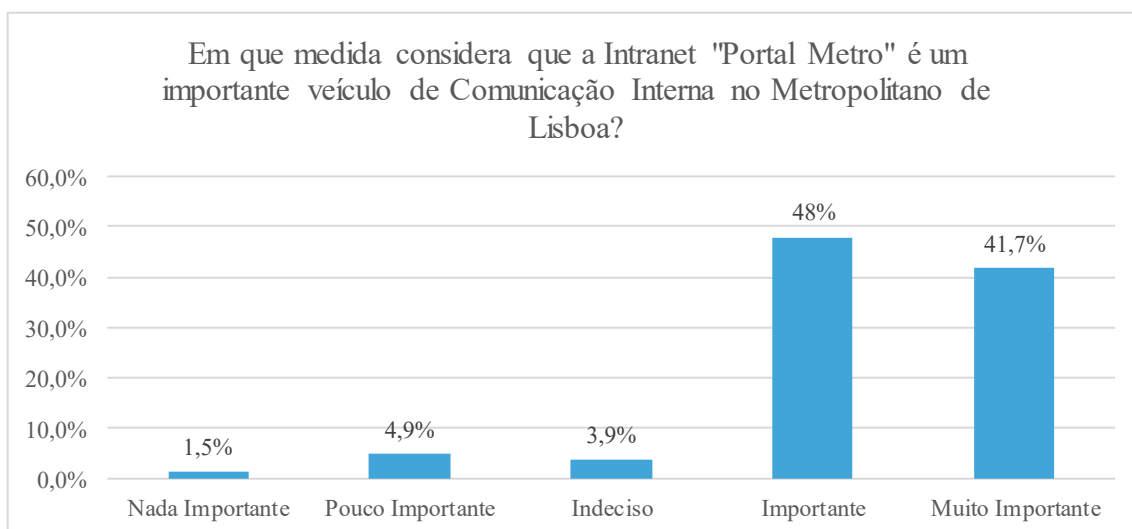


Anexo E - Resultados gerais de caracterização dos colaboradores do Metropolitano de Lisboa na aplicação do questionário – Dados do Estudo

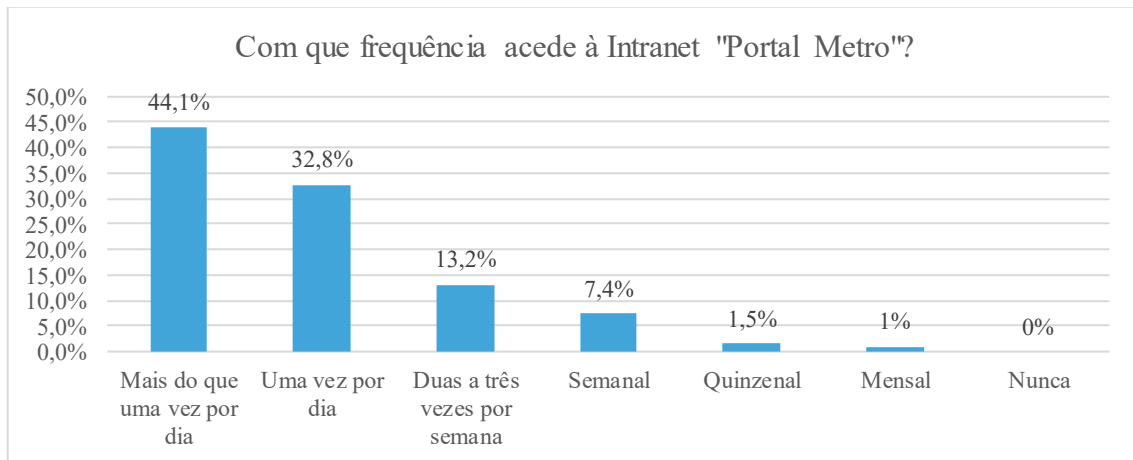
Questão nº1



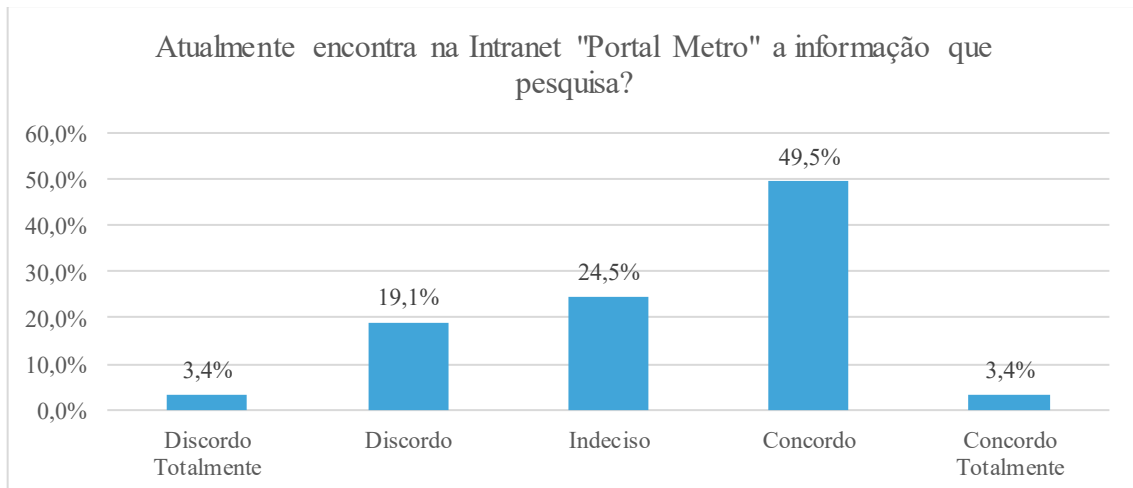
Questão nº2



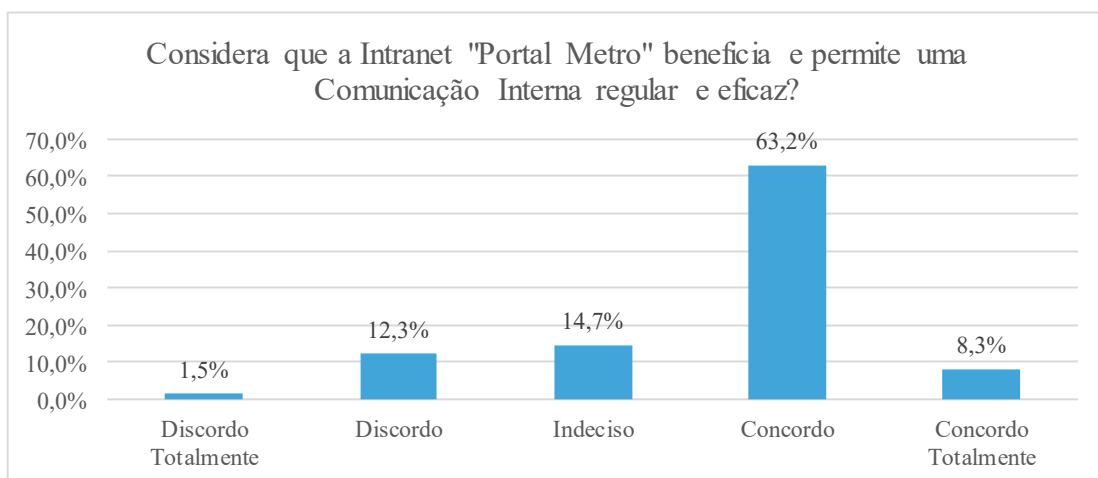
Questão nº3



Questão nº4

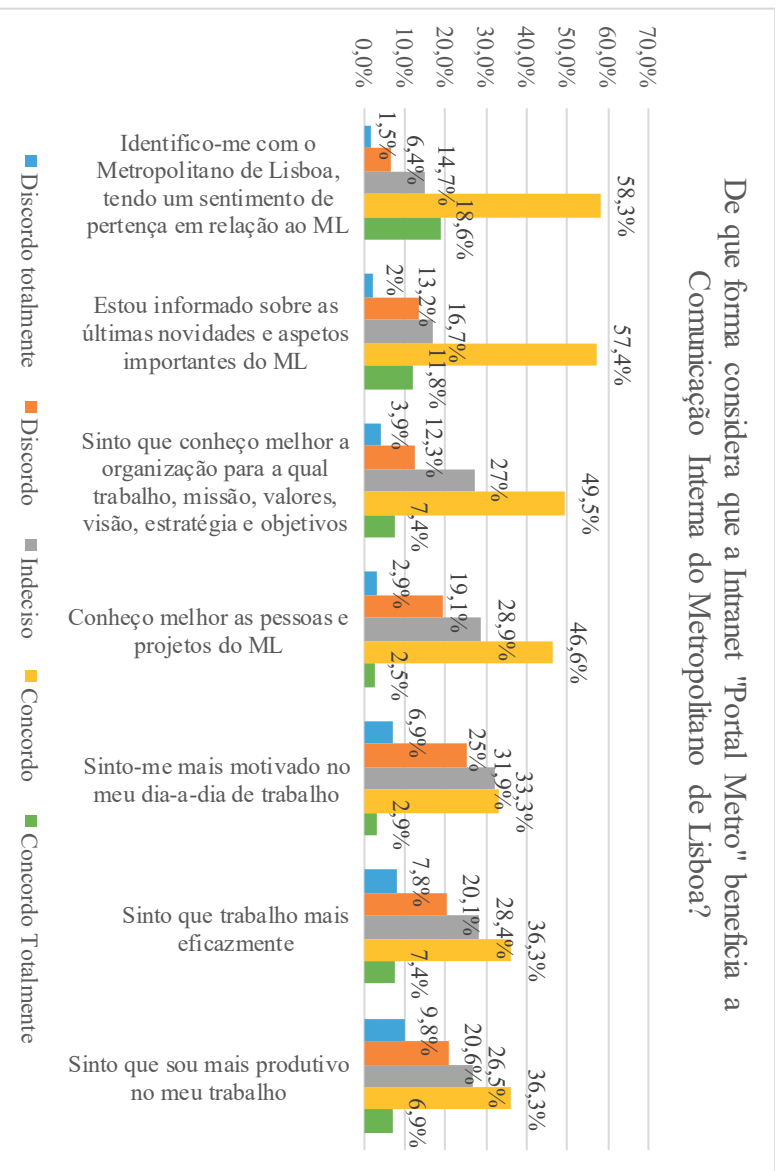


Questão nº5



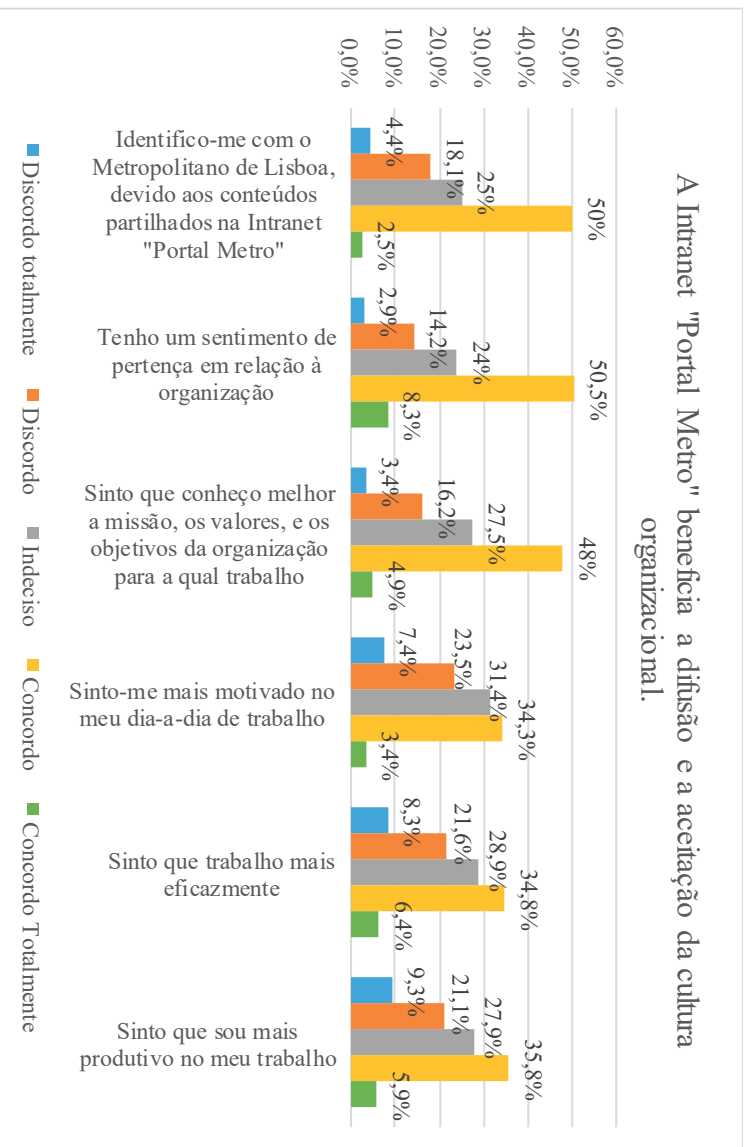
Questão nº6

De que forma considera que a Intranet "Portal Metro" beneficia a Comunicação Interna do Metropolitano de Lisboa?

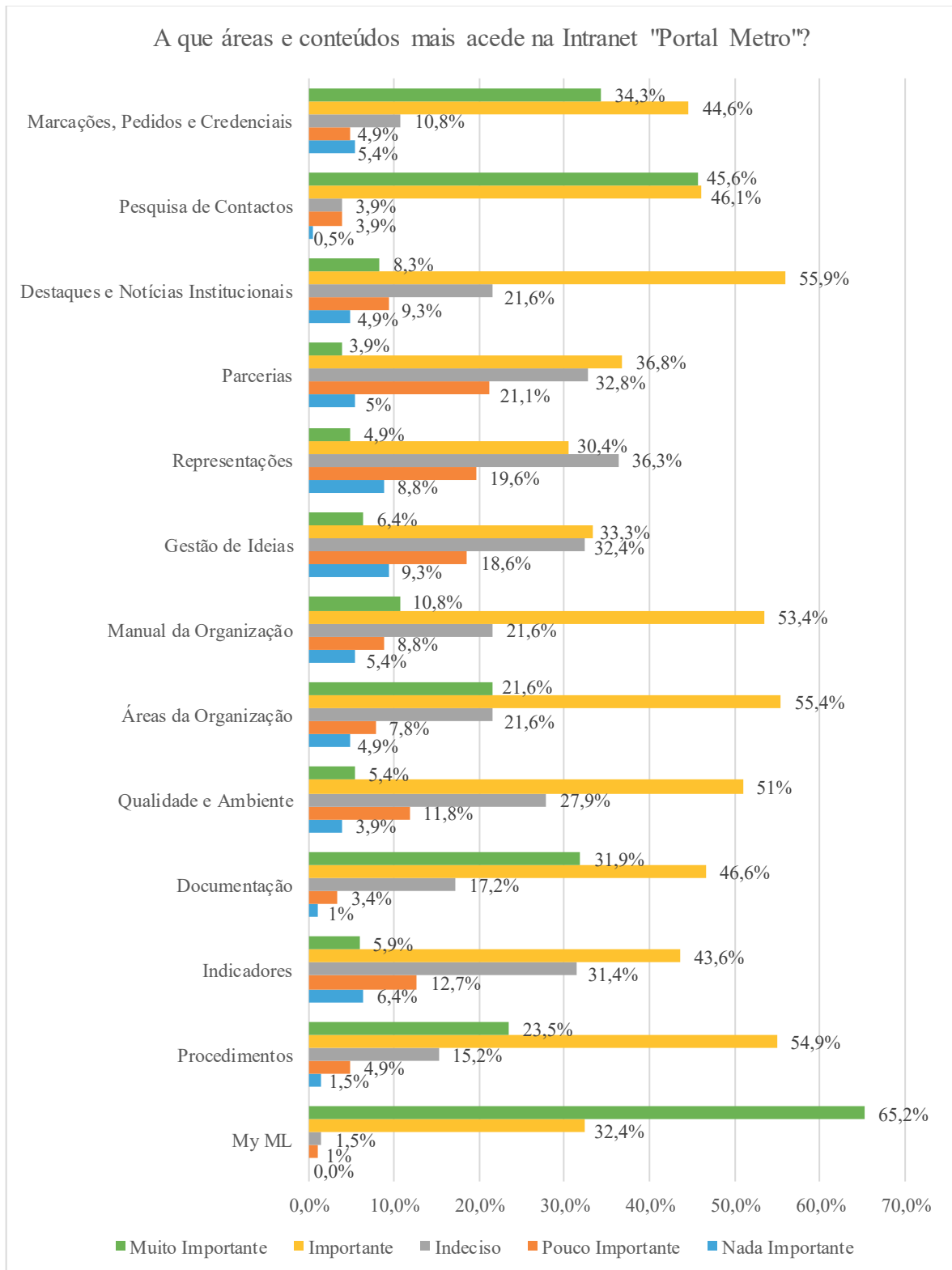


Questão nº7

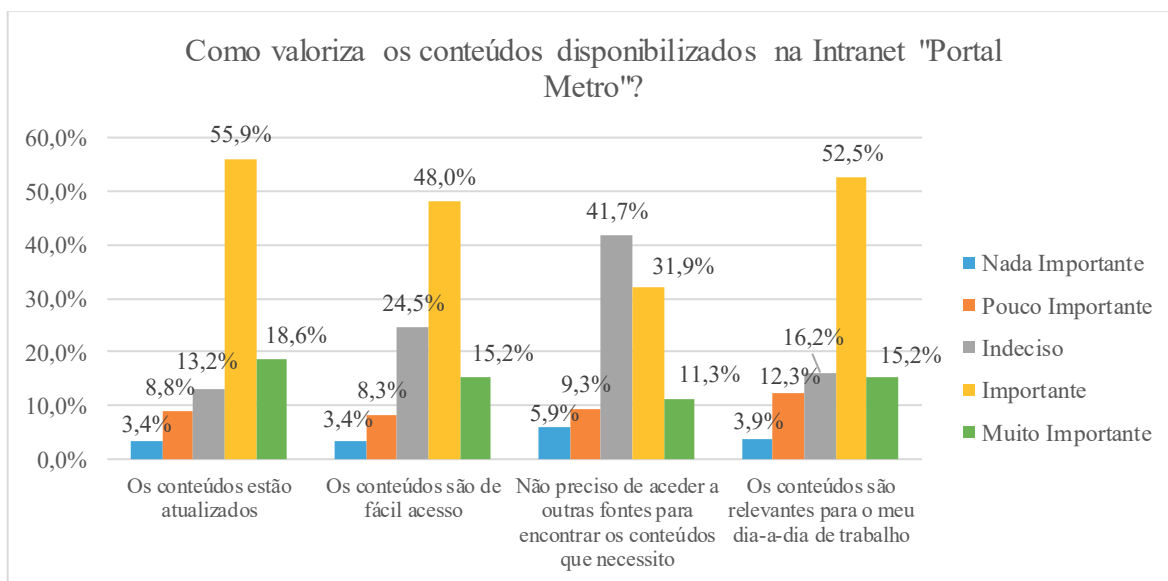
A Intranet "Portal Metro" beneficia a difusão e a aceitação da cultura organizacional.



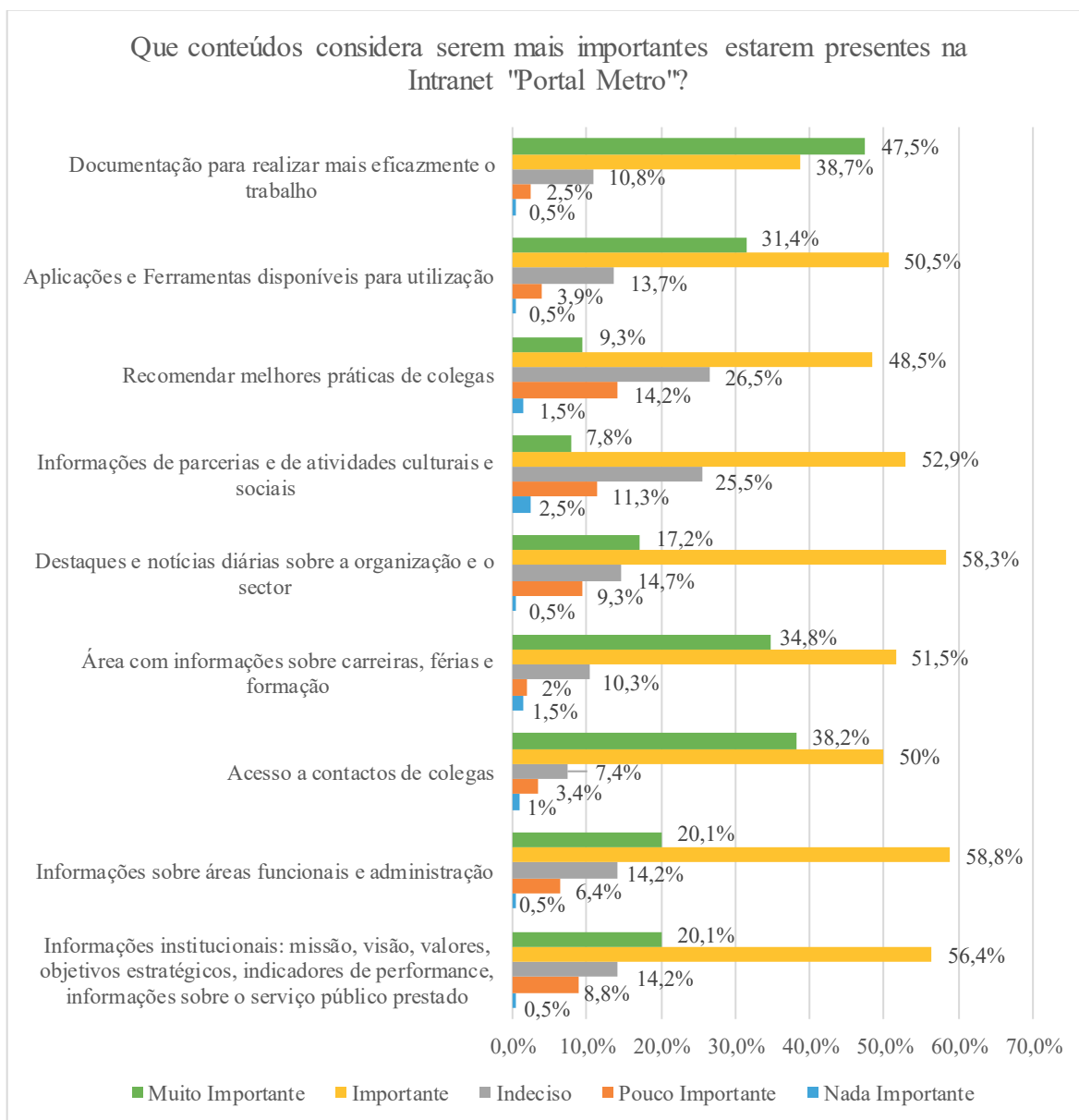
Questão nº8



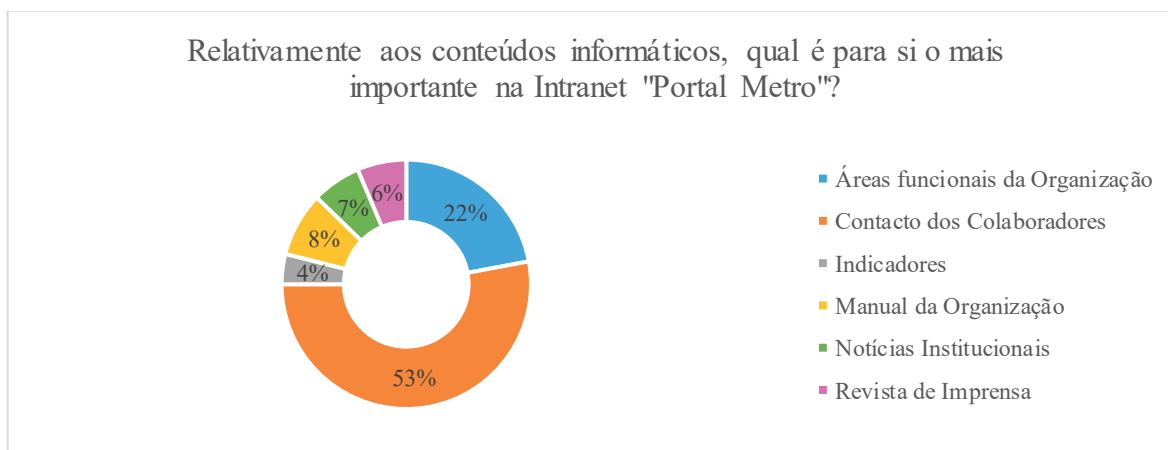
Questão nº9



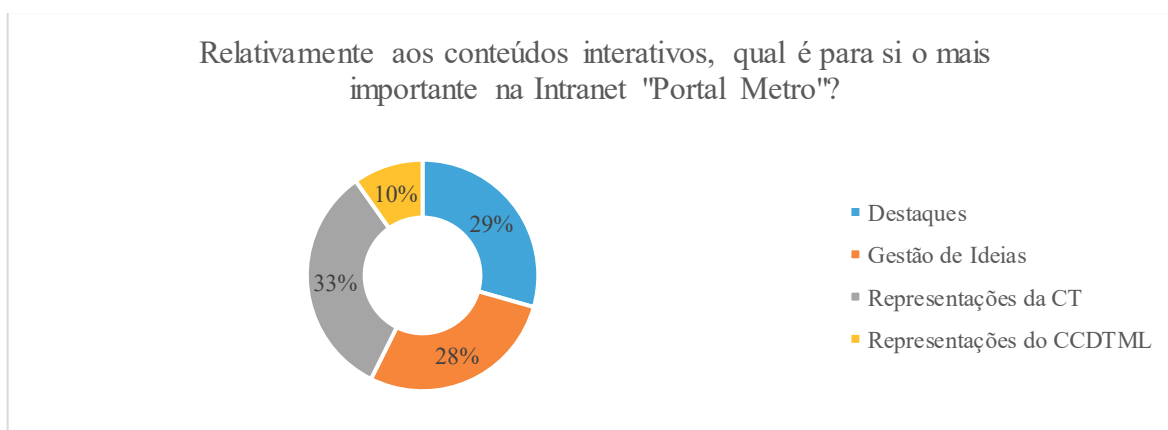
Questão nº10



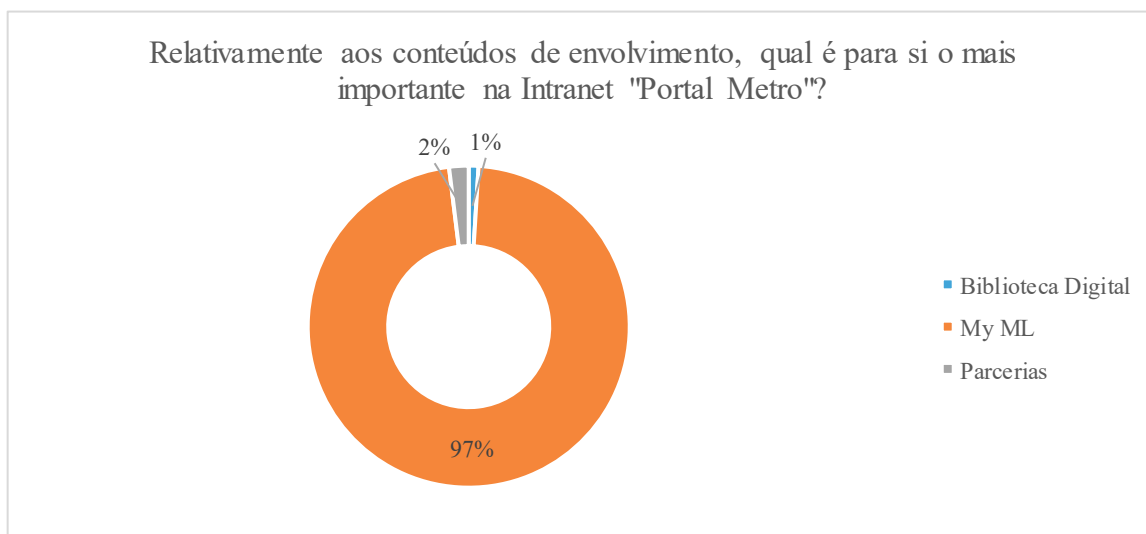
Questão nº11



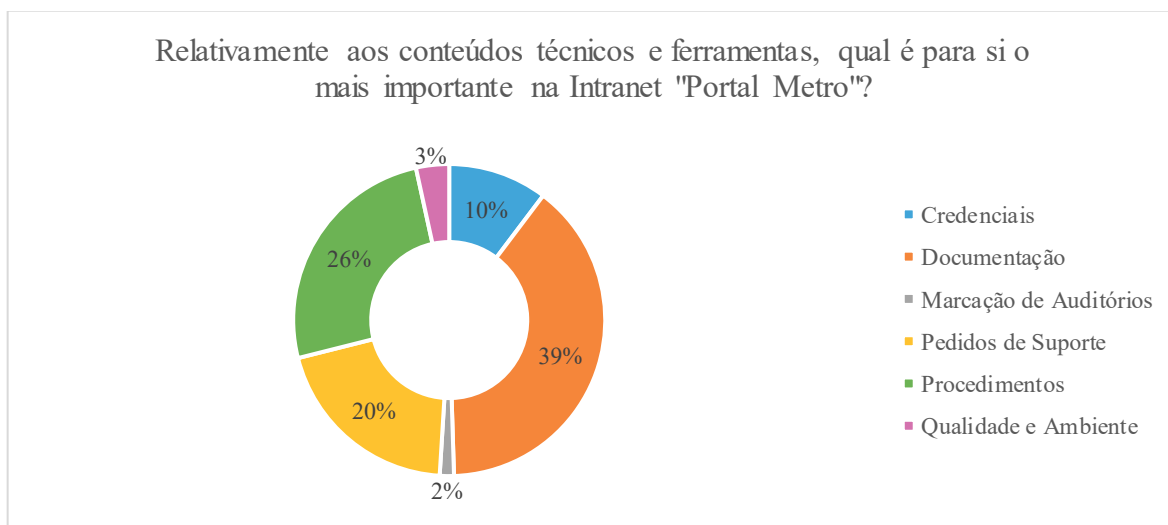
Questão nº12



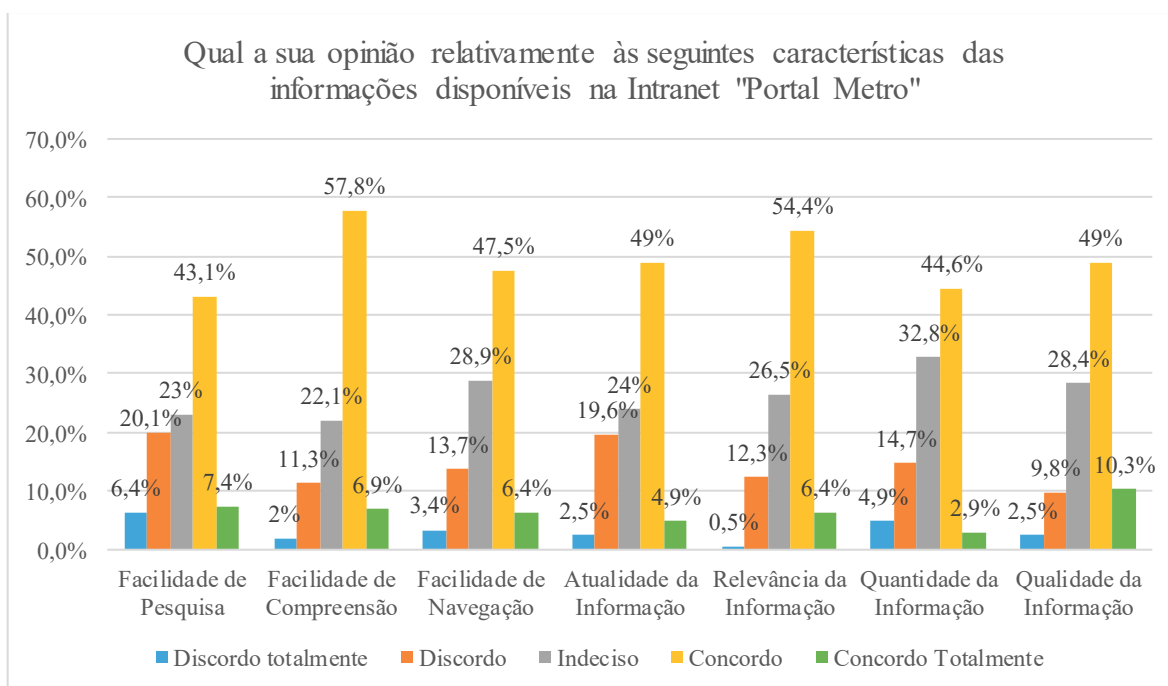
Questão nº13



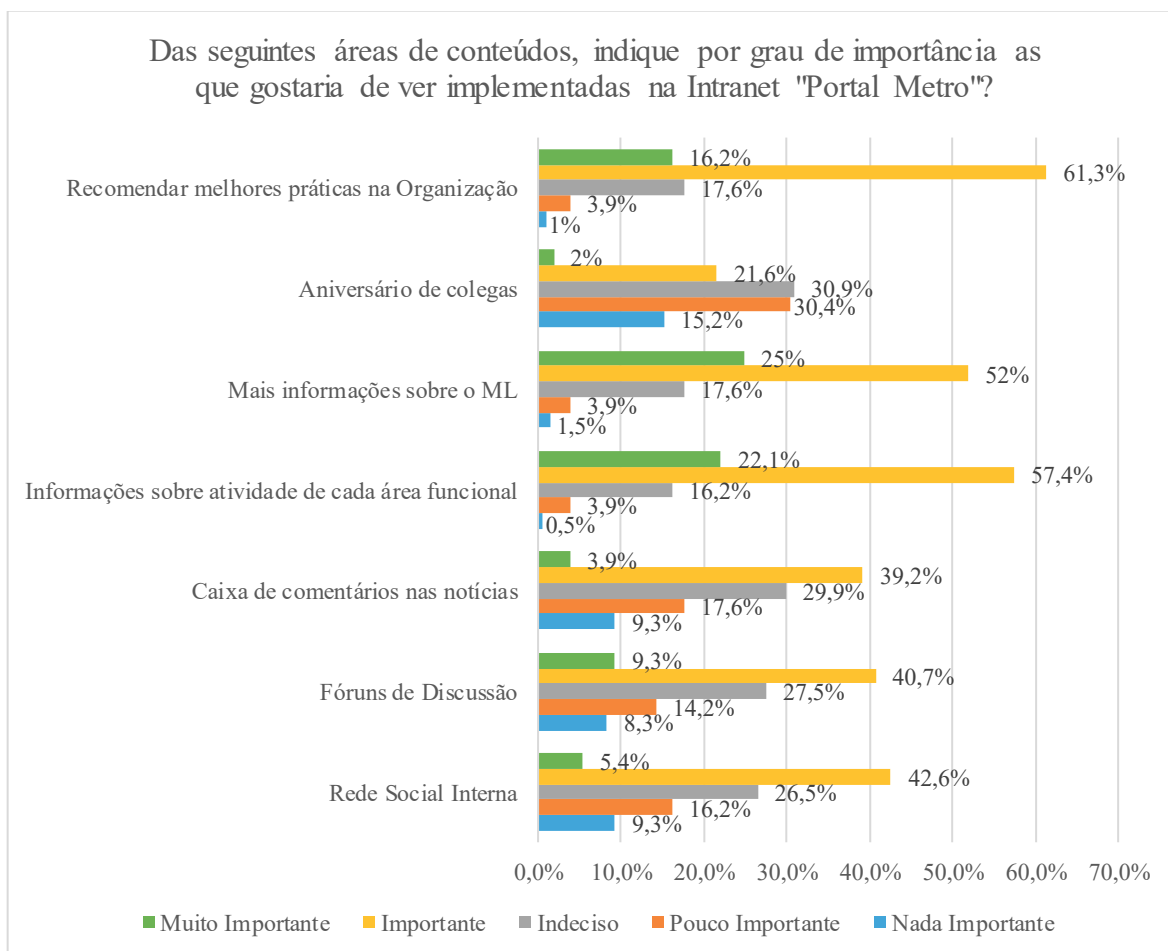
Questão nº14



Questão nº15



Questão nº16

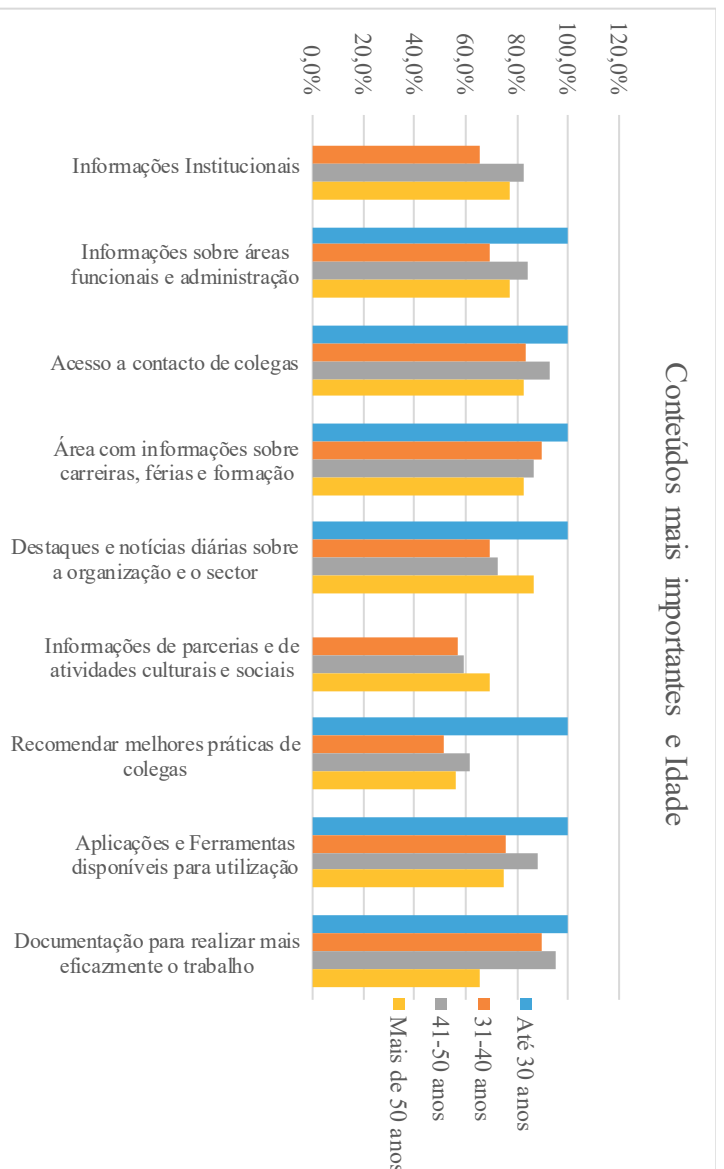


Anexo F – Cruzamento entre dados de caracterização e dados gerais do estudo

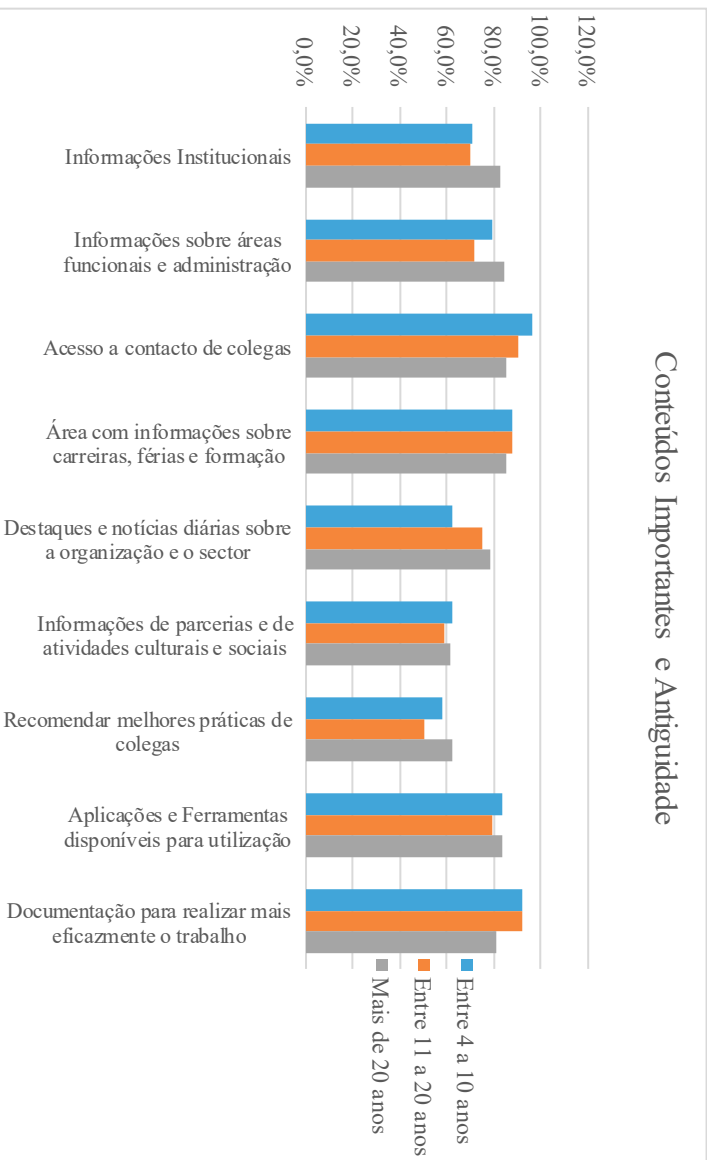
1. Comparação entre os conteúdos mais e menos acedidos pelos colaboradores e as suas áreas funcionais

	AC	D	D	DD	DG	D	D	DQ	DR	D	D	G	GC	GC	GS	GJ	S
	A	C	M	R	C	L	O	AS	H	TI	F	AI	M	G	V	C	G
My ML	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Procedimentos	-							-									-
Indicadores	-				+	-		-			+	+			+	-	
Documentação	+	+	+		+				+	+	+	+	+			+	
Qualidade Ambiente	-				+			+				+					-
Áreas da Organização		-			+				+	+		+			+		
Manual da Organização	+	-			+			+		+		+	-				
Gestão de Ideias	-	-	-	-	-	-	-			-		+		-	-	-	-
Representações	-		-	-	-	-	-	-		-	-	+	-	-		-	-
Parcerias	-		-	-	-		-	-		-	-	+		-	-	-	
Destaques e Notícias	+				+			+		+	-	+			-	+	+
Pesquisa Contactos	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Marcações	+		+	+		+					+	+			-	+	+

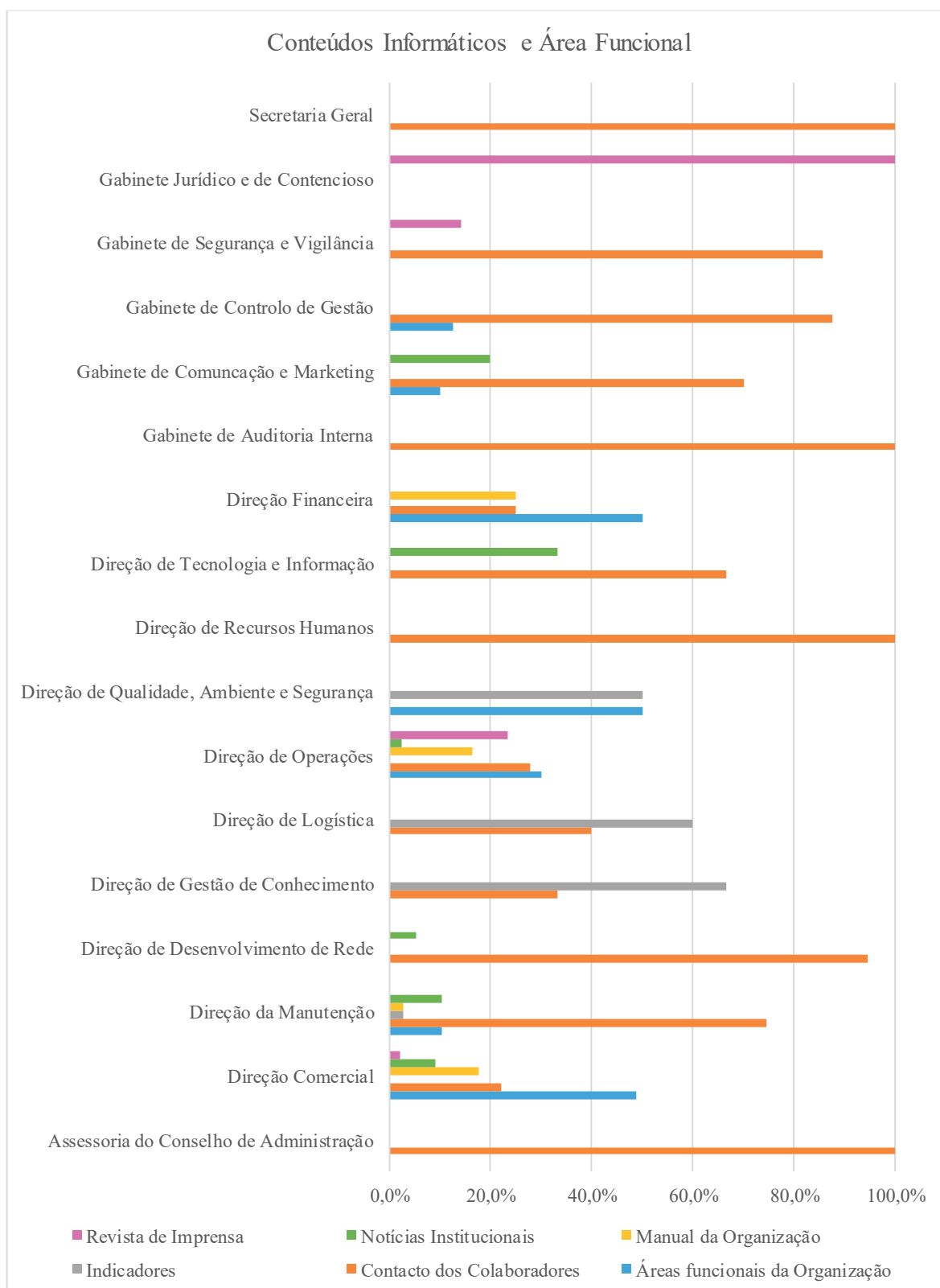
2. Comparação entre os conteúdos mais importantes e a idade dos colaboradores



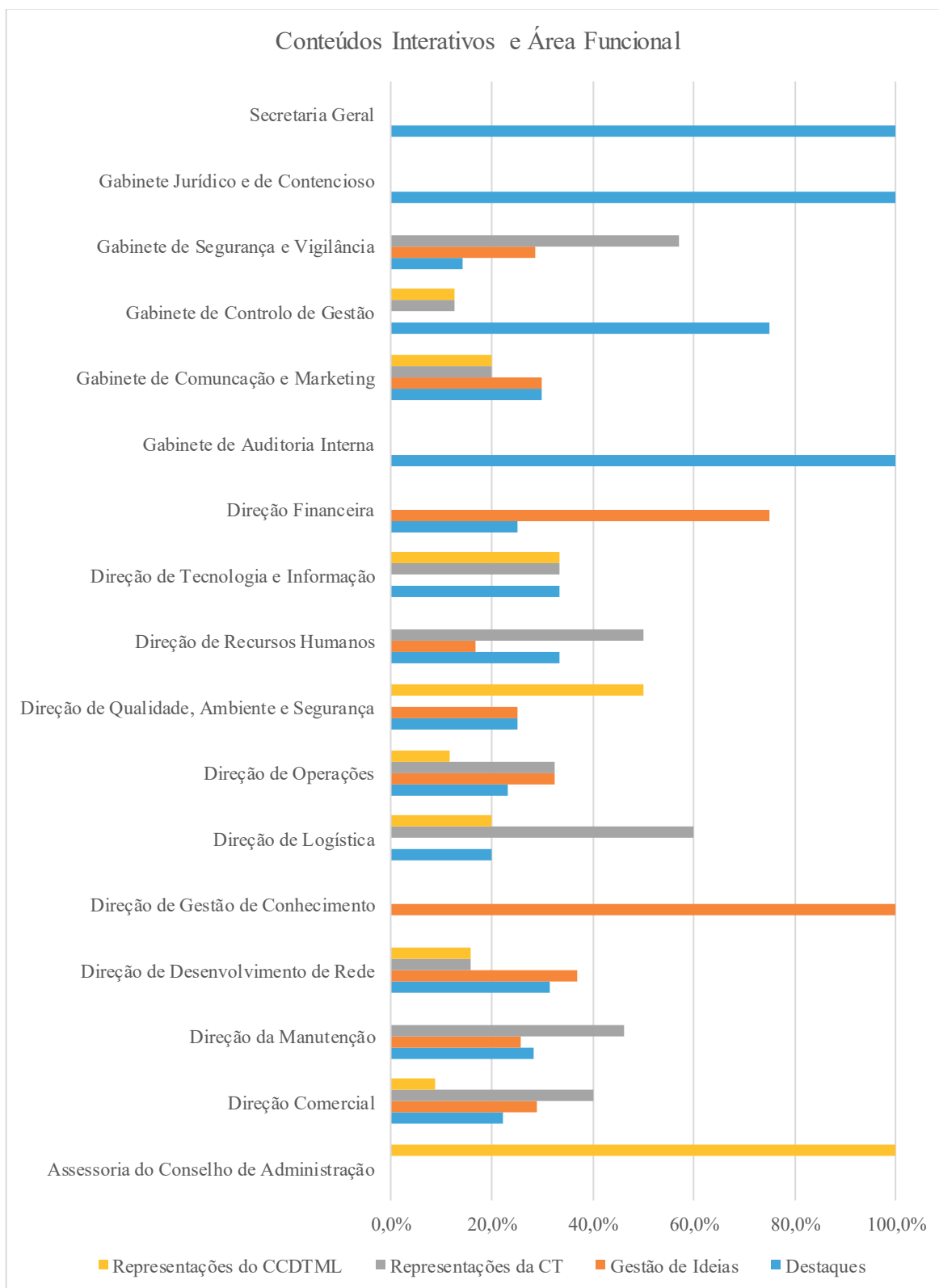
3. Comparação entre os conteúdos mais importantes e a antiguidade dos colaboradores



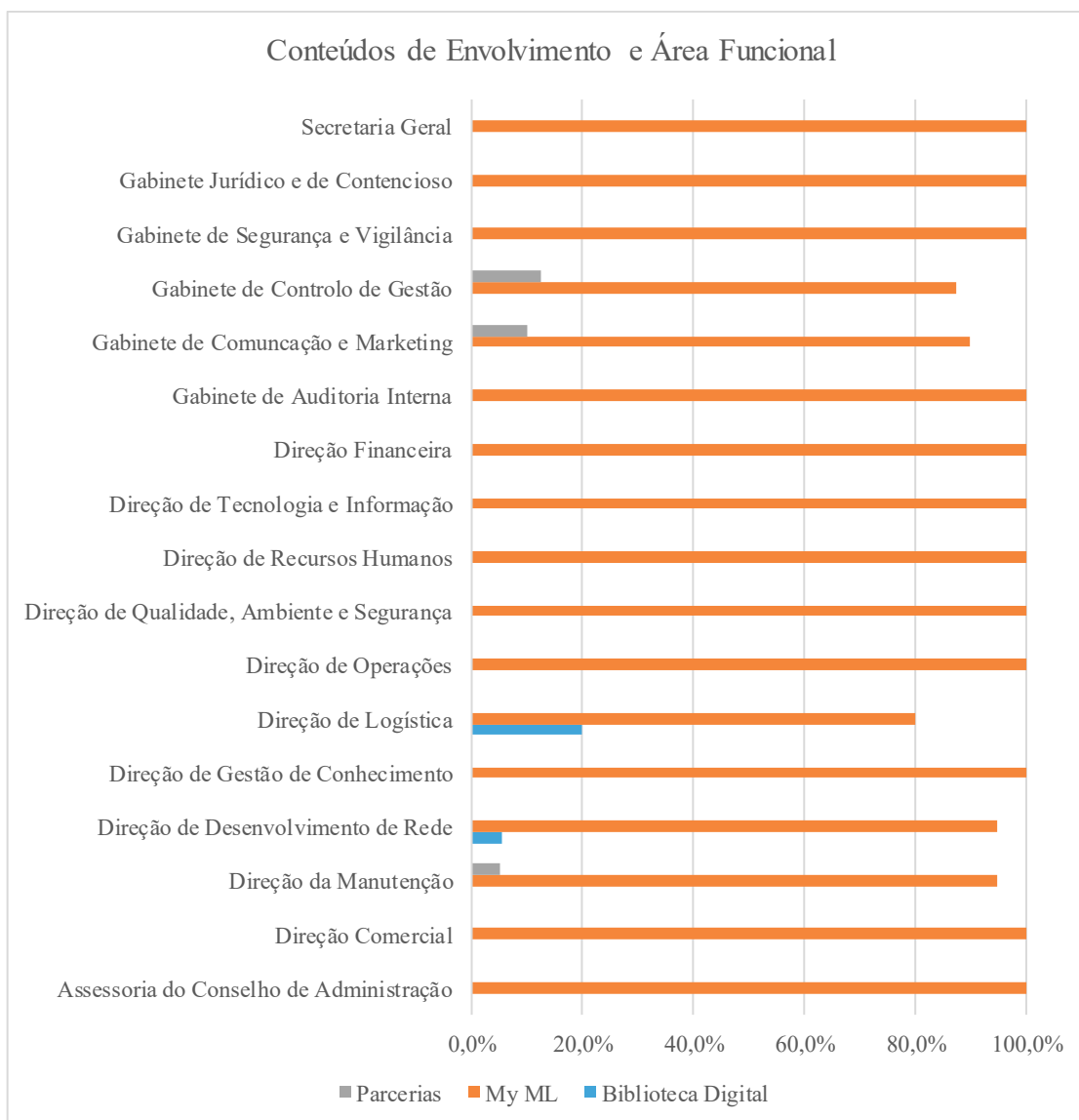
4. Comparação entre os Conteúdos Informáticos e a área funcional dos colaboradores



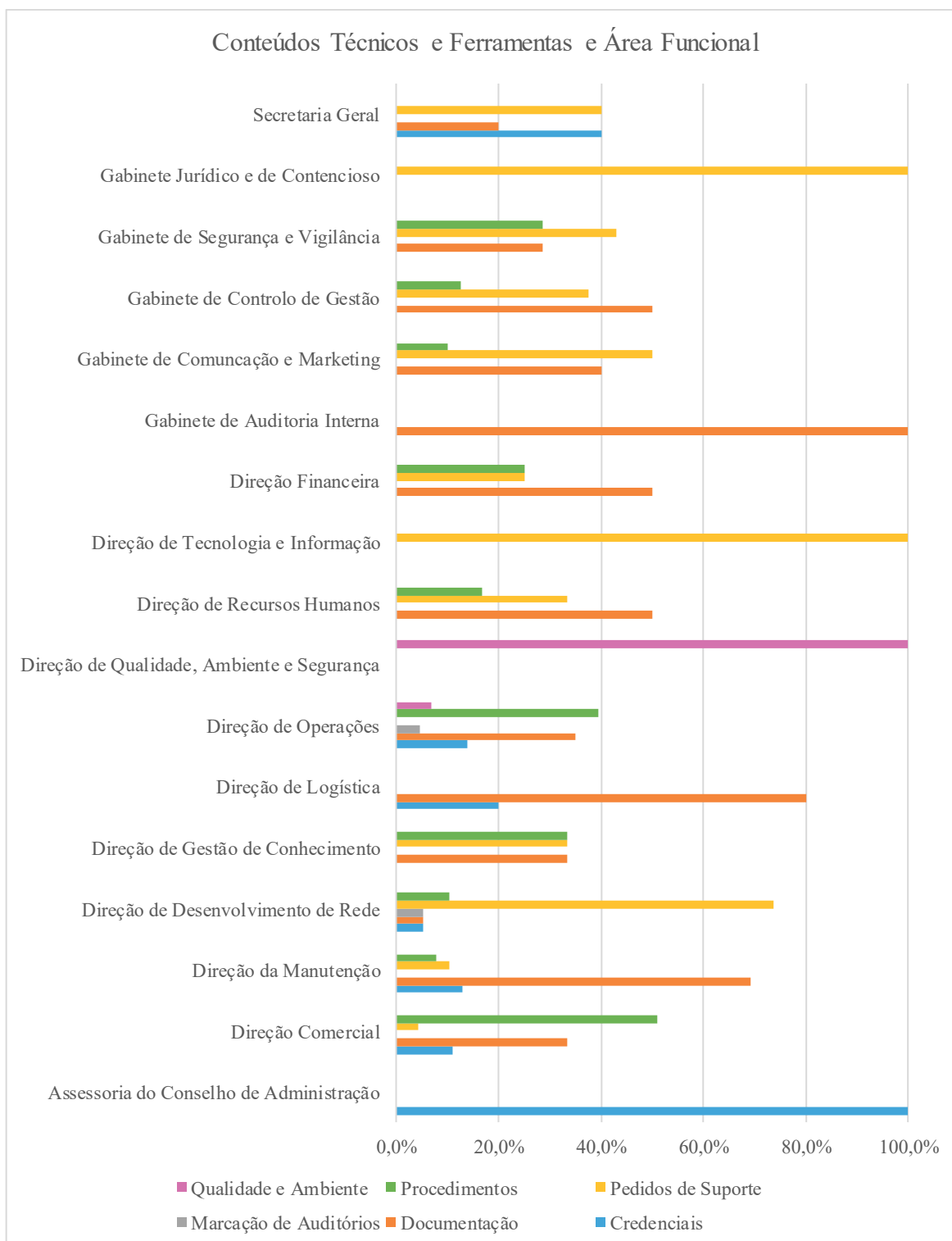
5. Comparação entre os Conteúdos Interativos e a área funcional dos colaboradores



6. Comparação entre os Conteúdos de Envolvimento e a área funcional dos colaboradores



7. Comparação entre os Conteúdos Técnicos e Ferramentas e a área funcional dos colaboradores



Anexo G – Tabela da Dimensão da Amostra *in Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas* (Huot, 2009: 38)

<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	2.800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3.000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3.500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4.000	351
30	28	140	103	340	181	1.000	278	4.500	354
35	32	150	108	360	186	1.100	285	5.000	357
40	36	160	113	380	191	1.200	291	6.000	361
45	40	170	118	400	196	1.300	297	7.000	364
50	44	180	123	420	201	1.400	302	8.000	367
55	48	190	127	440	205	1.500	306	9.000	368
60	52	200	132	460	210	1.600	310	10.000	370
65	56	210	136	480	214	1.700	313	15.000	375
70	59	220	140	500	217	1.800	317	20.000	377
75	63	230	144	550	226	1.900	320	30.000	379
80	66	240	148	600	234	2.000	322	40.000	380
85	70	250	152	650	242	2.200	327	50.000	381
90	73	260	155	700	248	2.400	331	75.000	382
95	76	270	159	750	254	2.600	335	100.000	384

Fonte: Elaboração Própria