



**UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA EM REDE NAS ORGANIZAÇÕES –
ESTUDO DE CASO: INTRANET INFRAESTRUTURAS DE PORTUGAL**

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

Por

Ana Isabel Pereira Rebelo Grilo

Faculdade de Ciências Humanas

Maior 2018



**UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA EM REDE NAS ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE
CASO: INTRANET INFRAESTRUTURAS DE PORTUGAL**

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

Por

Ana Isabel Pereira Rebelo Grilo

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Maior 2018

Resumo

As organizações na sua grande maioria, deparam-se sobre um novo paradigma comunicacional que está sustentado nas novas tecnologias de informação e comunicação nas redes sociais, que atenuam o espaço físico entre as pessoas e a forma como se obtém informação. As mudanças operadas nesta área, fazem repensar o modo como as organizações podem comunicar com os seus colaboradores e tentam desenvolver sinergias entre esta temática digital e as pessoas.

Atualmente, a organização Infraestruturas de Portugal não fica indiferente a estas novas imposições comunicacionais, que permitem ganhar vantagens competitivas. Contudo, surge uma atenção especial na forma como se direcionam as mensagens para um público tão distinto, por forma a consolidar a marca, imagem e cultura da organização. Neste contexto, a intranet surge como uma ferramenta de comunicação interna relevante para os colaboradores da IP, pela disponibilização de conteúdos que atuam nas tarefas diárias associadas à sua atividade laboral, bem como ter um conhecimento geral e específico da vida da sua organização.

Nesta dissertação, foi possível identificar também os conteúdos de comunicação interna, que os colaboradores se reveem, espelhando a frequência diária de acesso à intranet, bem como a utilidade dos seus conteúdos. Constitui-se uma ferramenta comunicacional, que poderá vir a crescer e aumentar o seu potencial, visto que foram identificadas as novas temáticas de conteúdos que os colaboradores gostariam de ver criadas e desenvolvidas num futuro próximo. Neste âmbito, foi possível concluir que, a intranet da Infraestruturas de Portugal envolve os seus colaboradores, permitindo também a sua participação ativa, numa ferramenta em constante evolução. Sendo que, esta reflete um passo à frente na forma de comunicar, partilhar e dar a conhecer a Infraestruturas de Portugal.

Palavras chave: Comunicação interna; Novas tecnologias de Informação e comunicação, Recursos Humanos; Intranet.

Abstract

Most organizations are confronted with a new communication paradigm which is based on a new information and communication technologies in social networks that reduces the physical space between people and the way information is obtained. The changes made in this area, rethink how organizations can communicate with their employees and try to develop synergies between this digital theme and people.

Nowadays, the organization Infraestruturas de Portugal is not indifferent to these communication impositions which allow to achieve competitive advantages. However, special attention is given to the way how messages are directed to such a distinguished audience to consolidate the brand, image and culture of an organization. In this context, the intranet emerges as a relevant internal communication tool for IP employees, by providing content that works on the daily tasks associated with their work activity, as well as having a general and specific knowledge of life with their organization.

In this dissertation, it was also possible to identify the contents of internal communication, which the workers see themselves, reflecting the daily frequency of access to the intranet, as well as the usefulness of its contents. It is a communication tool that can grow and increase its potential, since the new content themes that workers would like to see created and developed in a near future have been identified. In this context, it was possible to conclude that the Infraestruturas de Portugal intranet involves its employees, allowing their active participation, in a constantly developing device. By this means, it reflects a step forward in the way of communicating, sharing and accepted the Infraestruturas de Portugal.

Keywords: Internal communication; New technologies of information and communication; Human resources; Intranet.

Agradecimentos

Nada teria sido igual, se não tivesse ao meu lado pessoas tão importantes e tão especiais, à sua maneira, que fizeram com que este longo percurso fosse um momento de aprendizagem e sobretudo uma vitória!

Mãe e Pai, o sentimento de gratidão é enorme, o vosso exemplo faz-me querer ser sempre melhor e não ter medo de arriscar e sonhar, vocês são o meu pilar e a minha força. Obrigada Mãe, pela tua energia que contagia, pelos teus mimos e por me fazeres acreditar que tudo é possível! Pai, obrigada por esse teu jeito singular, mas que transmite sempre preocupação e carinho. Ao meu querido irmão Nuno, a tua presença, dedicação e esforço são um exemplo para mim. Obrigada por me acompanhares e ajudares, porque “mana, não te preocupes vai tudo correr bem”!

Avô Grilo e Avó Rita! Agradeço por me terem proporcionado esta “viagem”, sem vocês não teria sido possível. Porque os avós querem sempre o melhor para os netos e vocês são a prova de que é verdade. À minha Avó Veva, obrigada por estares presente e sempre com a mesma energia e força de vontade que te acompanha todos os dias. Por esse teu lado carinhoso e bem-disposto que alegra qualquer um!

Meu querido Vasco, porque o nosso percurso é único! A distância entre Liverpool e Lisboa, só veio provar a grande amizade e carinho que nos move. Agora juntos, quero-te agradecer por essa personalidade singular que acompanha todos os meus dias, cheia de dedicação, alegria e claro boa disposição! Sem dúvida que, o teu jeito descontraído e o “está sempre tudo bem” se equilibram com o meu lado mais sério e organizado. És especial, obrigada por me fazeres acreditar que sou capaz e que juntos somos mais e melhor!

Ao Tio Vasco e à Tia João! Duas pessoas incríveis, que cruzaram a meio deste longo percurso, posso dizer que são como os meus segundos pais. Obrigada pelo vosso apoio e amizade! À minha tia João, um grande obrigado por me ter proporcionado a oportunidade de avançar com o meu trabalho, pela sua preocupação constante e carinho, que revelam a pessoa fantástica que é!

Ao Professor Nuno Brandão, pelo seu profissionalismo, exigência e amizade. Obrigada, por me acompanhar neste percurso, fazendo-me acreditar que desistir não é solução!

Um obrigada à Infraestruturas de Portugal, especialmente à Dr.^a Paula Rodrigues, Ana Melo e Cristina Faria por me terem recebido e acompanhado com o seu profissionalismo e simpatia! Sem a vossa ajuda não teria sido possível desenvolver esta dissertação.

Minha querida Cátia, era claro reservar um lugar para ti. A minha companheira de licenciatura que se tornou numa grande amiga! Apesar de não falarmos todos os dias, aquilo que nos une é mais forte. Obrigada pela tua simplicidade, humildade e força, que se transformam num grande exemplo para mim!

Amigas, as minhas queridas amigas elvenses! Gostava de poder nomear todas, mas o curto espaço não me permite. Vocês sabem a parte que ocupam no meu coração, todas diferentes, mas especiais à sua maneira! Obrigada pelas vossas palavras, presença e sobretudo amizade que nos acompanha há largos anos. Fica aqui também uma motivação para as próximas a entregar!

Anocas, obrigada pela tua paciência, por me ouvires e por me teres acompanhado nesta etapa! O teu esforço e amizade são exemplares. Espero que tenhas também muito sucesso no que te espera!

Dora! Começamos enquanto colegas de trabalho, mas muito ficou depois disso. Agradeço-te por me chamares sempre à atenção do que poderia ser melhor e pelas tuas palavras de apoio porque “grilão, tu consegues, tens de mostrar como é”!

Índice

Introdução	1
Capítulo I – A importância da cultura e do comportamento na motivação e compromisso nas organizações.	4
1.As pessoas como marca das organizações e o comportamento organizacional como elemento essencial na sua gestão.....	4
2.Cultura Organizacional.....	11
3.Clima Organizacional	20
4.Da Gestão de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas	24
5.Motivação, Satisfação no Trabalho e Compromisso nas Organizações.....	28
5.1 – Motivação.....	28
5.2 – Satisfação no Trabalho	35
5.3 – Compromisso	37
Capítulo II. O papel da comunicação interna como geradora de compromisso e participação nas organizações.	43
1.Comunicação como fator emergente nas organizações	43
2.A comunicação Interna como dimensão estratégica e geradora de conhecimento	45
3. A comunicação interna geradora de participação e envolvimento dos colaboradores nas organizações.....	53
4. Uma comunicação interna eficaz contra as barreiras comunicacionais nas organizações	56
5. A comunicação interna em rede – A intranet como instrumento de excelência, envolvimento e participação.....	59
Capítulo III – Metodologia	73
1.Enquadramento Situacional da organização e objeto de estudo – Infraestruturas de Portugal.....	73
2.Pergunta de Partida e Objetivos de Investigação	90
3.Estratégia Metodológica	93
3.1 – Dados Exploratórios	97
3.2 – Dados Primários	99
4.Universo e Amostra de Investigação	102
5.Limitações à investigação	103
6.Hipóteses em investigação	105
Capítulo IV – Análise geral dos dados primários do estudo de caso da intranet da Infraestruturas de Portugal.....	106
1.Análise geral aos dados primários do estudo	106

2.Cruzamento dos dados de caracterização com os dados gerais do estudo	137
2.1. Cruzamento das várias segmentações de conteúdos com a categoria profissional dos colaboradores	138
2.2. Cruzamento das várias segmentações de conteúdos com a antiguidade dos colaboradores	149
2.3. Cruzamento das várias segmentações de conteúdos com a idade dos colaboradores.....	159
2.4. Cruzamento das várias segmentações de conteúdos com o nível de escolaridade/habilitações literárias dos colaboradores.....	170
3.Reflexões aos dados e validação das hipóteses em investigação	181
Conclusão	189
Referências Bibliográficas	191
Webgrafia	200
Outras Fontes Bibliográficas	200
Anexos.....	201

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Género	109
Gráfico 2 – Idade	110
Gráfico 3 – Qual o seu nível de escolaridade?	111
Gráfico 4 - Qual o seu local de trabalho?	111
Gráfico 5 – É colaborador da IP há quanto tempo?.....	112
Gráfico 6 – Qual a sua categoria profissional?.....	113
Gráfico 7 – Pergunta 1: Como avalia, em traços gerais, a comunicação interna que se tem feito na IP?.....	115
Gráfico 8 - Pergunta 2: Quais os meios ou ações de comunicação que considera mais relevantes para promover uma eficaz comunicação interna?	117
Gráfico 9 – Pergunta 3: Com que frequência costuma consultar a intranet?	118
Gráfico 10 – Pergunta 4: Numa perspetiva genérica, como avalia a intranet?.....	119
Gráfico 11 – Pergunta 5: Entre as grandes áreas e conteúdos presentes na intranet, quais revelam maior interesse de consulta para si?	121
Gráfico 12 – Pergunta 6: No que respeita aos conteúdos de área social e de capital humano quais são aqueles a que mais acede?	123
Gráfico 13 – Pergunta 7: No que concerne a conteúdos noticiosos e de comunicação quais são os que mais acede?	125
Gráfico 14 – Pergunta 12: Na sua globalidade, como classifica a intranet do grupo IP?.....	133
Gráfico 15 – Pergunta 13: Relativamente a novas temáticas e conteúdos, quais gostaria de ver implementadas ou melhoradas na intranet do grupo IP?	136
Gráfico 16 – Pergunta 6: No que respeita aos conteúdos da área social e de capital humano quais são aqueles a que mais acede?	138
Gráfico 17 – Pergunta 7: No que respeita aos conteúdos noticiosos e de comunicação quais são aqueles a que mais acede?	140
Gráfico 18 – Pergunta 8: Dos conteúdos aplicativos, ferramentas e utilitários quais são aqueles a que mais acede?	141
Gráfico 19 – Pergunta 9: Em relação aos conteúdos de organização e gestão quais são aqueles a que mais acede?	143
Gráfico 20 – Pergunta 10: Em relação aos conteúdos de carácter institucional sobre o Grupo quais são aqueles a que mais acede?	144

Gráfico 21 – Pergunta 11: Em relação aos conteúdos sobre a atividade do Grupo quais são aqueles a que mais acede?	145
Gráfico 22 – Pergunta 13: Relativamente a novas temáticas e conteúdos, quais gostaria de ver implementadas ou melhoradas na intranet do grupo IP?	147
Gráfico 23 - Pergunta 6: No que respeita aos conteúdos da área social e de capital humano quais são aqueles a que mais acede?	149
Gráfico 24 - Pergunta 7: No que respeita aos conteúdos noticiosos e de comunicação quais são aqueles a que mais acede?	151
Gráfico 25 - Pergunta 8: Dos conteúdos aplicativos, ferramentas e utilitários quais são aqueles a que mais acede?	152
Gráfico 26 - Pergunta 9: Em relação aos conteúdos de organização e gestão quais são aqueles a que mais acede?	154
Gráfico 27 - Em relação aos conteúdos de carácter institucional sobre o Grupo quais são aqueles a que mais acede?	155
Gráfico 28 - Em relação aos conteúdos sobre a atividade do Grupo quais são aqueles a que mais acede?	156
Gráfico 29 - Relativamente a novas temáticas e conteúdos, quais gostaria de ver implementadas ou melhoradas na intranet do grupo IP?	158
Gráfico 30 - Pergunta 6: No que respeita aos conteúdos da área social e de capital humano quais são aqueles a que mais acede?	159
Gráfico 31 - Pergunta 7: No que respeita aos conteúdos noticiosos e de comunicação quais são aqueles a que mais acede?	160
Gráfico 32 - Pergunta 8: Dos conteúdos aplicativos, ferramentas e utilitários quais são aqueles a que mais acede?	162
Gráfico 33 - Pergunta 9: Em relação aos conteúdos de organização e gestão quais são aqueles a que mais acede?	163
Gráfico 34 - Pergunta 10: Em relação aos conteúdos de carácter institucional sobre o Grupo quais são aqueles a que mais acede?	164
Gráfico 35 - Pergunta 11: Em relação aos conteúdos sobre a atividade do Grupo quais são aqueles a que mais acede?	165
Gráfico 36 - Pergunta 13: Relativamente a novas temáticas e conteúdos, quais gostaria de ver implementadas ou melhoradas na intranet do grupo IP?	167
Gráfico 37 - Relativamente a novas temáticas e conteúdos, quais gostaria de ver implementadas ou melhoradas na intranet do grupo IP?	169

Gráfico 38 – Pergunta 6: No que respeita aos conteúdos da área social e de capital humano quais são aqueles a que mais acede?	170
Gráfico 39 - Pergunta 7: No que respeita aos conteúdos noticiosos e de comunicação quais são aqueles a que mais acede?	172
Gráfico 40 -Pergunta 8: No que respeita a conteúdos aplicativos, ferramentas e utilitários quais são aqueles a que mais acede?	173
Gráfico 41 - Pergunta 9: No que respeita a conteúdos de organização e gestão quais são aqueles a que mais acede?	175
Gráfico 42 - Pergunta 10: No que respeita aos conteúdos de carácter institucional sobre o grupo quais são aqueles a que mais acede?	177
Gráfico 43 - Pergunta 11: No que respeita aos conteúdos sobre a atividade do grupo quais são aqueles a que mais acede?	178

Índice de Figuras

Figura 1 - Elementos essenciais nas organizações	11
Figura 2 - Modelo do processo comunicacional.....	48
Figura 3 - Organograma e comunicação Formal	50
Figura 4 - Principais Características da Intranet.....	65
Figura 5 - Vantagens adquiridas pelas organizações através da aplicação e integração das tecnologias à comunicação interna	70
Figura 6 - Constituição da Infraestruturas de Portugal.....	74
Figura 7 - Estrutura da Infraestruturas de Portugal	76
Figura 8 - Principais áreas da Intranet da Infraestruturas de Portugal.....	82
Figura 9 - Elementos importantes na avaliação da intranet.....	92
Figura 10 - Matriz visual da marca IP.	94

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Conceitos elementares do Comportamento Organizacional	8
Tabela 2 - Características da cultura nas organizações	13
Tabela 3 - As Dimensões do clima organizacional	23
Tabela 4 - Hipóteses em Investigação – Inquérito por questionário	101
Tabela 5 - Dimensão da amostra	103
Tabela 6 - Dados de caracterização – amostra	107
Tabela 7 – Pergunta 8: Dos conteúdos aplicativos, ferramentas e utilitários, quais são os que mais acede?.....	127
Tabela 8 - Pergunta 9: Em relação aos conteúdos de organização e gestão, quais são os que mais acede?	129
Tabela 9 - Pergunta 10: Em relação aos conteúdos de carácter institucional sobre o grupo, quais são os que mais acede?	130
Tabela 10 - Pergunta 11: Em relação aos conteúdos sobre a atividade do grupo quais são os que mais acede?.....	132
Tabela 11 - Pergunta 13: Relativamente a novas temáticas e conteúdos, quais gostaria de ver implementadas ou melhoradas na intranet do grupo IP?	180

Introdução

A comunicação é das formas de expressão mais antigas, para o ser humano transmitir as suas ideias, pensamentos e sentimentos. Esta dimensionalidade comunicacional é expandida para outros meios onde existem interações humanas como nas organizações, onde esta ganhou especial relevância devido à globalização a que se assiste na atualidade, por forma a dar respostas ao mercado de trabalho.

A introdução do digital e das novas tecnologias de informação e comunicação, modificaram a forma como nos relacionamos e anunciaram diversas vantagens que facilitaram a vida humana e organizacional. A distância física e geográfica parece ser esbatida com um simples clique, bem como o acesso a fontes de informação. Assim, estas mudanças afetam as mais diversas áreas e não há maneira de a contornar, visto que assume ter uma presença contínua. Assim, comunicação e organização surgem como dois elementos que não se podem dissociar e a forma como a comunicação interna é planeada para atingir os colaboradores, assume cada vez mais um papel estratégico.

A intranet, tem sido uma das ferramentas ou meios de comunicação interna, mais usados nas organizações, com o intuito de ter disponibilizada informação, no momento certo, em tempo real, para todos os colaboradores. No entanto, várias são as vantagens associadas a esta ferramenta que permitem situar o colaborador sobre a organização para a qual trabalha, bem como envolverem-se nas suas atividades. Neste sentido, a Infraestruturas de Portugal não fica distante da importância que a comunicação interna em rede pode proporcionar. E, por isso, através de um processo colaborativo entre as áreas de comunicação e desenvolvimento organizacional, criaram uma plataforma única de acesso a todos os colaboradores, que reunia informação e conteúdos essenciais de consulta, até pelo facto da organização ter sofrido um processo de fusão entre as empresas REFER, Rede Ferroviária Nacional e EP, Estradas de Portugal.

Assim, a pergunta de partida direciona o estudo na análise desta nova realidade da intranet, que conta com dois anos de existência. Deste modo: “Será que os colaboradores das Infraestruturas de Portugal se identificam com os conteúdos disponibilizados pela Intranet e gostariam igualmente de ver fomentadas novas temáticas e conteúdos na intranet da organização?”

Deste modo, a resposta surgirá com a avaliação da intranet como uma ferramenta que influencia a comunicação interna, mas também envolve os seus colaboradores na medida em que provém de sectores muito distintos e com muitos anos de história, ponderando o seu ponto de vista crítico quanto à sua estrutura e valorização concedida aos conteúdos. Assim, será possível detetar as temáticas que os mesmos gostariam de ver potenciados num futuro próximo. Por isso, ao ter conhecimento da avaliação dos colaboradores sobre os conteúdos temáticos fornecidos pela intranet e se estes se identificam com os mesmos, é verosímil para os gestores de conteúdos no futuro conseguirem adaptar e alterar a intranet da IP, para que seja transmitida a imagem, cultura e se potencie uma comunicação integradora, que faça querer participar e envolver. Por isso, esta dissertação seguiu uma estrutura por forma a, a expor os temas considerados relevantes para o seu desenvolvimento. Assim podemos observar quatro divisões capitulares:

No primeiro capítulo, serão abordados temas intrínsecos a todas as organizações como a cultura e comportamento organizacional, bem como é dada relevância à motivação e ao modo e formas de potenciar o compromisso dos colaboradores. Ou seja, perceber como a gestão de recursos humanos pode atrair, envolver e reter os seus colaboradores a um projeto organizacional, pautados por uma cultura e comportamento organizacional diferenciado, que permita distinguir-se no mercado e a alcançar o sucesso.

No segundo capítulo, são abordados temas de comunicação interna numa visão mais generalista, e por fim numa perspetiva mais detalhada ou específica. Assim, é revelada a comunicação como elemento essencial nas organizações, quer pela sua dimensão estratégica, quer por ser um elemento que gera motivação e participação nos colaboradores. Numa lógica de entendimento particular, é focada a comunicação interna em rede, potenciada através da intranet. Posteriormente, é descrita a intranet como um instrumento de excelência, pelo impacto que causa nos colaboradores através dos elementos pelo qual é pautada.

O terceiro capítulo é dedicado à metodologia adotada nesta dissertação, sendo elaborado um enquadramento situacional da organização, fazendo referência à sua composição e estrutura, bem como uma breve contextualização da mesma. Por sua vez, será descrito e analisado o objeto de estudo, a intranet das Infraestruturas de Portugal caminhando pelas suas grandes áreas e conteúdos. Deste modo, serão segmentados os conteúdos que permitiram uma identificação dos colaboradores com as temáticas apresentadas.

Por conseguinte, será apresentada a pergunta de partida e quais os objetivos para a investigação presente e a estratégia metodológica implementada. O universo e amostra serão observados, para posteriormente se referenciar quais as limitações do estudo e as hipóteses em investigação. Deste modo, os objetivos principais em investigação serão avaliar a intranet da IP, por forma a compreender se a mesma desempenha o seu papel como uma plataforma única que assegura o acesso a informação de natureza interna relevante para os colaboradores da IP. Neste sentido, aferir se os colaboradores reconhecem a intranet da IP como um recurso de grande importância na comunicação interna da empresa e identificar quais as melhorias que poderia vir a ser potenciadas num futuro próximo. Assim, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1 – “Os colaboradores das Infraestruturas de Portugal reveem-se nos conteúdos de Comunicação Interna disponibilizados na Intranet.”

Hipótese 2 – “Os colaboradores das Infraestruturas de Portugal identificam determinadas temáticas de conteúdos que gostariam de ver potenciadas na intranet da organização.”

Por último, no quarto capítulo serão analisados os dados primários do estudo aferidos no inquérito por questionário aplicado aos colaboradores da Infraestruturas de Portugal, para mais tarde serem efetuados os cruzamentos entre os dados de caracterização da amostra (categoria profissional, antiguidade, idade, localização e nível de escolaridade) e os dados do estudo, com o intuito de se desenvolver uma reflexão aos mesmos e serem expostas pistas futuras de investigação na conclusão.

Capítulo I – A importância da cultura e do comportamento na motivação e compromisso nas organizações.

1.As pessoas como marca das organizações e o comportamento organizacional como elemento essencial na sua gestão

O contexto atual, marcado por um mercado concorrencial complexo em que as novas tecnologias permitem um enquadramento de informação global fomentados por uma estruturação da comunicação organizacional, fazem realçar a necessidade de redesenho dos modos de trabalho e dos modelos produtivos. Assim, os gestores contemporâneos têm de se reinventar e produzir novos sistemas de gestão e comunicação organizacional, para criarem uma influência nas organizações e na sua forma de estar na sociedade. Deste modo, é realçada a importância do modo como agem e dos comportamentos característicos que adotam nas organizações. A vantagem competitiva está sem qualquer dúvida no modo como é gerida a aprendizagem pessoal de cada colaborador, tal como as aprendizagens enquanto um todo.

As organizações são percecionadas como parte integrante da sociedade, bem como são uma componente indispensável para os seres humanos. As organizações devem ser hoje percebidas como um “sistema de interações” Brandão (2014:363), uma vez que, existe a partilha de significados, em termos grupais, interpessoais e organizacionais que espelham o conceito e identidade de cada empresa que servem de modelo ao comportamento dos seus colaboradores. Chiavenato (2009) reforça que as organizações são sistemas complexos, em que são infinitas as interações humanas, com características e personalidades muito próprias. Assim, a sua influência é mútua, entre os indivíduos e as organizações, pois são cultivadas e satisfeitas diferentes necessidades, com vista a se garantir o bem-estar de todos os colaboradores.

Bilhim (2005:191) afirma que “as organizações devem ser encaradas como organismos ou sistemas abertos, dentro de uma envolvente com a qual trocam energia e informação.” Deste modo, as organizações contemporâneas podem ser interpretadas e compreendidas como “redes vivas”, pois ao construírem um padrão comum de conhecimentos, regras e comportamentos são constituídos espaços onde os colaboradores podem satisfazer as suas necessidades e expectativas, tendo estas base em origens e categorizações diferentes. Tal como refere Brandão (2014:365) “as empresas são contruídas por pessoas” e essas pessoas são “indutoras de cargas positivas” para assim atingirem os objetivos futuros da organização, que isoladamente e por si só não alcançam. Portanto, mantê-las com uma perspetiva positiva, torna-se fundamental para que consigam ultrapassar as mais variadas limitações e adversidades, através das suas potencialidades e empenho.

Para Schein (1986) uma organização é sustentada numa coordenação racional de atividades de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo comum, através de uma divisão de trabalho e funções assentes numa hierarquia de autoridade e responsabilidade. E para que tal aconteça, as organizações devem ser interpretadas como sistemas sociais, das quais as pessoas fazem parte. Neste sentido, para se obterem níveis de excelência e de produtividade, é essencial existir uma harmonia entre o desenvolvimento e realização dos colaboradores, os objetivos e sucessos a alcançar pelas organizações e o bem-estar de ambas as partes (Brandão, 2014:366).

Desta forma, as organizações são um “sistema composto por um conjunto de elementos “interdependentes e inter-relacionados” compondo um todo ordenado e estruturado (Brandão, 2014:365). Assim, é um sistema aberto e multifacetado submetido a constantes mudanças, visto que está em permanente interação com o meio exterior, para operarem e desenvolverem a sua atividade. Deste modo, poderemos caracterizar uma organização como um sistema social vivo, em que as pessoas são estimuladas para a prossecução de objetivos, ao mesmo tempo que as áreas de atividade são condicionadas e influenciadas por este vínculo com a envolvente. Efetivamente, as organizações são um sistema sociotécnico, porque são compostas por pessoas que se agrupam e interagem com o intuito de conseguirem obter objetivos comuns, com o apoio de componentes técnicas. Na verdade, as organizações precisam de pessoas comprometidas e de uma adaptação e elasticidade constante às alterações da envolvente, para que possam dar respostas eficazes e implementem o conhecimento necessário no seu capital humano (Elias e Mascaray, 2003: 31-33).

Sendo as organizações constituídas por pessoas, a gestão deve encará-las como seres individuais providos de características muito singulares, valores e motivações diferenciadas. Logo, devem ser observadas como principal ativo e marca das organizações, são a forma de segurança, apoio e sustentação da organização a que pertencem e dos sucessos que a mesma pretende alcançar. Contudo, as organizações são naturalmente mutáveis quer por fatores internos quer externos e, por isso, é necessário conhecer aprofundadamente as pessoas que a compõem. De forma, a manterem relacionamentos positivos, com o intuito de criarem e maximizarem a atividade da empresa (Brandão, 2014).

Desta forma, Newstrom (2008:25) defende que as organizações através dos seus colaboradores, da sua capacidade criativa e de conceção assentes numa estrutura comunicacional forte, conseguem obter as suas metas. Assim, sendo a organização um sistema tem de adequar as suas políticas de comunicação interna ao contexto real e de forma a gerar uma participação ativa de todos os elementos organizacionais, com base em relações transparentes e de veracidade para o

aproveitamento das suas capacidades no alcance de sucessos (Brandão,2014:366). O fator diferenciador das organizações são assim as pessoas, pois estas comportam competências diferenciadas e são valorizadas por essas capacidades autênticas. Podemos então destacar a iniciativa, adaptabilidade às alterações, resiliência e dedicação que transparecem nas tarefas do dia-a-dia, através de motivação e compromisso para atingir os resultados ambicionados.

As organizações podem, deste modo, serem explicadas como “conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns”. Têm assim uma robusta presença na nossa vida e permanecem pelo seu valor (Cunha et al, 2004:2). Estas proporcionam a concretização de metas de substância individual, grupal e possibilitam as de carácter organizacional. São, deste modo, um meio de progresso para os seus colaboradores, uma vez que através das suas capacidades de gestão do conhecimento obtêm distintos sucessos. Na verdade, as organizações não resistiriam sem as pessoas, uma vez que estas são o seu elemento fundamental e são elas que se unem para alcançar objetivos em comum, produzindo e fortalecendo os seus negócios.

Donnadieu (1986) e Camara et al. (2007:169) realçam o papel do ser humano, em que o homem deixa a situação de agente e passa, sobretudo, a situação de ator social. Robbins e Judge (2010) realçam o papel do ser humano onde há uma necessidade de se criar nas organizações um novo “paradigma social”, com o intuito de potenciar o trabalho e uma fração do processo de sustentação de Organizações Positivas onde o seu principal interesse tem de estar naturalmente nos seus colaboradores. Este “paradigma social” tem em vista a aplicação de estudos do comportamento organizacional, com o propósito de reconhecer de que forma as pessoas podem através das suas relações agirem de uma forma mais eficaz e participativa dentro da sua organização com os colegas de trabalho e restantes elementos organizacionais (Brandão, 2014:363).

Portanto, ao avaliarmos o comportamento organizacional e através da sua aplicabilidade nas empresas este permite gerar um clima interno adequado ao desenvolvimento empresarial, em que todos os membros da organização conhecem o seu papel no processo produtivo, cultural e social da empresa a que pertencem e representam. Consequentemente, conseguirão dar respostas eficazes às solicitações do mercado e mudanças que sejam precisas efetuar. Deste modo, através dos seus líderes e de uma gestão de um modo integrado, há uma plena motivação dos colaboradores, que somado às suas capacidades com valorizações pessoais e profissionais, permitem um cumprimento dos objetivos empresariais e realização pessoal face ao projeto organizacional. Como refere Brandão (2013:170) só se obtém resultados com “benefícios mútuos” se forem consolidados com o desenvolvimento pessoal de todos os colaboradores.

As organizações são assim definidas como um sistema de pessoas que se reúnem com o propósito de alcançarem um objetivo comum, regendo-se por várias estruturas e funcionalidades (Pereira,2008). Para Morgan (1986:39) são “sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades”. Assim, compreender o sistema social de uma organização permite conhecer os relacionamentos das pessoas, o impacto que tem sobre a cultura e o comportamento no trabalho, divulgando um conhecimento real do ambiente social, crenças, costumes e práticas empresariais que se instituem (Brandão,2014:364).

O comportamento organizacional caracteriza-se por estudar “a forma como as pessoas atuam em contexto organizacional” (Cunha et al, 2004:2). Na conceção de Alcover & Gil (2003), o comportamento organizacional resume-se ao estudo dos comportamentos e das atitudes que as pessoas expressam nas organizações. Na visão de Newstrom (2008:3), o comportamento organizacional pode ser encarado como um “estudo sistémico e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos seja em grupo”.

Deste modo, o comportamento organizacional surge como uma “ferramenta” de gestão que potencia novas formas de atuar. Ou seja, os líderes promovem a diversidade entre os colaboradores, procuram e estimulam ambientes de confiança e interajuda, sem esquecer a excelência no trabalho. Portanto um comportamento adequado à organização, maximizando estes novos modos de atuação, produz efeitos positivos no seu interior como na forma como se relaciona com a envolvente. “A arte de fazer coisas através das pessoas” releva-se no comportamento organizacional, uma vez que se focam no estudo dos comportamentos individuais, ou seja, para se perceber e compreender os comportamentos dos colaboradores em contexto organizacional (Newstrom, 2008:3).

Por isso, para Newstrom (2008) existe um grupo de conceitos basilares que são precisos para compreender o comportamento organizacional, focando-se principalmente na natureza das pessoas e das organizações descrita na tabela 1.

Tabela 1 - Conceitos elementares do Comportamento Organizacional

Natureza das Pessoas	Natureza das Organizações
<ul style="list-style-type: none">•Comportamento Motivado•Percepção•Diferenças individuais•Pessoa encarada como um todo•Valorização das pessoas•Vontade de estar envolvido	<ul style="list-style-type: none">•Sistemas Sociais•Interesse Mútuo•Ética

Fonte: Adaptado de Newstrom (2008:8)

Assim, quanto à natureza das pessoas, estas regem-se por seis noções primárias. O comportamento motivado surge como um fator basilar, visto que os colaboradores são motivados não pelo que as empresas ponderam que os irá motivar, mas sim pelo que estes idealizam e ambicionam para si. Assim, torna-se fundamental o conhecimento profundo dos colaboradores que constituem a organização, ou seja, entender o que na verdade os motiva para que consigam obter os objetivos que se propuseram. Cada ser humano é único e distinto dos demais, por isso cada ser humano tem uma forma de estar e pensar de modo diferenciado. Portanto, a percepção torna-se um conceito essencial para as organizações conseguirem entender que cada colaborador percebe, organiza e interpreta as situações ou problemas de forma distinta. Desta forma, torna-se crucial que se acolha as diferenças e as pessoas sejam percebidas como seres emocionais e sejam compreendidas individualmente. Como foi referido anteriormente, cada ser humano é único, e por isso, as organizações devem ser capazes de reconhecer as diferenças individuais de cada colaborador, bem como a personalidade e motivações distintas que cada um expõe (Newstrom, 2008:8).

Neste seguimento, o colaborador deve ser encarado como um todo, uma vez que não é possível encontrar uma divisão das conjunturas emocionais para as condições físicas. Por isso, a gestão dos recursos humanos deve preocupar-se e encarar as pessoas como um todo, ou seja, na sua totalidade. Por sua vez, os colaboradores gostam de ser considerados pelas organizações, um agente essencial e que precisem da sua participação e dedicação ativa. Por isso, admiram a forma respeitosa e terna como podem ser tratados, demonstrando uma fração diferenciadora por parte da organização a que pertencem. Consequentemente, um dos pontos que mais os motiva é a aptidão esperada por parte das organizações de os incluir em tomadas de decisão e envolver em procedimentos e atuações. Ou seja, os colaboradores têm uma vontade de estarem envolvidos em todos os processos e atividades da organização. Atualmente, todos pretendemos trabalhar em organizações que permitam uma participação ativa, uma partilha de pareceres e ideias, criando conhecimento e oportunidade para

comunicar experiências anteriores. Sendo as organizações constituídas por pessoas, é essencial existir uma partilha de conhecimentos para que possam desenvolver-se profissionalmente (Newstrom, 2008:8).

De que forma pode o comportamento organizacional, influenciar as organizações e os seus líderes? As pessoas têm particularidades que se destacam, sendo que a sua complexidade e os seus comportamentos ou ações vão estar condicionadas e variam consoante o ambiente organizacional em que se inserem. A sua gestão pode tornar-se difícil, mas são as pessoas que podem ser consideradas uma alavanca impulsionadora no crescimento e continuidade das organizações. Assim, os gestores devem conhecer os agentes que podem condicionar o comportamento dos colaboradores, através de uma comunicação que os motive e coordene esforços e empenhos realizados individualmente ou como um todo (Bilhim e Castro, 1997:25).

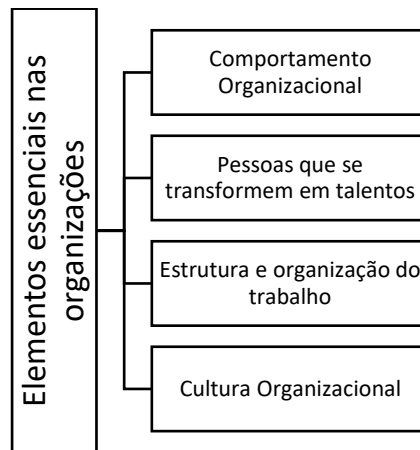
Deste modo, cada organização deve fortalecer um sentimento de pertença juntos dos seus colaboradores e envolver a própria divisão de tarefas e hierarquias para concretização das suas metas e objetivos. Deve assim, não esquecer de envolver os interesses e bem-estar das pessoas na organização, visto que um ambiente organizacional favorável consegue motivar o colaborador, essencial para um bom desempenho e satisfação no trabalho. Segundo Newstrom (2008), numa organização são as pessoas que constituem o seu sistema social, sendo exigida uma determinada estrutura organizacional para estabelecer relacionamentos formais ou informais. As organizações são sistemas sociais que geram um interesse mútuo, respeitando eticamente os seus colaboradores. Por isso, os sistemas sociais regem-se por ambientes em constante mudança e com grandes dinâmicas, visto que as organizações são compostas por pessoas necessariamente diferentes entre si, experienciando conhecimentos profissionais e pessoais.

Ao estudar o tema do comportamento organizacional, necessariamente falamos de pessoas e da forma como estas são analisadas. Para se conseguir uma força de trabalho com níveis de satisfação e motivação elevados no trabalho, é fundamental que as organizações respeitem os seus colaboradores e cuidem dos mesmos de forma ética. Portanto, todas as organizações devem procurar atingir quatro metas, para que se crie um compromisso mútuo com os seus colaboradores sobre a gestão de expectativas, que segundo Brandão (2014:364-365) são: i) descrever; ii) compreender; iii) prever; e iv) controlar.

- i) A primeira meta consiste em descrever o modo como as pessoas se comportam em situações desiguais. As empresas ao alcançarem esta meta, conseguem que os gestores comuniquem através de uma linguagem comum e perceptível dentro da organização;
- ii) A segunda meta envolve uma compreensão no porquê das pessoas se comportarem de certa forma. Por isso, é relevante que se entendam as atitudes, crenças e valores dos seus colaboradores, para avaliar o que os leva a tomar comportamentos desviantes da dinâmica da organização.
- iii) Prever o comportamento dos colaboradores constitui a terceira meta a alcançar, com o intuito de ao longo do tempo, ter a percepção dos seus níveis de dedicação e empenho, bem como as formas de comportamento face a determinadas situações que a organização passa.
- iv) Por fim, a última finalidade é controlar os desempenhos e dedicações do funcionamento humano no trabalho. Contudo, as organizações necessitam através de objetivos realistas manter os colaboradores dedicados e motivados no desempenho e desenvolvimento das suas atividades e funções, através de uma filosofia de gestão participativa.

Por isso, o sucesso das organizações está cada vez mais relacionado com uma gestão eficaz do conhecimento e das suas pessoas, pois é essencial existir um domínio infalível desse conhecimento. Deste modo, o conhecimento cresce e advém da experiência humana e das conjunturas ou momentos sociais. Portanto, é fundamental incentivar a uma gestão eficaz sendo necessário integrar os colaboradores à cultura e estrutura organizacional adotadas, bem como na introdução das novas tecnologias de informação e comunicação na realização das suas atividades organizacionais (Loureiro, 2003).

Figura 1 - Elementos essenciais nas organizações



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004:7)

As pessoas são um elemento essencial, uma vez que são talentos em que a organização deve investir, desenvolver e reter através de reconhecimento, recompensas e dar continuidade à sua motivação. Na verdade, as organizações só podem retirar benefícios se estiverem consolidados os seus modelos ou organização do trabalho e uma cultura organizacional incentivadora, para que os seus colaboradores revelem totalmente as suas capacidades e as apliquem no seu trabalho. Por isso, os colaboradores têm de estar inseridos num contexto adequado, ou seja, a organização deve através de uma estrutura das relações e trabalho, aliada a uma cultura estimular e acelerar os seus comportamentos (Chiavenato, 2004:6).

Portanto, as organizações devem assentar numa lógica de potenciar e utilizar as aptidões e capacidades das suas pessoas, para a condução de um projeto organizacional. Tendo sempre por base uma cultura e um comportamento organizacional específico, que os direcionem e envolvam com a empresa que representam.

2.Cultura Organizacional

As organizações eram apenas percecionadas como um produto exclusivamente económico, mas é necessário reconhecê-las também como uma “realidade social coexistente com a económica”. Com a aceitação desta nova visualização foi possível perspetivar uma nova forma de organização de trabalho, ou seja, quais os procedimentos de atuação e sistemas de produção, divisão de responsabilidades e expressão individual constituíram a época em que se destaca uma estratégia de relações humanas. Assim, para se compreender uma organização como um todo, não basta uma observação reducionista e superficial, livre de um vínculo intrínseco com a sua cultura (Camara et al,2007:169).

Como assegurar uma imagem singular, em contextos de concorrência feroz no mercado atual? É uma pergunta que emerge e de iminente resposta colocada pelas novas formas de atuação no mercado e da urgente especialização das organizações no sentido da diferenciação. A forte presença de uma cultura organizacional permite que haja uma inteligível e célere integração nas organizações, através de uma gestão como um todo incitando a uma aderência, a um projeto único e comum. É através deste elemento integrador que é visível as organizações adaptarem-se à sua envolvente, emitindo respostas sem se fragmentarem e perderem a sua identidade e no posicionamento da sua cultura.

O conceito de cultura tem sido estudado ao longo dos anos, sendo que existem diversas definições para caracterizar a mesma, havendo a necessidade de metodizar a um único objetivo principal. Foi devido a uma falta de consenso entre os distintos métodos de abordagem e formas de intervenção do conceito que surgiu uma panóplia de definições. Assim, para Schein (2010) e Cunha et al. (2004:531), a cultura nas organizações apresenta-se como o padrão de pressupostos básicos que são ensinados aos membros da empresa como maneira correta de eles perceberem, pensarem e sentirem a organização que representam.

Por sua vez, Cook e Yanow (1993:379) apresentam-nos a cultura como “um conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos da sua expressão e transmissão (tais como os mitos, símbolos, metáforas e rituais), são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que, em parte, distinguem esse grupo dos demais grupos”. Daqui é possível compreender que a cultura é uma força invisível que molda e guia o comportamento dos colaboradores numa organização (Elias e Mascaray, 2003). Neste contexto, a cultura organizacional poderá ser descrita como uma forma de conceder identidade aos seus colaboradores, dando-lhes um modo de comportamento e forma às suas atitudes. Para além disso, é um conjunto de experiências, valores, missão, crenças e atitudes partilhadas pelos membros que constituem a organização. Tal como as pessoas são providas de características muito singulares, a cultura contém também características distintas que são observáveis no quadro abaixo representado na tabela 2:

Tabela 2 - Características da cultura nas organizações

Regularidade Nacional	As organizações de um país têm propensão a ser semelhantes entre si do que com organizações países diferentes.
Influência Histórica	A regularidade nacional é constituída por uma vivência histórica comum.
Alcance coletivo	As organizações além de terem culturas, também são culturas, uma vez que a cultura é concebida em coletivo.
Carácter dinâmico	Qualquer variação nas condições internas ou externas vão produzir modificações na cultura organizacional.
Aprendida	A cultura organizacional adquire significado para os seus colaboradores através da experiência. Ao processo de assimilação dos atributos e particularidades da cultura denomina-se socialização.
Partilhada	Algumas definições e conceitos de cultura organizacional muitas vezes referem-se ao modo como as coisas são efetuadas na organização. Visto que, a cultura é composta pelos pressupostos, valores e práticas partilhadas na organização.
Visível e Invisível	Determinados elementos culturais são objetivos e visíveis, tais como o mobiliário, o nível de formalidade na comunicação, o código de vestuário, entre outros. Por outro lado, os pressupostos profundos são invisíveis e podem incluir uma subjetividade no modo como são adaptados por cada colaborador.

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2004:531)

Como sustentam Cunha et al. (2004:531) “As culturas organizacionais são dotadas, no quadro de um dado país, de algumas semelhanças e regularidades que as diferenciam das organizações de outros países.” Assim, a regularidade nacional é caracterizada pelas diferenças que se verificam nos métodos de gestão, sendo estas mais significativas entre países do que dentro do próprio país. É evidente que, cada organização deve tomar conhecimento das particularidades da sua cultura de acordo com os valores da cultura nacional em que se esculpe. Deve assim, haver uma certa prudência para as organizações que vão para além das suas fronteiras nacionais, com o intuito de operarem num contexto cultural distinto. É essencial existir uma especial atenção em querer extrapolar modos de gestão próprios de uma determinada cultura para organizações inseridas noutras envolventes culturais.

“A cultura de uma nação ou organização não pode ser dissociada das influências históricas a que foi submetida” (Cunha et al, 2004:532). Neste sentido, uma dada organização pode tentar traçar e desenhar uma certa cultura, mas a configuração de como essa cultura é transmitida para a realidade, não deixa de incluir traços emergentes. Significa que vai sendo construída e assumindo forma pelos modelos de interação entre os elementos organizacionais, práticas e sedimentação dos comportamentos de trabalho (Almeida et al, 2013:216).

As organizações devem ser então “encaradas como organismos ou sistemas abertos, dentro de uma envolvente com a qual trocam energia e informação” (Bilhim, 2005:191).

É assim, verosímil a previsibilidade de determinados acontecimentos e a criação de novas configurações para melhoria da gestão organizacional. Por isso, a cultura organizacional contém normas e valores, que são implícitos à realidade organizacional, e que resultam de um processo de socialização e interação entre as pessoas (Bilhim, 2005; Cunha et al, 2004). Assim, a cultura organizacional caracteriza-se por um fenómeno de alcance coletivo. Esta é criada e desenvolvida, como analisa Schein (1986) por “um produto da aprendizagem, da experiência do grupo, é algo que a organização “tem” (Bilhim, 2005:192). Neste sentido, quando se toma a cultura como uma filosofia de ideias e interpretações partilhadas, as organizações passam a adotar ostentações humanas.

Portanto, as organizações além de terem cultura são cultura, uma vez que são percecionados os conhecimentos análogos que são utilizados pelos seus colaboradores para analisar fenómenos e comportamentos. Ao mesmo tempo que a cultura surge como um mecanismo de controlo dos princípios do seu comportamento e se tenta compreender como os indivíduos partilham uma visão comum.

Podemos aferir que a cultura organizacional se pode caracterizar como dinâmica, porém esta não se altera irrefletidamente. Quer isto dizer que, a cultura não é um conceito estático, mas sim recetivo à mudança e geralmente atenta à sua envolvente. Naturalmente, modifica-se e evolui consoante as alterações verificadas nas sociedades, nos modos de vida organizacional e pela chegada de novos membros, suportando sempre o seu legado autêntico (Cunha et al, 2004:534).

Tudo se torna possível quando há uma interiorização dos valores, princípios e modelos da organização por parte dos seus colaboradores. Pois, “a cultura torna-se um meio para orientar as escolhas individuais e coletivas do homem no trabalho: é um sistema de autocontrolo e reconhecimento mútuo” (Camara et al, 2007:169). Podemos preconizar a cultura como uma aprendizagem feita pelos seus colaboradores, através do processo de socialização, em que os

colaboradores vão “vestir a camisola” e são transmitidas formas aceitáveis de atuar no contexto organizacional (Cunha et al, 2004:534). Vogus et al. (2010:61) fazem referência à cultura como “um sistema de significados e símbolos, ordenado e emergente, que molda a forma como os membros de uma organização interpretam a sua experiência e atuam numa base continuada”, sendo que esta resulta de um processo de aprendizagem que leva a uma partilha. São assim, partilhados como o próprio conceito refere de pressupostos, valores que são socialmente construídos fazendo emergir a cultura organizacional.

De acordo com os autores Bilhim (2005), Schein (2010) e Hofstede (2003), a cultura pode ser entendida segundo três elementos, sendo estes os aspetos visíveis e tangíveis, que compõem as instalações, a tecnologia utilizada, o regulamento de vestuário, o padrão linguístico e a introdução da forma digital na sua comunicação (como a intranet), bem como os padrões de comportamento. Seguidamente, outros elementos que têm uma dupla particularidade, ou seja, são profundos e na prática, invisíveis. São estes os valores, crenças e por fim, os pressupostos básicos partilhados. Na perspetiva de Chiavenato (2009), o autor enfatiza a cultura utilizando uma comparação notória a um iceberg. Na parte superior pode-se visualizar os elementos evidentes às tarefas mais operacionais e diárias, enquanto a porção submersa pertence às componentes afetivas e emotivas, despertando para temas sociais e psicológicos.

Assim, tendo presente um esquema visual de diferentes níveis, surgem os artefactos a um nível mais superficial. Quando pensamos em organizações, imediatamente associamos à sua história, tecnologia usada, na forma assumida pela comunicação, bem como a linguagem que utilizam para se relacionarem diariamente e criarem os seus produtos e serviços. Estes são os elementos pertencentes aos artefactos, sendo o “mais visível e perceptível pelos colaboradores”. Seguidamente, temos os valores, considerado como o nível mais consciente representado pelas filosofias, objetivos e estratégia da organização. Estes adquirem uma relevância e alcançam credibilidade quando são partilhados pelo meio envolvente, como também pelos colaboradores da organização, como meio de esclarecer o porquê de terem determinados comportamentos e ações. Por fim, determinado por um conceito base, temos os pressupostos básicos, que irão suportar o nível mais observável de uma cultura organizacional. Destaca-se por ser da ordem do inconsciente, revelando o lado profundo e íntimo da cultura. São assim “os pensamentos, perceções, sentimentos e predominantes pressupostos que as pessoas acreditam”. Deste modo, os colaboradores, conseguem perceber a veracidade da organização e com a mesma conceberem as suas atitudes (Marujo, 2015:63-64).

É importante realçar que os colaboradores adquirem uma referência interpretativa da realidade da organização, bem como auferem uma maior solidez cognitiva para interpretar fenómenos que nela

sucedem, através dos pressupostos básicos. Deste modo, são os pressupostos “pelos quais os intervenientes na cultura pautam o seu comportamento”, fomentando a identidade da organização. Assim, a cultura é compreendida através dos seus resultados e efeitos, permitindo o conhecimento da organização, facultando não só uma identidade como tradições a todos os colaboradores. Assim, sentem que partilham todos os mesmos valores suportando uma visão ideal de qual a conduta certa a tomar, bem como dos comportamentos que são menos aceitáveis (Camara et al, 2007:182).

Visualizando a organização como um todo, é basilar ter perceção da sua estrutura hierárquica para se compreender o modo como se relacionam os diferentes níveis hierárquicos, como são feitos os seus fluxos de comunicação, bem como são tomadas as decisões internas. Geer Hofstede (1998:1) refere que “as organizações têm culturas, mas os seus departamentos, podem ter distintas culturas”. Deste modo, é possível perceber que estão inerentes à organização diversas culturas ou subculturas.

É claro, que o comportamento organizacional e a cultura mantêm uma relação estreita, no sentido em que constituem uma identidade organizacional aos seus colaboradores. A cultura adaptada num sistema de comportamento organizacional singular, espelha a missão, valores, visão e objetivos, diferenciados das demais empresas. Faz assim sentido observar a organização como portadora de distintas culturas, uma vez que as organizações não são pautadas pela homogeneidade. Dificilmente uma organização consegue criar e manter uma única cultura, devido aos processos naturais que estabelecem nas empresas, como a interação interpessoal e o processo de socialização. Salienta-se então que, “as subculturas emergem porque as pessoas que interagem regularmente fazem interpretações similares dos acontecimentos organizacionais” (Cunha et al, 2004:548).

Por isso, a cultura deve ser gerida em relação à sua cultura mãe, comum a todas as subculturas. Caracteriza-se por ser uma realidade ampla, visto que a sua identidade funciona como uma estrutura global que vai guiar, sem beneficiar um ou outro elemento. No entanto, se não acontecer pode ocorrer a situação da cultura “preconizada como integradora, se tornar diferenciadora e desagregadora” (Camara et al, 2007:176). Como sustenta Ilharco (2013:21), “por entenderes o 1 pensas que também entendes o 2. Porque o 1 e 1 são 2. Mas tens também que entender o e”. Tomar a gestão da organização como um todo, sem considerar as características próprias das suas partes conduz a que algumas delas sejam diminuídas. No entanto, também se torna verdade que ela não é um todo sem uma das suas partes.

Como cada ser humano tem inerente a sua identidade e personalidade, as organizações detêm da sua própria cultura organizacional, representando os princípios informais que orientam o comportamento dos colaboradores no seu quotidiano, guiando as suas atuações para a concretização

dos objetivos empresariais (Chiavenato, 2004). Nesta conformidade, a cultura funcionando como uma matriz delimita uma identidade e personalidade que eleva o compromisso e solidez dos seus colaboradores, salientando-se a forma como interage, fornece direção e o modo como se adapta, encarando um papel inconfundível no mercado (Brandão, 2013:150).

Segundo Schneider et al. (1996:11), a cultura é então espelhada pelos valores e crenças firmemente partilhados pelos membros de uma organização”. Já Geer Hofstede (1991:19) eleva o conceito a uma “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outros grupos ou categorias”. De facto, podemos constatar que as diferentes realidades organizacionais, vão diferenciar a forma como a cultura pode realçar uma organização das demais. Assim, é essencial referir que existem tipologias de culturas estudadas ao longo do tempo, uma vez que as organizações tentam criar uma identidade singular que as faça distinguir das restantes.

Deste modo, a teoria proposta por Neves (2000:66) realçam a existência de quatro tipos de cultura organizacional sendo estes:

- i) Cultura de Apoio: destaca a flexibilidade e o lado interno da organização, tendo como foco principal a conceção da coesão e empenho dos colaboradores, com o intuito de os preservar;
- ii) Cultura de Inovação: estima a flexibilidade e a mudança, mas a sua atenção está centrada na adaptabilidade da organização aos requisitos exigentes da envolvente externa;
- iii) Cultura de Objetivos: enfatiza temas como o da produtividade, de desempenho, de alcance de objetivos e de realização, tendo a motivação como base de competição e obtenção de objetivos pré-definidos;
- iv) Cultura de Regras: considera a formalização e a segurança como fatores de valorização, a uniformidade e a centralização, em denominação da estabilidade interna.

Por sua vez, Cunha et al. (2004:545) destacam quatro tipologias de cultura organizacional:

- i) Cultura tipo clã está centrada para a orientação interna, em que o foco está na participação ativa de todos os colaboradores, adaptando-se às atmosferas ou períodos de mudança;
- ii) A cultura adaptativa que pauta pela inovação e espírito empreendedor. Este tipo de cultura observa atentamente sinais do meio externo, para os converter em respostas organizacionais;

iii) A cultura burocrática, mas com direção para o meio interno revela-se mecanicista. Sendo estável, segue-se pelas regras e metodologias de negócio que procurem garantir previsões e um bom funcionamento;

iv) Por último, a cultura de realização ou missão. O seu foco está na forma como se define a sua visão organizacional, ou seja, os seus colaboradores estão direcionados para alcançar os objetivos organizacionais, através da boa definição das suas funções.

Apesar das diversas tipologias apresentadas na revisão de literatura, é de salientar que dos tipos culturais descritos nenhum é superior ao outro. Deve sim adequar-se a cultura organizacional à estratégia da organização, com o intuito de a potenciar e alimentar num pensamento contingencial.

Desta forma, para se manter uma identidade de organização, uma gestão da cultura organizacional é essencial e eleva a sua relevância, através da sua atuação como elemento aglutinador da diversidade individual, operando também como uma componente diferenciadora das remanescentes organizações. Portanto, a cultura pode ser tomada como “um mecanismo” resultante de uma combinação de regras e planeamentos que proporcionam aos colaboradores direções sobre os comportamentos ambicionados, bem como faculta um esquema elucidativo comum a todos os colaboradores sobre o foco e objetivos a cumprir da organização (Marujo, 2015:64).

Por isso, para uma gestão da cultura de organização, é essencial os valores transmitidos estarem fundamentados na sua missão, estratégia e objetivos, havendo estima pelo seu histórico, visão e pressupostos básicos presentes viabilizando o crescimento de valores comuns partilhados pela empresa. Neste sentido, para se alcançar o sucesso da organização mediada pela sua cultura é essencial que os colaboradores sejam respeitados como seres individuais, incluindo a sua diversidade de pensamentos e perspetivas. Divulgar internamente, para todas as partes interessadas os objetivos a atingir, bem como comunicar as suas estratégias. Por fim, conceber programas para o crescimento de oportunidades, que valorizem os colaboradores pelo valor acrescentado que podem trazer à organização.

“A cultura forte é, pois, caracterizada pela existência de normas, valores e crenças que são intensamente interiorizados e partilhados pelos membros da organização. Quanto mais estes aceitarem e maior for o seu empenho, mais forte será a cultura” (Bilhim, 2005:202). O conceito de cultura forte surgiu pela associação e impacto causado no comportamento, cooperando intrinsecamente para a diminuição do afastamento dos colaboradores das organizações. A intenção

será que estas culturas não sejam efémeras ou que sejam partilhadas por um pequeno grupo de colaboradores pertencentes à organização.

Segundo Bilhim (2005:203), uma forte cultura empresarial é um agente condutor para o êxito e de distinção de uma empresa:

- i). Esclarece as suas fronteiras, possibilitando a diferenciação da organização com as demais;
- ii). Concede identidade aos seus membros;
- iii). Auxilia na identificação para com os objetivos organizacionais;
- iv). Traduz uma solidez e segurança do sistema social;
- v). Assume a forma de um mecanismo de controlo que normaliza e conduz um modelo/forma de atitudes e comportamentos dos indivíduos.

Como refere Brandão (2013:144-145), assim como “qualquer organização deve desenvolver esforços de pertença junto de todos os seus colaboradores e envolver a inerente divisão de tarefas e hierarquias” com o propósito de alcance dos objetivos, simultaneamente envolvendo os indivíduos tendo especial atenção aos seus interesses e necessidades. Mais concretamente, conciliar “os objetivos das pessoas (estar, saber e ter que lhes levará a uma maior motivação) com os objetivos da organização (eficácia, eficiência, produtividade e competitividade).” Deste modo, a cultura baliza ações através de padrões de comportamento delimitando o que é aceite no ambiente organizacional. Tal acontece e se desenvolve, através de relações positivas com os colaboradores, fortalecendo o seu sentido de compromisso com a missão e valores da organização. Por outro lado, é com a autonomia e responsabilidade na participação da criação de ideias inovadoras e recentes que é fortificada a veracidade organizacional pretendida. Ao estar presente em todas as ações e eventos da organização, a cultura organizacional influencia a sua dinâmica, bem como afeta diretamente o seu modo de funcionamento. Está presente em todo o ciclo produtivo bem como é despertada uma relação com os demais e com a envolvente.

Um dos fatores que diferencia as organizações é a sua própria cultura, visto que sustenta todo o funcionamento e existência da empresa. Além disso, a cultura tem como característica ser única para cada organização, pode ser alterável ao longo do tempo, tendo em conta que o que nos rodeia muda e evolui, por isso as organizações têm também de acompanhar essa evolução para terem oportunidade de crescerem. Ao ser influenciada por agentes internos e externos à organização, o que faz premiar pela distinção das outras organizações é a atuação dos seus comportamentos,

valores, visão e crenças. Segundo Robbins (1994), a cultura pode representar uma percepção comum partilhada pelos membros da organização.

Assim, consegue-se entender que é a cultura que confere sentido de identidade à organização e aos seus colaboradores, sendo também segundo Lemaitre (1984) o “fator essencial para o êxito da empresa” (Camara et al, 2007:169). A cultura revela-se como fundamental, com um forte vínculo para a organização, pela forma como alicia os seus colaboradores a partilharem valores comuns e pelo modo como guia e delimita os seus comportamentos no dia-a-dia (Ruão, 1999).

3.Clima Organizacional

Na gestão diária das organizações é frequente existirem determinadas questões que levem algumas dúvidas em concordância com as medidas certas a tomar. Estas questões resultam do vasto conjunto de estudos e análises observados na literatura sobre o clima organizacional ou o ambiente de trabalho. Devido às diversas leituras, surgem questões que são pertinentes para o consenso do conceito de clima organizacional, relacionando como um elemento importante na relação entre os colaboradores e as organizações (Neves, 2000).

O que se compreende e como se define clima organizacional? De que forma pode influenciar o desempenho dos colaboradores, satisfação e a sua produtividade organizacional? Como se articula e distancia do conceito de cultura?

O clima organizacional é uma conceção relevante e central para o entendimento de como os comportamentos e disposições dos colaboradores são atingidos pelo ambiente de trabalho, manifestando-se na sua qualidade de vida e no seu desempenho organizacional. Assim, o clima representa o modo como o ambiente laboral vivido internamente influi no comportamento dos indivíduos. O clima define-se por “os efeitos percebidos, que se caracterizam como subjetivos, relativamente ao sistema de organização, contexto de trabalho, motivações e valores, dos membros que constituem uma determinada organização” (Almeida et al, 2013: 205-206).

Os estudos realizados sobre o clima organizacional em distintos contextos com o propósito de evidenciar e provar uma veracidade que permita aos líderes organizacionais interceder de forma a otimizar as suas decisões e deliberações na gestão das suas organizações. De acordo com os resultados obtidos, o clima tem influência sobre a motivação e na forma como os colaboradores conduzem a sua ação. Deste modo, a criação de um clima organizacional adaptado pode aumentar

significativamente a produtividade organizacional, através da canalização e motivação dos comportamentos dos colaboradores para a realização e cumprimento dos fins e objetivos eleitos pela empresa (Neves, 2000). O clima surge como “um resultado psicossociológico da interpretação das condições de trabalho na organização, o resultado desse processamento psicológico da informação define a atmosfera de trabalho e constitui uma influência sobre aspetos como a motivação e satisfação dos trabalhadores” (Verbeke et al, 1998).

Por isso, o clima manifesta-se no contexto organizacional, sendo externo ao colaborador e pode ser estimado através das distintas perceções, afetando o modo como atuam e operam na organização. Podendo ser estável no tempo, forma-se através dos elementos humanos que pertencem a uma organização. O facto de estarem visíveis e expostos a certos componentes organizacionais, como a dimensão da organização, natureza dos seus líderes, estruturação da comunicação e introdução das novas tecnologias de informação e comunicação, por exemplo, faz com que o clima se torne numa particularidade organizacional e não tanto pessoal (Neves, 2000:29).

Sendo o clima um fator marcante nas organizações e nos seus colaboradores, devido à forma como os atinge pela sua dimensão no ambiente, este influi conscientemente na motivação, na conduta e no rendimento dos membros organizacionais. Tal sucede, porque o clima organizacional é composto por pessoas que interferem e compõem um ambiente de trabalho. Este ambiente é formado pela satisfação das diversas necessidades e objetivos, contribuindo para níveis de envolvimento elevados do indivíduo. É observável as únicas e distintas características e particularidades dos colaboradores, sendo difícil a gestão do que é expectável pelos diversos colaboradores (Chiavenato, 2010).

Tal evidencia a relação entre o clima e a motivação, pois quando há elevados níveis de motivação entre o público interno, tende a surgir uma satisfação, interesse, maior compromisso e participação por parte dos colaboradores. Pelo contrário, eleva-se encadeado com os comportamentos humanos, níveis baixos de satisfação e determinadas divergências. Assim, o clima é representado pelo modo como as relações interpessoais e perceções individuais atuam na organização, verificando-se transformações nas mesmas devido a determinados fatores.

José Neves (2000:61) revela que o clima organizacional é percebido pelos colaboradores pelo modo como eles sentem a organização. Devido à variedade e complexidade dos estudos realizados sobre o clima, é possível verificar a identificação de quatro perspetivas de como o clima pode ser abordado: i) perspetiva organizacional; ii) psicológica; iii) psicossocial; e por fim, iv) a cultural.

- i) Reconhece o clima como uma manifestação objetiva das particularidades da organização.
- ii) A perspectiva psicológica identifica o indivíduo como elemento central do clima, sendo que este interpreta e percebe o ambiente de trabalho em que está inserido.
- iii) Por outro lado, a abordagem psicossocial coloca o clima como resultado da interação dos colaboradores na área organizacional, gerando um acordo percebido pelos modos comunicacionais e processos de influência social.
- iv) Por fim, a perspectiva cultural concede destaque à forma como os grupos, tendo como suporte a cultura organizacional, compreendem e percebem a realidade que os circunda (Neves, 2000:61).

Deste modo, o clima é concebido e construído por um conjunto de pessoas que se relacionam, que formam e partilham significados acerca da atividade organizacional, tendo a cultura organizacional como referência comum (Neves, 2000:49).

É assim, perceptível considerar o clima de forma multidimensional devido às suas diversas tipologias e também dimensões que Koys e Decotiis (1991) referem na sua investigação como essenciais para medir o clima organizacional. Sendo estas medidas objetivas como o absentismo, rotação, sinistralidade, produtividade, entre outros. As percepções, por exemplo, destacando-se a satisfação global e o que fortalece e origina comportamentos positivos. E, por último as particularidades organizacionais, tais como a centralização, estrutura, dimensão e formalização.

Contudo, Daniel Goleman (2000) in Cunha et al. (2004), perspectiva o clima organizacional através de seis fatores que considera que influenciam o ambiente de trabalho na organização. Por sua vez, este pode também ser atingido pela liderança, ao mesmo tempo que ele próprio incide no desempenho organizacional. As dimensões do clima organizacional são representadas na tabela 3, destacando a:

- i) Flexibilidade;
- ii) Responsabilidade;
- iii) Padrões de desempenho;
- iv) Recompensas;
- v) Clareza;
- vi) E por fim, empenhamento.

Tabela 3 - As Dimensões do clima organizacional

Flexibilidade	Posição em que os colaboradores se sentem livres para criar e conceber ideias inovadoras e ter iniciativa
Responsabilidade	Nível em que os colaboradores se sentem responsáveis no interior da organização
Padrões	Padrões de desempenho e exigência instituídos pelos colaboradores e que os direcionam nas suas atividades
Recompensas	O modo como é percebido o feedback sobre o desempenho e adequação das recompensas
Clareza	Nível em que as pessoas percebem e sentem que a missão e os valores da empresa são claros
Empenhamento	Nível de empenhamento dos colaboradores num propósito ou projeto comum

Fonte: Adaptado de Goleman (2000) *in* Cunha et al. (2004:550)

Por sua vez, De Witte e De Cock (1986) por base nas dimensões de controle e dinamismo, identificam quatro tipologias de clima, que consideram basilares para a atividade organizacional, sendo estes o: i) clima de inovação; ii) de regras; iii) clima de apoio; e de iv) objetivos.

Muitos foram os desenvolvimentos realizados na distinção dos conceitos de clima e cultura organizacional. Segundo Neves (2000:62), o conceito de clima teve origem nos anos 30 do século XX tendo sofrido bastantes revisões e sistematizações. Deste modo, a controvérsia gerada na distinção dos dois conceitos, conduziu a que as abordagens se pudessem apresentar como distintas, envolvendo apresentações organizacionais também desiguais. Portanto, existem vertentes que podem ser extraídas de diversas fontes onde se defendem que os temas cultura e clima estão relacionados, sendo desiguais. Na perspetiva de Reichers e Schneider (1990:30) “o clima organizacional não é um elemento da cultura. Constitui um fenómeno relacionado, embora distinto”.

De uma forma holística e vasta, que caracteriza a cultura organizacional, este conceito foi concebido para revelar as experiências e particularidades que determinam uma organização, para que estas sejam conduzidas e transmitidas para as novas pessoas que integrem o projeto organizacional. Por isso, o clima representa um conceito com uma substância individual, enquanto a cultura se faz notar pela sua natureza grupal (Neves, 2000:62).

Portanto, o clima organizacional é compreendido e percebido pelos comportamentos dos indivíduos, tendo como foco principal a satisfação dos colaboradores que integram a organização. Por outro lado, a cultura define características únicas e singulares, distinguindo as organizações presentes no mercado. Por outras palavras, o clima está interligado com a motivação humana e a cultura com um resultado das múltiplas relações e aprendizagens efetuadas na organização, intimamente ligado a um prisma comportamental (Brandão, 2013).

Na linha de pensamento de Cerdeira (2010:126) este delimita a cultura organizacional como “uma estrutura partilhada de referências sobre comportamentos, atitudes e valores. Referências essas que reportam geralmente a juízos produzidos sobre experiências coletivamente vividas”. Por isso, para os autores Ferreira et al. (2011), os conceitos clima e cultura surgem por diversas vezes associados, e apesar das suas diferentes implicações estes complementam-se.

O clima manifesta-se a nível individual, uma vez que as características organizacionais são percebidas pelos colaboradores, colaborando para a sua felicidade, segurança e conforto. Enquanto que, a cultura de essência grupal, viabiliza a continuidade e fornece fundamentações para a conduta organizacional, através do significado global percecionado pelas normas e valores que influem nas estratégias e aplicações organizacionais (Neves, 2000:62).

Para reforçar que os conceitos apesar de distintos, espelham algumas pareências, é apresentada uma comparação entre eles e uma cebola, que sugere uma compreensão destas semelhanças (Hofstede, 1991). Assim, as camadas superficiais representam o clima e as mais internas simbolizam a cultura, o núcleo central compõe a base de significado, que se apresenta como comum a ambas as camadas. Este significado, traduz o que guia e preserva os comportamentos aceitáveis na organização, ao mesmo tempo que une os colaboradores a um projeto comum, conferindo-lhe um sentido. Pode-se concluir que o clima “traduz o que acontece”, enquanto que a cultura “explica o porquê dos acontecimentos” (Neves, 2000:63).

4.Da Gestão de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas

“Onde é que os recursos humanos podem agregar maior valor? (...) Na construção de talento, liderança e capacidade de organização individual para entregar valor ao negócio” (Ulrich,2016:31).

Devido a uma economia fundamentada em alicerces de conhecimento, esta deu lugar ao desenvolvimento progressivo de matérias-primas, bem como conhecimento por parte das organizações. Deste modo, esta essência considerada quase como substancial do tecido empresarial, faz com que haja uma maior e significativa importância na gestão de pessoas. Certamente, é fulcral recolher aproveitamento e conseqüentemente um progresso evolutivo do capital humano para dar respostas face a esta nova conjuntura e à diversidade de agentes, em que não basta “gerir apenas braços humanos” (Gomes et al, 2008:38).

Os requisitos que se verificam no mundo organizacional são distintos, tornando este desafio cada vez mais aliciante. Assim, é essencial evidenciar as exigências atuais, que têm de ser encaradas pelas organizações. Note-se que, a constante evolução e transformação nas tecnologias, nos mercados, nos ciclos de vida dos produtos para satisfação das recentes necessidades do cliente, na história política e social, bem como, na conjuntura económica consideram antiquados alguns paradigmas de gestão, matérias-primas e serviços que outrora eram satisfatórios (Gomes et al, 2008).

Nesta sequência de acontecimentos, a envolvente das organizações tornou-se incerta, volúvel e caracterizada por uma complexidade significativa. Assim, as organizações ambicionam selecionar e recrutar colaboradores que estejam comprometidos com o seu trabalho, abertos à mudança, autónomos, criativos e responsáveis nas suas tarefas, para que se envolvam e participem ativamente no progresso do negócio. Por isso, é atribuído valor a uma “gestão eficiente” e a um alinhamento e conjugação entre “o capital humano, social e psicológico”. Contudo, a relação entre organização e colaborador tem de ser recíproca, uma vez que não podem ser só as organizações a exigirem dos seus colaboradores, estes também modificaram as suas ambições, motivações e necessidades. Por isso, a nova geração que marca o contexto de trabalho atual, detém de uma maior informação querendo adquirir autonomia no trabalho, reconhecimento pelo seu mérito, novas competências para se dedicarem mais à sua evolução profissional e usufruir de possíveis oportunidades do mercado (Martinez, 2015:36).

Todo o meio envolvente se modificou, bem como a natureza do trabalho que influenciou nas escolhas de procedimentos de gestão interna adaptadas à estratégia empresarial e de negócio. Portanto, a gestão de pessoas atual engloba políticas e práticas que tentem direcionar os comportamentos dos seus colaboradores, para atingirem resultados positivos da sua atividade. Assim, será possível alcançar a diferenciação num mercado altamente competitivo, sem esquecer o bem-estar dos seus colaboradores. Em suma, no desenvolvimento desta investigação vai ser exequível compreender que as novas práticas de gestão carecem de uma gestão descentralizada para uma maior cooperação, um “workplace” saudável em que haja uma fluidez de informação e conhecimento, ou seja, uma boa comunicação interna para que sejam tomadas decisões acertadas.

O século XXI caracteriza-se por uma força de trabalho instruída, que procura satisfazer as suas necessidades tanto a nível pessoal como profissional, ou seja, integrar uma organização que ofereça um trabalho desafiante e com uma perspetiva evolutiva. As organizações têm de fomentar uma gestão de recursos humanos que não se mobilize apenas por recompensas salariais, mas sim na conceção de campos de aprendizagem e crescimento pessoal. Note-se que, o capital humano tem um novo sentido para a sua gestão e são encarados como “sujeitos psicológicos, atores sociais e

entidades morais”, que podem diferenciar-se em meios competitivos. Assim, para responder a estas novas expectativas, o departamento de recursos humanos opera como ativo de energia organizacional positiva, investindo nos seus colaboradores e na sua ligação com a organização, reforçando políticas de RH alinhadas à estratégia e negócio da empresa, promovendo um espírito de interajuda para alcançarem um objetivo comum. (Gomes et al, 2008:40; Neves e Gonçalves, 2015:46)

Serão as pessoas o principal ativo das organizações? As organizações presentes têm de saber gerar valor através do contributo de todas as áreas e dos seus membros integrantes, pois as pessoas são a principal vantagem competitiva sustentável que uma organização dispõe a longo prazo. Na verdade, este é o principal desafio uma vez que, as pessoas são seres completos e fomentar valor no tempo é consequência do modo como se gerem os nossos talentos. É uma tarefa delicada, uma vez que nenhum individuo é igual ao outro, no toca às suas motivações, formas de aprendizagem, competências e gostos. O foco é mantido pela necessidade de as organizações gerarem ambientes de trabalho produtivos e criativos, bem como tentar neutralizar e extinguir comportamentos pouco pretendidos. Contudo, é essencial controlar e estabelecer fronteiras quanto aos custos ligados ao trabalho, ao mesmo tempo que se alinham as capacidades e contributos que cada um pode oferecer (Martinez, 2015:31).

Além de todas as questões levantadas em relação à transformação da envolvente organizacional, houve também uma remodelação na imagem da gestão de recursos humanos. Assim, a Gestão de Pessoas do século XXI prossegue a execução de uma pluralidade de “dimensões”. Desde funções administrativas usuais como a definição de remuneração e política de recompensas, recrutamento e seleção combinadas com componentes mais contemporâneas relevantes no rendimento estratégico do talento humano. Sendo estas a “gestão de carreiras, formação, avaliação de desempenho, a importância da comunicação na integração.” Esta complementaridade de funções, permite aos profissionais de RH humanizar uma posição de união entre a organização e os seus colaboradores (Neves e Gonçalves, 2015:42-45).

Os seus talentos são valorizados e são retirados benefícios do seu desempenho, promovendo consequentemente a organização. Deste modo, esta nova face dos gestores de capital humano é descrita pela liderança de pessoas com uma dupla vertente, i) a de elevar os seus talentos; ii) e promover distintas formas de aprendizagem na organização (Gomes et al, 2008:55-56)

O gestor de recursos humanos, toma uma perspetiva integrada em que na prática interfere na gestão da cultura e comunicação interna da organização. Sendo uma função que reside no núcleo da organização, tem de ser um elemento impulsionador, aglutinando as pessoas para a aderência a um

projeto comum. A par de outros na organização, assumindo o seu papel de comunicador, tem de valorizar, interna e externamente, a cultura, a imagem e marca da organização (Florêncio, 2016:4).

Os gestores de pessoas têm a posição de intervir, através das suas práticas e políticas, na definição de valores e nas formas de atuação que direcionem as pessoas para a sua atividade dentro da organização e no seu relacionamento com o meio envolvente. Respeitando sempre, a história que cresce e pertence à organização, a sua missão, estando também a par da visão dos colaboradores e dos objetivos delineados a cumprir. Uma gestão de recursos humanos adaptada a estes elementos possibilita uma gestão natural e eficaz da cultura. Se premiar e der mérito a certos modelos de comportamento desejáveis e funcionais, estes começarão a ser ponderados como relevantes pelos colaboradores. Este nível de importância é realçado e reconhecido internamente e externamente, por se tornarem aceites e bem-sucedidos. Com a continuidade natural do tempo, a identidade do departamento de gestão de recursos humanos, o seu reconhecimento e o seu sucesso contribuem para o fortalecimento de um conjunto de pressupostos que irão conceber a interpretação da organização, espelhando as expectativas que pode dar e dos contributos dos seus colaboradores (Camara et al, 2007).

Este é um aspeto fundamental na sua função, na manutenção e captação de talentos, ou seja, talentos como todas as pessoas substanciais à organização, independentemente das funções que desempenham. Terá de conhecer o negócio da empresa, pois terá de entender claramente o padrão de pessoas de que a organização precisa em cada instante, interpretando, descobrindo e participando na estratégia da empresa.

Cabe ao profissional ser um brilhante gestor de pessoas, este tem de transmitir à sua equipa os elementos e abordagens mais administrativas da função, ao mesmo tempo que os motiva, uma vez que são os mais motivados da organização que têm de ser capazes de motivar os demais colaboradores de toda a empresa. Este tem de gerir “as motivações, as preocupações, as diferentes gerações presentes na organização, os distintos objetivos, de todos os membros que formam a organização.” Tem de ser o centro de conexão e equilíbrio, entre todos os departamentos, colaboradores e contextos (Florêncio, 2016:4).

Ao abordar-se uma perspetiva integradora, segundo Kunsch (1997) a gestão de recursos humanos deve alicerçar-se a uma boa comunicação, facilitando ações que estimulem a participação ativa dos seus colaboradores, ao mesmo tempo que integra os seus interesses na organização. Assim, uma das ações mais esperadas e necessárias será integrar atuações ao nível da comunicação, para ascender uma dinâmica no comportamento das pessoas no caminho da cultura preconizada. Mais

precisamente, procurar desenvolver uma cultura organizacional orientada para a motivação e *engagement* dos colaboradores.

5.Motivação, Satisfação no Trabalho e Compromisso nas Organizações

5.1 – Motivação

É evidente, que a gestão de pessoas se tornou um elemento fundamental para as organizações alcançarem o sucesso, pois é com a dedicação e compromisso dos colaboradores que se torna viável a materialização dos objetivos. Tal é concretizável, com o uso das suas capacidades, conhecimento e talento.

Por isso, para gerir uma organização como um sistema social é essencial estar intrínseco aos gestores o conhecimento sobre o que os motiva e a dimensão dos mecanismos sociais, uma vez que cada indivíduo tem características singulares, modos de ser e estar diferenciados. Bem como, conduz conhecimentos e experiências muito próprias e particulares. Atualmente, como foi retratado no subcapítulo anterior, o maior desafio encontra-se na gestão de recursos humanos, em que os seus líderes sejam aptos para aconselhar, atrair e gerar motivação e satisfação nos colaboradores. Bem como, saibam gerir financeiramente os seus recursos para a obtenção de ganhos, ao mesmo tempo que tomam consciência da multiplicidade de valores, crenças e culturas que subsistem na organização.

A descoberta do significado do conceito de motivação, levou a que fosse abordada por diversos autores e pelas ciências humanas despoletando uma multiplicidade de definições e perspectivas. Para Pereira (2008:213), “confrontar o propósito da organização com a motivação dos seus membros é uma diligência indispensável para se entender o ajustamento das pessoas na organização, a sua interdependência, o produto do trabalho, a satisfação que tudo isso lhe traz”. Por isso, conhecer o comportamento dos colaboradores, torna-se um desafio imprescindível e trabalhoso, no sentido em que contamos com múltiplos comportamentos individuais que podem decorrer de uma componente motivacional.

O estudo da motivação humana surgiu como tentativa de garantir a dedicação do homem no trabalho com o intuito de assegurar a sua relação com a produtividade nas organizações contemporâneas. Assim, a gestão de pessoas encarnou um papel fundamental na organização e gestão dos seus recursos, com a finalidade de aumentar a produtividade através da “transformação de inputs em outputs”, ou seja, bens e serviços (Cunha et al, 2004:102).

Em resposta a esta situação pelo mundo do trabalho, Marques e Cunha (1995) reconhecem o estudo da motivação como uma esfera central na tentativa de compreender o que move o ser humano, com o objetivo de serem feitas intervenções a níveis de práticas de gestão organizacional. Para conhecer o comportamento do ser humano é fundamental conhecer as suas necessidades, as metas que se propõe atingir e para as quais está motivado e a forma como fará para as alcançar.

Por isso, a motivação surge como “um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no individuo quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (Pinder, 1998:11).

Já Sims et al. (1993:273) analisam a motivação como “as forças que atuam sobre e dentro do individuo, que iniciam e dirigem o seu comportamento”. Já Deci (1992:9) explora a motivação estando relacionada “com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada”. Também George e Jones (1999) investigam este complexo conceito como as forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam o seu comportamento, nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos que vão poder encontrar.

Apesar da diversidade de definições, todas elas têm uma propensão a incluírem uma componente de estimulação, ou seja, um comportamento que vai ser despertado por um conjunto de forças. Um comportamento que é notado, constituindo assim um elemento de ação e esforço. Por outro lado, existe também uma ideia de movimento e persistência, em que os comportamentos do indivíduo motivado são extensíveis no tempo. Por fim, para complementar tem de ser visível o esforço feito, neste caso uma recompensa que fortaleça as suas necessidades e expetativas (Cunha et al, 2004:103). É também importante salientar que, a motivação pode ser distinguida a partir de duas fundamentações, diferenciando-se por um incentivo intrínseco e pela vontade de querer atingir ou obter algo.

- i) A motivação pode ser intrínseca e como o próprio nome sugere é algo que cresce no interior do individuo, neste caso advém do entusiasmo que o trabalho em si causa, em quem o realiza despertando determinados comportamentos;
- ii) Por outro lado, a motivação extrínseca, refere-se aos comportamentos que são desenvolvidos pelos colaboradores para o alcance de uma recompensa, seja esta de natureza material ou social (Brandão, 2013:162).

Como motivar os indivíduos? As principais teorias da motivação tentam responder a esta pergunta, oferecendo diversas abordagens de resposta. A temática com a evolução no tempo, surgiu um cruzamento entre as diversas abordagens elevando dois critérios com grande valor de organização. Sendo que, o primeiro distingue as teorias quanto ao conteúdo ou processo; o segundo diferencia as teorias, de acordo com a sua grandeza geral ou específica, sobre a motivação humana. Assim, emergem quatro tipos de abordagens, consideradas como as teorias clássicas da motivação.

Em primeiro lugar, as teorias de conteúdo tentam esclarecer o que motiva as pessoas, através da sua origem e estudo de elementos motivadores. Enquanto que, nas teorias de processo se tenta responder à questão: “Como se desenvolve o comportamento motivado?”. Neste critério, a motivação é analisada com um certo dinamismo. Observando os critérios quanto à sua grandeza, as teorias gerais relacionam-se com aspetos gerais na vida do ser humano, ou seja, não se focam somente em questões laborais ou no comportamento organizacional. Neste âmbito, a teoria de A. Maslow (1943) procura explicar a motivação humana, através de necessidades gerais. Tal como, a teoria da equidade que fortalece a necessidade de justiça comum a todo o ser humano, sem limitações a nível de trabalho. Com um foco na tentativa de esclarecimento do comportamento humano nos diversos contextos laborais, são constituídas as teorias organizacionais. Um dos estudos pioneiros, nesta tipologia de teoria foi Edwin Locke (1976) que desenvolveu esta teoria centrando-se somente em conteúdos de trabalho (Cunha et al, 2004:103).

Watson (1996:447-464) num artigo revelador, demonstra quão popular e de conhecimento transversal é a teoria de Abraham H. Maslow (1943), em que quando se pensa no tema motivação se obtém uma resposta comum: “isso é Maslow, não é?”. Na sua obra, Maslow (1943) desenvolveu um estudo sobre o ser humano pleno, aquele que se aproxima da auto-realização. Neste contexto, surgiu a teoria da hierarquização das necessidades, fazendo valer que as necessidades humanas não se regem todas pela mesma importância e que a sua emergência segue prioridades circunstanciais. Nesse sentido, decorre a hierarquização das necessidades em cinco categorias suscetíveis a uma ordem, de acordo com a importância dada pelo indivíduo diferindo da circunstância. Deste modo, as necessidades variam desde as de nível mais baixo ou necessidades básicas, até às de ordem mais elevada, ou seja, de auto-realização. Concretizando as necessidades, estas foram dispostas por Maslow (1943:370-396) da seguinte forma:

- i) Necessidades fisiológicas: caracterizam-se por ser de ordem elementar, por garantirem a sobrevivência do ser humano e incluem as necessidades de alimentação, bebida, habitação, sono e sexo.

- ii) Necessidades de segurança: estas por norma em contextos evoluídos, são razoavelmente preenchidas e correspondem ao desejo de se sentir segurança, livres de perigos da envolvente. Em ambiente laboral, estas expressam-se através de um trabalho estável, por exemplo. Eleva-se assim, o desejo de estabilidade contribuindo para uma proteção contra as ameaças circundantes.
- iii) Necessidades sociais ou de amor: refere-se ao sentimento de pertença, de amor, de amizade e de relacionamento interpessoal, com o intuito de serem naturalmente recíprocos.
- iv) Necessidades de estima: estas tentam alcançar a necessidade de auto-respeito, de assegurar a autoestima, bem como a estima dos outros, evitando sentirem-se inferiores ou frágeis.
- v) Necessidades de auto-realização: definem-se pela auto-realização de forma a realçar e potenciar as suas capacidades e competências. Tem como objetivo a evolução do indivíduo e aquilo que este ambiciona ser. É preciso ter em conta que estas necessidades são satisfeitas por cada indivíduo de um modo diferenciado.

Segundo a opinião de Maslow (1943), as necessidades que não são satisfeitas caracterizam-se por serem a força motivadora do comportamento humano, uma vez que a pessoa tenta, em primeiro lugar, satisfazer as necessidades básicas para futuramente influenciar e fazer emergir comportamentos que conduzem à satisfação de necessidades mais elevadas, ou seja, de auto-realização. Assim, existe uma precedência, pois é indispensável que as necessidades fisiológicas estejam satisfeitas para que haja uma necessidade que oriente o pensamento consciente da pessoa, para se sentir estimulado a satisfazer as necessidades de um certo nível.

Nos anos 60 do século XX, a teoria das necessidades aprendidas desenvolvida por McClelland (1987) está estreitamente aliada aos conceitos de aprendizagem. Portanto, McClelland desenvolve três necessidades: i) as necessidades de sucesso; ii) de afiliação; e por último, iii) as de poder. Assim, o motivo de sucesso, está associado à excelência e a pessoa tem um forte desejo em assumir responsabilidades no seu dia-a-dia, desejando um feedback habitual do seu desempenho. O indivíduo tem tendências para traçar objetivos moderados, com vista ao êxito no seu desempenho (Cunha et al, 2004:106).

O motivo afiliação pondera o desejo de interação social e pode ser determinada por comportamentos que apelam ao desejo de manter relações com outros indivíduos e a qualidade das mesmas. As pessoas tendem a cooperar para haver uma harmonia interpessoal nas relações em contexto de trabalho. A necessidade de poder, está associada como grande impulsionador para o prestígio, havendo uma busca na obtenção de poder, influenciar e criar impacto em situações, sentimentos e comportamentos de outras pessoas. De acordo com McClelland (1987), o poder pode ser observado

por dois prismas. Este, por outro lado, pode conter um sentido negativo no qual a pessoa exerce-o na tentativa da procura do domínio. Por outro, pode ter em vista a utilização do seu poder, para a obtenção de resultados (Newstrom, 2008:100).

Numa amplitude organizacional, Frederick Herzberg (1996:43-65) sugere a teoria bifatorial que identifica dois tipos de necessidades que subsistem no ser humano. Os seus estudos focam-se na duplicidade entre o trabalho da pessoa e o ambiente exterior. Estas caracterizam-se por serem independentes e os seus resultados diferenciados.

- i) As necessidades que se denominam de motivadoras, uma vez que conduzem a longo prazo satisfação e felicidade. Respeitam uma dinâmica de crescimento e estão inerentes ao trabalho;
- ii) Temos as necessidades ou fatores higiénicos, externos ao trabalho que direcionam o evitamento da dor e da insatisfação num curto espaço de tempo.

Esta abordagem da motivação humana com foco no trabalho, realça dois pontos: os fatores higiénicos são precisos podendo evitar comportamentos negativos, apesar de não conduzirem a atitudes positivas (Camara et al, 2007). Por sua vez, as necessidades motivacionais concebem condutas positivas, mas não criam uma barreira para evitar as negativas. Por outro lado, em resultado da assimilação das várias teorias, Hackman e Oldham (1975:159-170) questionam-se sobre quais as características do trabalho mais relevantes para a motivação. Estes propuseram um modelo, que tenta melhorar o aproveitamento das capacidades dos indivíduos para tornar a sua função aliciente e que origine motivação.

As teorias referidas anteriormente estudam as necessidades e incentivos que originam o comportamento. Assim, as teorias de processo procuram respostas numa lógica de multiplicidade de opções em que o comportamento é ativado, como se mantém ou tem um fim.

Victor Vroom (1964) com a teoria da expectativa, ou de uma forma mais completa, teoria da expectativa, valência e instrumentalidade, define esta perspetiva numa base cognitiva em que o comportamento e o desempenho advêm de uma escolha ponderada. Assim, é possível o individuo alcançar grandes proveitos, se as suas atitudes e comportamentos forem escolhidos. Assim sendo, o conceito de expectativa refere-se à probabilidade subjetiva de que determinada ação/esforço conduza a um efeito desejado. Pode ser colocada a questão: haverá hipótese de uma boa média individual na Universidade, resultar num emprego bom e desejado? A resposta está no reconhecimento que o individuo coloca no resultado, neste caso, a promoção.

Para Vroom (1964), a valência explica o sentido deste valor, que terá uma conotação afetiva que o indivíduo deposita na recompensa, ou efeito decorrido do seu esforço. É de notar que, o conceito de valência varia com a percepção de cada pessoa, ou seja, o que é valioso para uma, pode não o ser para outra. Por fim, a instrumentalidade será por sua vez, a percepção de que o alcance de um resultado está ligado a um bem maior, portanto o resultado de uma ação pode facilitar o acesso a um fim. Neste caso, a boa média seria uma recompensa que adquire uma relevância, pois permite o alcance de um resultado (o emprego desejado). Para Vroom (1964), a motivação é o produto entre o valor dado a um objetivo e a possibilidade de obter o mesmo (Cunha et al, 2004:118).

Paralelamente, Adams (1965) aborda um conceito transversal à vida organizacional e geral, fundamentalmente é estudada a necessidade de equidade no contexto de trabalho. O autor com a teoria da equidade baseia-se na comparação social no trabalho, evidenciando a visão de cada um sobre a justiça numa vertente laboral. O foco desta abordagem surge na ideia de que os colaboradores comparam a sua contribuição para a organização com a recompensa que alcançam da mesma. Uma das conclusões é que deve existir uma relação entre os contributos e os ganhos que cada um recebe.

Muitas vezes a equidade costuma ser associada à igualdade, por isso será pertinente distinguir dois conceitos que geralmente se confundem. Um exemplo de igualdade poderá ser evidenciado quando dois colaboradores recebem a mesma recompensa. Por outro lado, há equidade quando as pessoas são recompensadas em função das suas capacidades, esforços, excelência e bom desempenho.

A equidade é então um fenómeno não objetivo, mas sim percetivo, pois cada indivíduo tem os seus padrões de referência, realizando as suas inferências de forma interna (comparação entre os colegas da mesma organização), ou externa (comparação com pessoas externas à organização) (Ramos, 2013). Pode-se afirmar que existe equidade quando os colaboradores conseguem aferir a correspondência entre esforços e recompensas é igual para todos eles. Por sua vez, a não equidade surge quando estas aferências não são de natureza igual, neste sentido quando há desigualdade entre o contributo a realizar e a recompensa a receber em comparação com outro indivíduo (Cunha et al, 2004:112). A teoria da equidade trouxe contributos para a gestão da motivação, na medida em que ela cresce quando as pessoas tomam conhecimento da ligação de condicionalidade entre as suas contribuições e as suas recompensas.

Tomando o poder motivacional dos objetivos, Edwin Locke (1976) com a sua teoria da definição de objetivos analisa o efeito que a existência de metas (percecionadas como difíceis, mas fáceis de alcançar) tem sobre a motivação humana. Nesta lógica, as pessoas concretizam determinadas metas que ambicionam atingir, através dos seus atos. Foi assim, possível observar que as diversas teorias

oferecem distintas abordagens para dar resposta à questão colocada inicialmente: “Como motivar os indivíduos?” (Cunha et al, 2004:113).

Para que, as organizações e os seus colaboradores alcancem as suas metas e obtenham consequentemente sucessos, é essencial motivar de forma correta os recursos humanos que se tornam responsáveis e refletem o crescimento e êxito da organização. Portanto, a motivação humana considera-se um tema bastante abordado pelas atuais organizações, uma vez que se exige cada vez mais aos seus líderes tentarem ser irreverentes e criativos no modo como gerem o capital humano que sustenta a organização, com o intuito de serem direcionados para um projeto ou objetivo comum. Deste modo, as pessoas são valorizadas e são potenciadas as suas valências com o intuito de alcançarem níveis de desempenho de excelência. Ao falarmos de pessoas, naturalmente é consciente as diferenças que as separam, sendo o trabalho dos gestores atuais moroso e necessariamente constante.

A eficácia e desempenho dos colaboradores vai estar muito dependente da sua motivação, ou seja, da “vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos”. Perante o fenómeno da globalização, a expansão exponencial da tecnologia, sem esquecer as diferentes transformações da sociedade e do mercado de trabalho que se tem presenciado revelam que a permanência e continuidade das organizações depende diretamente das capacidades e aptidões das pessoas que nela trabalham e investindo e impondo o seu esforço e dedicação que são evidenciados ao longo do tempo (Bilhim, 2005:317).

São as pessoas que compõem a empresa, que atuam como parceiras da organização e as causas que levam à sua motivação, são por vezes complexas e não atuam isoladamente, havendo então a necessidade de integrá-los. São as pessoas que investem, pensam, tomam decisões e operam dentro da empresa. Por isso é necessário estabelecer-se uma relação de reciprocidade com a empresa, uma vez que cada colaborador contribui com a sua dedicação, esforço, com as suas competências e saberes, em troca de uma recompensa justa e adaptada às suas expetativas (Camara et al, 2007).

Então, para que na organização se gere e dê continuidade à motivação dos indivíduos que participam e cooperam no interior da mesma, é importante que subsistam determinados benefícios que se tentem modelar nas expetativas de cada um. Por isso, é essencial que os colaboradores sejam reconhecidos no âmbito do trabalho que desenvolvem e que este se traduza e transforme em valor acrescentado para a organização. Podemos sistematizar que, as teorias da motivação contêm elementos imprescindíveis que conduzem o indivíduo a manter-se motivado tornando-as, ao mesmo tempo, confiantes em si e comprometidas para a continuação e obtenção dos fins da empresa.

De certa forma, a motivação resulta de uma “complexa combinação de forças psicológicas no interior de cada indivíduo” (Newstrom, 2008: 99). Assim, uma pessoa para conseguir dar o seu máximo tem de sentir as suas necessidades pessoais satisfeitas, para se sentir motivada no trabalho. Contudo, os líderes e gestores organizacionais tem de tomar consciência que para manter os seus colaboradores motivados é fundamental dar-lhes uma voz ativa e fazer acontecer o que lhes é prometido, bem como terem uma participação ativa nos eventos organizacionais.

É benéfico ter uma visão integrada de todos os colaboradores, tendo um conhecimento talvez profundo das suas necessidades e possibilitar que seja fomentado um sentimento de pertença com tudo o que percecionem revelante. A criação e aquisição de feedback construtivo, bem como a criação de uma atmosfera de interajuda, assegura o conhecimento de como cada um é importante para uma excelência no trabalho, assegurando uma dinâmica positiva assente numa gestão da cultura. É essencial uma cultura que pautar uma imagem do colaborador com talento e fomente comportamentos que conduzam à motivação (Camara et al, 2007).

5.2 – Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho considera-se um elemento central na gestão contemporânea, uma vez que incide na dualidade entre a produtividade dos colaboradores e a realização das expectativas dos mesmos. Este tema originou uma maior curiosidade e interesse a partir da era da Revolução Industrial, período que se destacou pelos seus processos industriais e começaram a ser questionados problemas de satisfação no trabalho e como se poderiam aumentar os níveis de desempenho organizacional. Assim, surgiu a Escola das Relações Humanas que proporcionou modelos mais humanistas que conduziram ao destaque da satisfação e motivação no trabalho. Proporcionou-se um pensamento numa lógica de duas visões, a da organização e a do colaborador, visto que colaboradores realizados e satisfeitos vão naturalmente desempenhar as suas funções na concretização de objetivos organizacionais.

É então, essencial ter presente que “é nas pessoas que está o ativo mais importante de qualquer organização” (Liz, 2015:54). E por isso, a satisfação no trabalho revela-se importante, uma vez que colaboradores satisfeitos têm uma maior predisposição para darem o seu máximo no âmbito de trabalho, bem como conduz a uma maior motivação. Torna-se então, numa forma de reter os talentos num ambiente pautado pela mobilidade (Silva, 2015:3).

Locke (1976:10) considera a satisfação como “um estado emocional agradável ou positivo que resulta da avaliação ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”. Já Ferreira et al. (2011:327) destacam a conceção de satisfação no trabalho de vários autores como “uma atitude generalizada

em relação ao trabalho, envolvendo elementos cognitivos, afetivos e comportamentais”. A multiplicidade de definições sugere que a satisfação incide numa experiência positiva que advém da avaliação do seu trabalho e da sua vida em geral. Nesta lógica, são as experiências e momentos avaliativos vivenciados no contexto de trabalho (Silva, 1998).

A definição do conceito de satisfação no trabalho incide na percepção que os colaboradores têm do seu trabalho. Ou seja, estes sentem-se satisfeitos quando percebem que os seus comportamentos eficazes se poderão traduzir num desempenho organizacional positivo. É, deste modo, fulcral manter as funções dos colaboradores com particularidades fortes em feedback, autonomia que consigam gerar uma identidade ou significado para os mesmos. Fruto deste contexto concebem-se estados de satisfação que conduzem a um maior envolvimento e compromisso dos colaboradores com o projeto organizacional (Camara et al, 2007).

Além destes elementos, um sistema de objetivos definidos, delineados como específicos e alcançáveis, com base num modelo de feedback produtivo, exteriorizam-se em desempenhos desejáveis que se traduzem em níveis de satisfação elevados (Caetano et al, 2007). A felicidade organizacional constrói-se através de estímulos positivos e sinergias direcionadas para o cumprimento de objetivos, que bem conseguidos podem conduzir a pessoas mais satisfeitas. Assim, os líderes contemporâneos devem apelar a uma criatividade e autonomia nos seus colaboradores, para que estes se sintam mais proactivos e encarem as mudanças como formas de aprendizagem. Deve ser criada uma atmosfera de bons relacionamentos entre as diversas hierarquias e equipas de trabalho, com o intuito de impulsionar a importância e contributo de cada membro para a organização (Fonseca, 2016:54).

Por isso, Ferreira et al. (2011:328), referem que os elementos principais que conduzem à satisfação humana no trabalho são as recompensas ou salário, as condições físicas do trabalho e uma perspetiva de carreira realista, com possibilidades de crescimento profissional. Para além disso, as funções que são delegadas pelos líderes, o seu estilo de liderança, o relacionamento entre os colegas e as diversas hierarquias. Por outro lado, o tipo de trabalho que desenvolvem e a sua estabilidade, bem como as políticas que se praticam na organização revelam-se fulcrais na construção da sua satisfação. Apesar disso, estes elementos só surtem o efeito desejado se o colaborador conseguir aferir os seus proveitos. Neste caso, sentir que a analogia entre o esforço e empenho que se dá na organização, resulta em recompensas justas na relação com os outros colegas de trabalho (justiça social). Contudo, a antítese ou mesmo ausência destes fatores têm uma tendência a gerar resultados opostos (Camara et al, 2007).

É evidente que, diversas condições ou fatores sejam estes internos ou externos, influenciam a satisfação no trabalho. Por isso, os colaboradores apresentam respostas individuais consoante um grau de satisfação, ou seja, quando percebem o cumprimento dos objetivos e necessidades. Por outro lado, o oposto sucede quando uma necessidade não é cumprida, causando uma resposta comportamental negativa, a insatisfação (Cunha et al, 2004:136). São criados impactos a nível organizacional que tendem para níveis de envolvimento e motivação baixos, bem como comportamentos de absentismo e saída da organização (Costa Santos, 2011).

Em suma, a satisfação no trabalho na sua totalidade depende da forma como ela é entendida ou percebida pela pessoa e o ambiente em que se concretiza o seu trabalho (Camara et al, 2007). Podemos tomar como exemplo da vida organizacional, na qual um colaborador que se mostre como talentoso e competente nas funções que realiza, mas raramente recebe feedback do seu empenho, da diversa hierarquia (colegas, chefias diretas, etc.). Surge a questão: Será um colaborador com elevados níveis de motivação e satisfação no trabalho? Apesar da sua atitude proativa, sem conhecer os seus resultados dificilmente se vai reter na organização, por um período de tempo extenso. Portanto, a satisfação advém da forma como os colaboradores percebem o contexto de trabalho e se identificam com os valores e missão da organização, sendo essencial a valorização e reconhecimento dos mesmos.

5.3 – Compromisso

“Os colaboradores são a marca das empresas” e por isso, é necessário saber gerir esta marca humana em relação ao ambiente de competitividade que se assiste e de permanente alteração aos hábitos e disposições. Esta atmosfera de instabilidade e incerteza conduz a “uma constante exigência com o sucesso” (Coelho, 2016:10). Uma das principais preocupações das organizações, é a falta de compromisso por parte dos seus colaboradores, bem como de identificação com a missão e posição que ocupam na organização. Estas são as causas para os colaboradores não apresentarem, nem produzirem valor acrescentado à empresa.

Portanto, quando se pensa numa pessoa que está comprometida, inconscientemente associa-se que está comprometida com algo, ou seja, com a família ou com um projeto laboral. Mas, neste caso aborda-se o comprometimento direcionado para a organização (Meyer & Allen, 1997:16).

O compromisso organizacional é marcado pela multiplicidade de definições. Segundo Bastos et al. (2008:49) o compromisso está centralizado em quatro dimensões, sendo estes: “os valores, a organização, a carreira e o trabalho”. Por isso, o estudo sobre o comprometimento organizacional

pode ter diferentes origens, delimitando o contexto e determinando o vínculo do colaborador. Seja este, no próprio ambiente de trabalho, ou exterior a este.

Cohen (2003:3-25) através dos seus estudos revela um produto final que se torna importante pois observando as diferentes perspectivas do compromisso no trabalho, com focos de estudo distintos, identifica na sua generalidade semelhanças. Ou seja, o compromisso apresenta-se como uma força que regulariza e coage, bem como fornece uma direção ao comportamento, levando o indivíduo a tomar uma ação. Contudo, o que as difere entre si são determinadas particularidades, em relação à essência ou origem dessa força que concede direção ao comportamento.

Assiste-se a uma evolução do conceito de compromisso e da sua dimensão. A abordagem ao conceito foi realizada num primeiro momento como um construto unidimensional, e mais tarde como um construto multidimensional. Deste modo, segundo Cohen (2007:336-354) o conceito foi repartido em três fases diferenciadas entre si. Foi analisado enquanto: “side-bets”, ligação psicológica, e por último como construto multidimensional.

Howard Becker (1960:32-40), através do seu trabalho divulga o compromisso como “side bets”, assim os indivíduos sentem que têm de permanecer na organização, revelando o seu comprometimento, pelos benefícios e recompensas que obtém, ou que ainda podem alcançar. Reconhecem que estas vantagens são o produto do seu esforço e investimento no decorrer do seu trabalho, pondo em causa a sua saída da organização. Portanto, o indivíduo dá continuidade à sua permanência na organização, enquanto esta relação entre o seu esforço/benefício compensar.

Para o autor, o compromisso era visualizado como um construto unidimensional, aferindo fortes correlações entre o compromisso na sua globalidade e a satisfação no trabalho. Neste sentido, o *turnover* adquiria grande destaque, uma vez que era considerado a consequência fundamental do compromisso organizacional (Meyer & Allen, 1997:19). Esta perspectiva, sofreu alguns julgamentos por parte de Meyer & Allen (1997) afirmando que, só avaliava o compromisso com base nas atitudes, ou seja, estaria mal operacionalizada pois não media os “side bets”.

A perspectiva desenvolvida por Porter et al. (1974:603-609), e consolidada até ao final dos anos 1980, pelo trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982) sustenta o compromisso como afetivo, realçando a ligação psicológica entre o indivíduo e a organização. Neste sentido, a natureza afetiva da identificação do colaborador com as metas e valores organizacionais, merece destaque. Portanto, o compromisso, como referem Bastos et al. (2008:50), surge como:

- i) Uma aceitação e crença fortes nos valores e objetivos organizacionais;
- ii) Um forte desejo em preservar o vínculo com a organização;

- iii) Uma intenção em direcionar os seus esforços e desempenho a favor da organização.

Foi através desta abordagem, ainda unidimensional, que surgiu uma medida de comprometimento organizacional, que seria a mais aceita e divulgada. O Organizational Commitment Questionnaire – OCQ, contudo sofreu alterações e críticas por ampliar a extensão do conceito e gerar dúvidas em estudos sobre as consequências do compromisso organizacional (Bastos et al, 2008:50). Porter et al. (1974) também considerou uma forte ligação do compromisso com o turnover, tal como Howard Becker (1960).

Apesar de, se tomar a organização como foco central, o comprometimento organizacional ainda se torna alvo de debate. Segundo Reichers (1985:465-476) as organizações não são estáticas, e por isso, são compostas por partes distintas que, naturalmente se compõem, pensam e partilham os objetivos e valores de formas diferentes. Destacam-se as diversas hierarquias que compõem a estrutura organizacional, sendo que o compromisso pode ocorrer nesta unidade, nas suas várias dimensões. Contudo, o estudo do comprometimento organizacional apoiou-se na natureza do mesmo, nas suas formas, de acordo com processos psicológicos que se formam na base da sua conceção.

Assim, o compromisso organizacional é questionado acerca da sua natureza comportamental ou atitudinal, bem como este se pode tratar de um construto multidimensional, na sua vertente atitudinal. Por isso, torna-se essencial explorar dois temas que se revelam fundamentais no rumo dos estudos em meados de 1980, sobre o comprometimento organizacional. Deste modo, foi avaliado, de acordo com a sua natureza atitudinal/ comportamental. Por outro lado, o que obteve maior foco, foi a base ou origem do vínculo de compromisso com a organização, tendo em conta uma perspetiva multidimensional. Esta visão concedeu a constituição de distintos modelos conceituais.

Duas grandes abordagens sobre o compromisso organizacional, enquanto construto multidimensional, podem ser apresentadas: O'Reilly & Chatman (1986:492-499) defendem que a ligação psicológica entre o colaborador e a organização assume três formas distintas, sendo estas:

- i) Complacência: tendo em consideração e em vista a obtenção de recompensas ou uma isenção de punições, os indivíduos adotam determinadas atitudes e comportamentos, para o alcance dos mesmos;

- ii) Identificação: os membros organizacionais visam a satisfação de um desejo de afiliação, aceitando a influência, para com a sua organização;
- iii) Internalização: resulta da adoção de comportamentos e atitudes, por parte dos indivíduos, como consequência do ajustamento entre os seus valores e os valores organizacionais.

Esta abordagem realça o laço psicológico do colaborador com a organização. Neste caso, observa-se a absorção das características e visão da organização, por parte do colaborador. Esta linha de pensamento não garantiu desenvolvimentos suficientes, que lhe assegurassem a sua continuidade. Uma das razões revelou-se pelo facto de ser questionável que a complacência fosse realmente uma dimensão do compromisso, ao mesmo tempo que não reflete o laço psicológico com a organização. Bem como, se torna árdua a distinção entre os conceitos de identificação e internalização. Muitos foram os contributos desta abordagem, bem como elevaram o comportamento de cidadania organizacional. Este foi analisado como uma consequência do compromisso organizacional, para além do *turnover* (Bastos et al, 2008:52).

Mais tarde, surgiu uma nova abordagem, criando um grande efeito, com base nos trabalhos de Meyer & Allen (1991). Assim, o compromisso organizacional é definido como “uma ligação psicológica que caracteriza a relação dos indivíduos com a organização”, afetando a decisão da sua permanência enquanto membro da mesma (Meyer e Allen, 1997:10-11). De um modo global, os colaboradores mais comprometidos denotam uma maior possibilidade de se manterem na organização. Ou seja, estão empenhados e focados para a concretização do seu trabalho e na obtenção dos objetivos organizacionais. Por isso, para Meyer e Allen (1997:11) o modelo de avaliação que sustentam revela-se como multidimensional, sucedendo-se a distinção entre as componentes do compromisso em i) afetiva; ii) continuidade; e iii) normativo.

- i) O compromisso afetivo caracteriza-se pelo envolvimento do colaborador com a organização. Ou seja, pelo nível de identificação e ligação emocional estabelecida entre o indivíduo e a empresa. Assim, colaboradores com um elevado compromisso afetivo permanecem na organização porque estes sentem que querem manter-se membros da mesma.
- ii) Por outro lado, o compromisso de continuidade define-se pela identificação dos custos associados à sua saída da organização. Há então uma necessidade de permanecer na mesma, pela carência de opções de emprego, ou pelo esforço pessoal associado à sua saída ser elevado.

- iii) Por fim, o compromisso normativo refere-se ao sentido de obrigação que o colaborador possui em se manter na organização. É como um dever moral de permanecer (Meyer & Allen, 1997:11).

Verifica-se que, entre estes vínculos, não há forçosamente exclusão recíproca. Neste sentido, a ligação que o colaborador estabelece com a sua empresa, pode estar relacionada por um forte dever de lealdade para com a mesma. Outro exemplo, pode centrar-se na questão de a pessoa não ter mais alternativas de trabalho fora da sua organização. Será então impedimento de se ligar emocionalmente à organização? A resposta é não, evidenciando-se a possibilidade de nutrir uma lealdade para com a empresa, crescendo uma forte ligação afetiva.

Contudo, na vida organizacional é discutível o vínculo causal entre o compromisso dos colaboradores e a competitividade organizacional. O pensamento subjacente é claro, pois são necessárias pessoas que invistam para além do que está escrito e delineado formalmente. O ambiente dúbio e turbulento em que se opera atualmente, devido à evolução rápida da tecnologia, modificação dos mercados e estruturas organizacionais, bem como nos hábitos e gostos dos consumidores, conduziu a uma nova forma de atuação. No entanto, são precisas soluções criativas e inovadoras na resolução de problemas imprevistos e adoção de comportamentos voluntários (Cunha et al, 2004:167).

O triângulo formado pelo compromisso, competitividade e eficácia tem sido um tópico de investigação, tendo como foco central as atitudes e comportamentos dos indivíduos que compõem a organização. É associado ao comprometimento organizacional, as implicações que este tem no absentismo, *turnover*, na aceitação de mudanças organizacionais, bem como no padrão de comportamentos e desempenho dos colaboradores. Para Goleman (1999:127-128) os indivíduos quando estão dedicados e empenhados na realização do seu trabalho, submetem-se a ambientes de trabalho pautados pela exigência, ao mesmo tempo que fazem esforços maiores. Assim, os colaboradores atuam como pioneiros das suas organizações, exibindo um padrão de comportamento para os restantes membros organizacionais seguirem.

Na verdade, esta lógica sustentada por Goleman (1999) aplica-se ao compromisso afetivo e normativo. Assim, as consequências são notórias ao nível destas dimensões do compromisso, pois tendem a ser neutras ou negativas, quando se exerce uma influência do compromisso instrumental sobre o afetivo e normativo. Por exemplo, os colaboradores sentem-se com uma maior disponibilidade e vontade em cooperar para as metas estabelecidas pela organização, dependendo da natureza da ligação psicológica que têm com a mesma.

Os seus níveis de desempenho e esforço, vão ser maiores quando estes têm o desejo de permanecer na organização e não quando se sentem na obrigação, ou com uma necessidade de nela se manterem (Meyer & Allen, 1997).

As diversas abordagens apresentadas sobre o compromisso estão inseridas numa visão que valoriza a atitude. Contudo, há uma necessidade de estudar o compromisso com base em indicadores comportamentais ou de formas que estabelecem o vínculo do colaborador, a uma determinada ação. Assim, nesta vertente comportamental realçam-se os comportamentos anteriores do colaborador, que terão um efeito nas decisões futuras. Deste modo, o compromisso enquanto ação surge quando este se sente responsável pela mesma. O significado atribuído a esta ação, faz com que esta tenha efeitos relevantes, assumindo a responsabilidade por estes efeitos.

Será que o compromisso ainda tem interesse? Quais serão os benefícios de uma organização ao manter uma força de trabalho com os seus colaboradores comprometidos? Estas são questões de grande interesse quando se trata de um tema tão particular como o comprometimento organizacional. Mowday (1999:396), com os seus trabalhos constatou que o compromisso “é um fenómeno *win-win* para os colaboradores e para as organizações”. É fulcral para as organizações sentirem que os colaboradores estão empenhados no projeto organizacional, independentemente da situação ou ambiente, em que se encontram.

Atualmente, a importância deste conceito revela-se na necessidade de permanecer um conjunto de colaboradores que representem e componham a organização, funcionando como um sistema que permita o crescimento da mesma. Ou seja, que deem o seu melhor e não se ausentem em momentos turbulentos. São criadas oportunidades para colaboradores comprometidos, uma vez que é despertado neles uma vontade de adquirir novos conhecimentos, interesses e capacidades. As organizações aspiram e ambicionam colaboradores que estabeleçam um laço emocional com a mesma. Como foi referido inicialmente, são precisas pessoas que se identifiquem e estejam envolvidas com a missão, valores e objetivos organizacionais, expondo a sua vontade de continuar na empresa.

Capítulo II. O papel da comunicação interna como geradora de compromisso e participação nas organizações.

1. Comunicação como fator emergente nas organizações

A comunicação tem vindo a assumir uma grande relevância nas organizações, devido ao cenário globalizado em que se vive. Sendo as organizações compostas por pessoas, há uma necessidade determinante em comunicar. Tal como Arménio Rego (1999:19) sustenta “os seres humanos são animais sociais” e por isso, existe a necessidade de comunicarem e exprimirem o que sentem, mesmo quando não existe uma causa iminente. Portanto, não haveria processos de socialização e vida social sem comunicação. Assim, a comunicação surge como essencial e indispensável tanto na vida social, como na vida organizacional.

Segundo Almeida (2003:21) a comunicação define-se por o “mecanismo pelo qual as relações humanas existem e se desenvolvem”. Neste sentido, concede-se um papel de destaque da comunicação nas organizações. Esta importância é evidenciada pela evolução que se assistiu às formas de gestão, bem como está relacionada com a nova atuação e progresso dos mercados e pela configuração representativa que as organizações têm na sociedade atual. Este paradigma evolutivo é composto pelas novas exigências e responsabilidades impostas às organizações, o valor em criar e potenciar uma imagem forte e credível, ao mesmo tempo que o poder e necessidade de informação aumenta exponencialmente. Esta conjuntura permitiu que, todos os requisitos impostos delimitassem no interior das organizações, o crescimento de uma nova função: a comunicação organizacional.

Assim, a organização e a comunicação surgem como termos inseparáveis, uma vez que a ideia presente nas organizações é a comunicação como meio de contributo nas tarefas e atividades a desenvolver pelos seus colaboradores (Ruão, 1999). Para Bilhim (2005:361), a comunicação organizacional compreende “todas as formas de comunicação” que a organização utiliza com o intuito de poder “relacionar-se e interagir com os seus públicos”. Por isso, é necessário ter consciente que a comunicação é um fenómeno com grande destaque e importância na vida do ser humano. Pois, é através do processo comunicacional que são transmitidos e expressados sentimentos, ideias e decisões, tornando-se um elemento fundamental no quotidiano de uma organização.

Para Bilhim (2005:363) a comunicação revela o seu valor e importância, através do cumprimento de quatro funções:

- i) Controlar, formal e informalmente, o comportamento dos indivíduos pertencentes à organização;
- ii) Esclarecer os colaboradores sobre o que devem fazer, motivando-os ao fornecer feedback sobre o estado da sua realização;
- iii) Ir ao encontro das necessidades de afiliação que todo o ser humano possui;
- iv) Conceder a informação necessária e precisa à tomada de decisão.

De acordo, com Wiio (1995:95-96) uma organização é uma rede comunicacional: “se a comunicação falha uma parte da estrutura organizacional também falha”. Pois, sem a existência de uma comunicação clara e precisa, não há espaço para processos de trabalho e gestão, bem como não se constroem estruturas de marketing que advém da oferta e procura dos clientes. De facto, não há organização, nem modelos de motivação e cooperação sem uma ativa dinâmica comunicacional. Para Freixo (2006:49) a comunicação é sustentada como “um processo complexo de interação humana”, onde se difundem e transmitem ideias e mensagens, no espaço e no tempo (Almeida, 2003:21).

Assim, Cunha et al. (2004:354) concebe a comunicação numa analogia a um “aparelho circulatório” da organização. A comunicação é apresentada como o elemento chave para a resolução de questões e dúvidas, além de fornecer benefícios e oportunidades no contexto empresarial. Para Raigada (1997:94), planificar uma política de comunicação interna eficaz e adaptada à organização, surge como um compromisso da mesma a revelar uma intervenção a nível do conhecimento e compreensão da própria dinâmica organizacional e dos seus desenvolvimentos futuros.

Portanto, um bom ambiente de trabalho está relacionado com o reconhecimento adquirido no trabalho e nas tarefas diárias, à existência de uma comunicação aberta e respeito que se verifica entre os colegas de trabalho. Integrar uma equipa torna-se essencial, bem como alcançar respeito pelos colegas, com o intuito de os seus empenhos serem partilhados. Na prática, os gestores têm de fomentar uma atmosfera que pauta a comunicação aberta, empenho partilhado e onde exista espaço para celebrar os sucessos alcançados (Canto e Castro, 2016:44).

2.A comunicação Interna como dimensão estratégica e geradora de conhecimento

A comunicação interna surge como um elemento de grande importância, para o progresso de um quadro de referência comum a todos os colaboradores do que é sua organização, ao mesmo tempo que é consolidada uma identidade da organização. Em virtude da origem complexa e do seu carácter polissémico, a comunicação para Bilhim (2005:364) surge como:

- i) Um processo complexo;
- ii) Interação representativa.

Os seus processos elementares incluem:

- i) A emissão e a receção de diversas mensagens codificadas;
- ii) A integração de um sinal, que se caracteriza por um estímulo, contendo significado para os indivíduos;
- iii) A formação de informação;
- iv) Uma persuasão que integra a negociação e a mudança.

Por isso, a comunicação interna não se resume apenas a um conjunto de canais, pelos quais há difusão de informação. Esta deve ser compreendida como “um sistema de interações onde emissor e recetor se interinfluenciam e partilham significados simbólicos” (Camara et al, 2007:431). Esta partilha de significados, permite que se desenvolva nos colaboradores o que é a organização, nas relações diárias entre os mesmos, a nível de grupo e organizacional servindo de modelo para o seu comportamento. Assim, a comunicação interna sustém um papel estratégico, com o intuito de atrair, manter e fomentar o desenvolvimento dos recursos humanos presentes nas organizações. Este papel é divulgado através de uma gestão da comunicação interna, com base na difusão da missão, cultura e projeto organizacional, respeitando sempre a diversidade individual, ao mesmo tempo que potencia as relações comunicacionais atuais.

Para José Raigada (1997:94), a comunicação interna está associada à gestão das organizações, bem como tem um impacto na gestão dos recursos humanos, ou seja, esta faz parte da “estratégia de gestão global da organização”. Deste modo, a representação ou ideia que cada colaborador tem da organização é resultado de um processo de interpretação de significados. Neste sentido, é produto de todas as mensagens, que foram recebidas e interpretadas. Bem como, dos comportamentos que experienciou e das atividades em que participou.

Para compreendermos a comunicação interna numa organização contemporânea, é essencial perceber que “qualquer comportamento é comunicação” (Camara et al, 2007:433). Nesta lógica, Torquato (2002:162) sustenta que, através da comunicação um individuo consegue por meio da persuasão, convencer, atrair e modificar ideias ou pensamentos. É capaz de criar atitudes, sentimentos, ao mesmo tempo que impulsiona expectativas e induz comportamentos. Ou seja, a comunicação não deve ser só considerada pela sua configuração mais formal, pois mesmo quando não nos expressamos verbalmente, estamos a comunicar. Assim, qualquer comportamento, seja este verbal ou não, é refletido como comunicação.

“Comunicar é viver!” esta é uma afirmação revelada por Arménio Rego (1999), que destaca a impossibilidade de não se comunicar. Pois, qualquer ação despoletada por uma pessoa é suscetível de ser interpretada e assumir um significado. Podemos tomar como exemplo, a ausência de um colaborador num dia regular de trabalho, pode incitar a comunicação para os demais que poderá ter ocorrido um problema. Contudo, surge a questão: “A vida organizacional existiria, se os seus elementos não conseguissem comunicar entre si e com o exterior? Isso não seria possível, pois no interior de uma organização, os seus membros estão em constante comunicação. Almeida (2003:41) constata que este processo de comunicação interna é um imperativo, pelo qual se desenvolve o que é a organização e as relações entre os indivíduos.

Por conseguinte, a realidade da organização é percebida através de um esquema interpretativo de todas as experiências vividas pelo colaborador dentro da empresa. A comunicação interna para Almeida (2003:41-42), assume uma relevância para as organizações como uma “necessidade”, uma “crença” e uma “vontade”:

- i) Uma necessidade por ser fundamental na organização das atividades, na criação de um clima interno, podendo ser pautado pela inovação e manifestar-se na qualidade de processos e produtos;
- ii) Uma crença, uma vez que gera soluções, sendo essencial que toda a hierarquia tome consciência que a gestão da comunicação interna se tornou categórica;
- iii) Por fim, uma vontade por ter de ser pensada e controlada em função das decisões e escolhas estratégicas.

Deste modo, a comunicação interna defende a qualidade no relacionamento entre os diversos elementos organizacionais, visto que é um fator determinante para o seu favorável funcionamento.

Note-se que, Vítor Almeida (2003:42) remete-nos para um pensamento sobre a comunicação interna enquanto função e que esta deve ser reconhecida “numa dupla vertente, como modo de relação entre as pessoas, bem como instrumento estratégico na empresa”. Por esta razão, a organização deverá ter assente uma gestão da comunicação, que permita aos colaboradores materializar um mapa interpretativo da mesma. Ou seja, apesar da diversidade de interpretações é essencial que os colaboradores tenham uma visão comum e coincidente, sobre o que a organização é.

Portanto, deve ser fomentada uma referência comum do comportamento ou ação a desenvolver pelos colaboradores, que advém da convivência do dia-a-dia entre os colegas e os diversos elementos da hierarquia. Assim, através desta partilha e relacionamento, os colaboradores percecionam os valores e pressupostos que guiam a sua ação e papel na organização, bem como é espelhada a identidade da organização. Esta identidade que é comum aos diversos elementos da hierarquia e áreas representa uma imagem do que a organização é. Pelo contrário, a identidade própria de cada departamento ou área, permite o desenvolvimento de um ponto de alusão ao seu comportamento (Camara et al, 2007:435).

Assim, a comunicação tem um grande impacto na difusão da missão, valores e metas, bem como na transmissão da cultura. Além disso, assume especial relevância no processo de socialização entre os colaboradores, pautando com base na identidade criada, um modelo de comportamento esperado. Neste sentido, a comunicação revela-se um fenómeno pelo qual os membros organizacionais exteriorizam e partilham a cultura, sendo a partir deste processo comunicacional que a mesma é continuamente concebida (Ruão, 1999:11).

Mais uma vez, torna-se indispensável a intervenção do gestor de recursos humanos. Pois, através de uma ação continuada este deve assegurar um modelo de referência que permita ao colaborador, compreender a organização e que estes tenham atitudes e comportamentos de acordo com esse referencial. Para além disso, deve também garantir a permanência do colaborador na organização e durante a sua continuidade, consolidar a identidade e que a mesma seja manifestada (Camara et al, 2007:435).

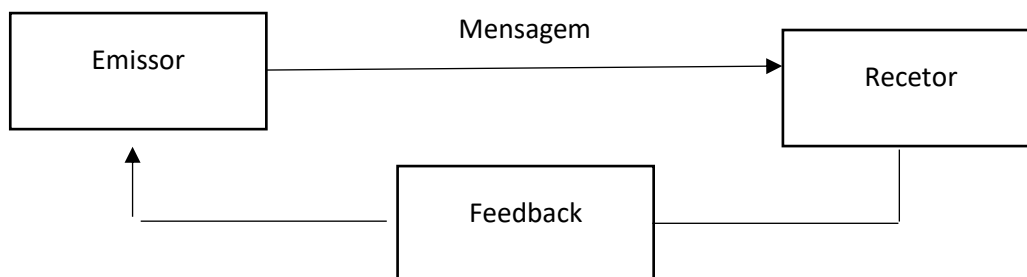
É fundamental ter presente que, os meios de difusão da cultura, documentação e as condutas da estrutura hierárquica estejam alinhadas e sejam refletidas na atividade da organização. Uma comunicação interna unida à missão, valores e modelos de comportamentos vão conceder identidade à organização. Por sua vez, é formado um quadro de referência comum que condiciona o

comportamento dos colaboradores, ao mesmo tempo que lhes fornece uma interpretação da realidade organizacional.

Sendo a comunicação uma base importante nas organizações, deve ser considerada como elementar para maximizar as valências dos seus colaboradores. Assim, os colaboradores devem ser valorizados e ouvidos, através de uma comunicação interna aberta e transparente revelando as potencialidades dos seus membros organizacionais. Para que esta comunicação seja eficaz, é necessário compreender: “quem comunica e com que conteúdo? De que forma? Para quem? E por último, com que finalidade? (Bilhim, 2005:364).

No processo comunicacional, há elementos que sobressaem e que devemos ter em consideração. Segundo Almeida (2003), no modelo de comunicação (abaixo representado) temos um emissor, que sendo a fonte de informação, comunica uma mensagem que deve ser corretamente codificada e completa. Esta mensagem é transmitida através de um canal, sendo um recetor que a tenta compreender e toma uma ação, de acordo com o conhecimento concebido. No entanto, não se pode considerar a comunicação como um sistema “sem retroação e sem reciprocidade”, neste caso sem feedback (Freixo 2006).

Figura 2 - Modelo do processo comunicacional



Fonte: Adaptado de Arménio Rego (1999:43)

Nesta conjuntura, é importante diferenciar os conceitos de informação e comunicação. Deste modo, quando há passagem de informação, o recetor não emite feedback, uma vez que a mensagem tem um só sentido. Por isso, surge a questão: será que os intervenientes no processo comunicacional interpretam corretamente os significados da mensagem? A resposta está no dia-a-dia organizacional, o que os líderes pretendem saber pode não ir ao encontro do que os colaboradores desejam expor.

O contrário também se manifesta, através do que os colaboradores pretendem saber e os líderes não querem transmitir (Camara et al, 2007:439).

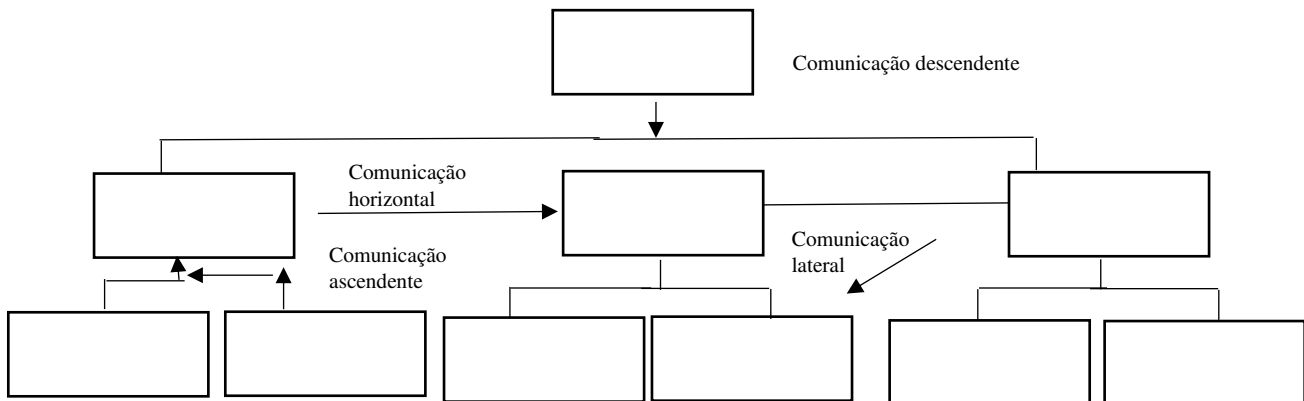
Esta é a grande diferença entre informação e comunicação, na informação não há feedback por parte de quem recebe a informação. Enquanto que na comunicação, há um processo de interação contínuo e tem de haver uma partilha de significados, para que a sua interpretação seja comum (Almeida 2003:23). Por isso, “pensar a organização como um sistema de comunicação é pensar a organização como um conjunto de elementos e de relações entre esses elementos” (Bilhim, 2005:364). Na verdade, o feedback revela-se fundamental para se iniciar a comunicação e não se condicionar apenas à informação. É revelada assim, uma dimensão estratégica da comunicação. Para os colaboradores e as organizações ganharem vantagens competitivas, é essencial transformar a informação recebida em comunicação e conhecimento, para que se desenvolvam e saibam atuar neste contexto contemporâneo.

Para que, a comunicação na organização seja gerida de uma forma vantajosa e eficaz, é fundamental existir um envolvimento de toda a empresa na comunicação diária. Ou seja, deve ser maximizada a comunicação entre colegas de trabalho, líderes e vice-versa, bem como dentro das próprias áreas, departamentos e entre eles. Assim, consolidadas na missão, valores e pressupostos de funcionamento, a comunicação será favorável na medida em que, dá sentido e significado à ação dos colaboradores.

Na verdade, a forma como se comunica no interior das organizações tem sido um dos problemas centrais da gestão. Os fluxos de comunicação, ou seja, quem comunica a quem, bem como o conteúdo e como a transmissão desse mesmo conteúdo é feita na estrutura organizacional, assumem uma figura decisiva na evolução e eficácia da organização. E por isso, a gestão destes fluxos de comunicação deve ser conduzida de modo a criar “a facilitação do desenvolvimento de relações comunicacionais”, criando ambientes positivos (Bilhim, 2005:366; Camara et al, 2007:443).

Assim, nas organizações a comunicação é suscetível a uma classificação, dependendo de quem intervém ou participa, além do contexto em que ocorre. No entanto, se não houvesse esta restrição formal haveria o risco de serem inúmeras as mensagens a serem transmitidas. Deste modo, nas organizações temos presente a comunicação formal e informal. A primeira, envolve a transferência de informação, delimitada por canais formais, pela hierarquia da empresa (Freixo, 2006). Por outro lado, a segunda caracteriza-se pela comunicação de mensagens num contexto informal ou casual, não estando delineadas por canais formalmente estimados (Bilhim, 2005).

Figura 3 - Organograma e comunicação Formal



Fonte: Adaptado de Bilhim (2005:367)

A comunicação formal caracteriza-se por quatro fluxos: descendente, ascendente, horizontal e por último, lateral representados na figura 3. Na descendente, o sentido do fluxo da comunicação toma, acompanha “um padrão de autoridade” relativamente às posições ocupadas hierarquicamente, realizada numa direção do topo da hierarquia para os níveis da base (Bilhim, 2005:367). Contudo, esta comunicação proporciona:

- i) Uma consolidação da identidade organizacional e uma difusão da missão, valores e cultura.
- ii) Feedback para os seus colaboradores em relação ao seu trabalho e a forma como este é desempenhado;
- iii) Uma informação sobre as práticas organizacionais, bem como fornece diretivas e esclarecimentos sobre as funções desempenhadas pelos colaboradores.

Por outro lado, temos a comunicação ascendente esta é tipicamente vertical, ou seja, os elementos que constituem, os níveis hierárquicos inferiores, tentam comunicar com o topo. Por vezes, esta comunicação não é espontânea pela autoridade e formalidade que representam os cargos mais elevados. Para Camara et al. (2007:443) esta tipificação fornece:

- i) Um conhecimento das necessidades, sentimentos, problemas e expectativas das posições ocupadas pelos níveis mais inferiores da hierarquia;

- ii) Uma verificação da eficácia das funções e ações dos seus colaboradores, bem como apoia na resolução diária de questões ou problemas, dentro da sua relação com os públicos internos e externos;
- iii) O que os colaboradores pensam sobre si, sobre os outros, ao mesmo tempo que avaliam as práticas organizacionais e questionam como podem ser um elemento ativo no desenvolvimento da organização (sobre o que pode ser feito e de que modo).

A comunicação entre departamentos, ou entre pares é definida por comunicação horizontal. Esta caracteriza-se por harmonizar a estruturação de tarefas, oferecendo um conhecimento recíproco dos colaboradores que pertencem a determinada área ou departamento. Ao existir este conhecimento as pessoas têm uma atenção e cuidado face às necessidades de natureza emotiva ou social (Camara et al 2007:443). A denominada de lateral corresponde à comunicação efetuada entre os diversos níveis hierárquicos. Sendo um exemplo, um colaborador do departamento de marketing expor uma dúvida ou uma iniciar uma simples conversa com a chefia do departamento financeiro (Bilhim, 2005:369).

Por último, a comunicação informal revela-se por surgir de forma natural nas organizações. Para Arménio Rego (1999:52) a informação não obedecendo às estruturas formais de poder, flui em diversos sentidos, oferecendo uma resposta de apoio à concretização das funções e necessidades sociais de todas as pessoas que pertencem à organização.

Para que, a comunicação interna estabeleça um nível elevado de eficiência nos seus processos, é essencial instituir sete princípios, que se denotam segundo Brandão (2014:390) fundamentais e orientadores:

- i) Para que as mensagens sejam alcançáveis a todos, é precisa uma clareza e linguagem apropriada a todos os membros organizacionais, ou seja, ajustada à sua realidade;
- ii) Uma conformidade e coerência entre as mensagens e a realidade da organização;
- iii) Uma adequação na linguagem utilizada, de acordo com o contexto e segmentação de público interno que recebe a mensagem;
- iv) Devem ser determinados momentos ou oportunidades ideais para se realizarem os diversos processos de comunicação;
- v) Uma partilha adequada da mensagem;
- vi) Devem ser respeitados todos os elementos que intervêm no processo comunicacional, havendo um interesse, não esquecendo uma adaptação e uniformidade a esse público interno.

Desta forma, os líderes devem conceber as práticas organizacionais assentes numa comunicação transparente e aberta, que saliente a proximidade entre os diversos níveis hierárquicos, apostando numa comunicação fluente entre a gestão de topo e a restante hierarquia. Ou seja, terem sempre como base uma cultura sólida que valorize uma ligação funcional entre os vários departamentos e que a sua liderança seja reconhecida (Silva, 2015:3). Assim, é possível conhecer bem os membros que pertencem à organização, bem como alocá-los e integrá-los às funções que estão alinhadas com os mesmos, determinando objetivos. É reconhecida a comunicação interna, uma vertente estratégica que tem sido avaliada ao longo deste subcapítulo. Por isso, Almeida (2003:21) foca a relevância do processo comunicativo na criação, desenvolvimento e evolução de uma identidade organizacional. Por isso, a gestão das relações comunicacionais que se realizam através de diversos fluxos, deve estar interligada com a missão, valores e cultura da organização. Deste modo, torna-se um instrumento estratégico para “atrair, reter e desenvolver as pessoas nas organizações” (Camara et al, 2007:451).

Quintela (2006:49) defende que a imagem que a organização deseja e pretende alcançar “deverá coincidir com a imagem interna percebida pelos seus colaboradores”. Promovendo uma comunicação simples e clara, é fomentada uma participação e proximidade entre os colaboradores, ao mesmo tempo que conduz a um alinhamento interno e criação de uma imagem desejável. Tench e Yeomans (2006:337-342) sugerem funções que a comunicação interna fornece num contexto estratégico. Posto isto, assume um envolvimento e integração dos colaboradores na organização, sem esquecer a satisfação das suas necessidades comunicativas. Informa o colaborador, transmitindo um conhecimento sobre a organização e fornece um esclarecimento sobre questões que o auxiliem na realização das suas funções. Do mesmo modo, tem uma função comportamental por delinear o padrão desejável de comportamento dos colaboradores, transmitindo a visão, procedimentos e regras internas. Por outro lado, tem a função de transmitir a imagem desejada da organização, bem como difundir a cultura e identidade da mesma. Contudo, para que os colaboradores se sintam comprometidos e focados na concretização de metas comuns é essencial terem acesso à formação e ao conjunto de instrumentos e canais de comunicação da empresa. Por isso, é fulcral manter uma comunicação estreita com o foco no envolvimento do colaborador, para que este se saiba situar e entender o seu papel como fundamental para o alcance de sucessos e crescimento da empresa, obtendo sempre feedback do seu esforço e desempenho.

3. A comunicação interna geradora de participação e envolvimento dos colaboradores nas organizações

A sociedade de hoje é caracterizada por se querer manter sempre informada, com um desejo por parte dos colaboradores das organizações em querer saber cada vez mais e ter um papel participativo, em tudo o que esteja relacionado com o seu local de trabalho, bem como sobre o seu trabalho em si. Por isso, a definição de uma política de comunicação interna, bem conseguida e organizada, permite um alcance aos objetivos e finalidades que cada organização se propõe. Sendo também potenciada uma participação ativa de todos os membros organizacionais, fortalecendo a motivação dos mesmos (Almeida, 2003:48).

As organizações que queiram pautar pela sublimidade e diferenciação no mercado, devem proceder a uma ativação dos relacionamentos interpessoais e uma comunicação proativa entre a estrutura hierárquica. Ao permitirem uma interação, participação e envolvimento de todas as pessoas, conseguem extrair uma célere resposta na prossecução das metas organizacionais. Isto só se obtém através da junção das capacidades de trabalho, criatividade e conhecimentos que formam um entendimento coletivo na resolução de problemas e tomada de decisão (Elias e Mascaray, 2003).

Segundo Newstrom (2008:25), este alcance rápido dos objetivos só se consegue por uma “criação da comunicação e intervenção” dos líderes e gestão de topo no desenvolvimento de uma comunicação interna aliada a um padrão de comportamentos diferenciados das restantes organizações. Assim, é primordial o interesse nos processos de comunicação interna, bem como nos fenómenos a ela associados. Através da mesma, é permitida uma “elaboração da identidade da empresa e concretização de objetivos, de natureza geral e específica” (Almeida, 2003:48).

Na verdade, a chave para o sucesso das organizações são os colaboradores. Todo o processo e práticas comunicacionais devem ser pensadas em envolver os seus membros organizacionais, para que se mantenham bons relacionamentos, bem como estes respeitem e compreendam a empresa a que pertencem (Brandão e Portugal, 2015). No entanto, os contextos de mudança integram cada vez mais o mundo organizacional e, por isso, a comunicação interna deve assentar em filosofias de gestão participativa e envolvimento. Com esta filosofia de pensamento, aceitam-se e compreende-se quais as mudanças necessárias a efetuar, ao mesmo tempo que é esclarecido o papel de cada elemento na construção de sucessos e como estes podem ir de encontro às suas autênticas expetativas e necessidades.

Na verdade, os líderes devem maximizar e gerir a comunicação interna de forma a criar ambientes positivos e participativos. É através destes ambientes, que se conseguem reunir energias e motivações para combater as dificuldades e alcançarem-se níveis de produtividade, eficiência e adaptabilidade no alcance dos objetivos de negócio. Por isso, para se conseguir atrair os colaboradores a um projeto comum, é essencial catalisar o conhecimento, aliados a um ambiente de respeito, equilíbrio e confiança. Deste modo, a comunicação interna em conjunto com modelos de gestão participativa potencia “um relacionamento cooperativo” entre todos os elementos organizacionais, e uma “consciência individual e coletiva” do que cada um representa para a organização (Brandão, 2014:385).

Por isso, é estimulada uma valorização da capacidade humana, promovendo uma motivação dos membros que constituem a organização. Assim, segundo Brandão (2014:385) através de lideranças que potenciam uma gestão participativa é possível:

- i) Um envolvimento dos colaboradores nas decisões deliberadas no dia-a-dia da organização;
- ii) Desenvolver índices motivacionais que despertam uma autonomia e iniciativa em cada colaborador, para que ponham as suas capacidades, criatividade e inteligência na obtenção das próprias metas e, conseqüentemente, na concretização dos objetivos organizacionais;
- iii) Potenciar um sentimento de pertença e de integração nos colaboradores, face à empresa que representam. Bem como, estimula-os a adquirirem responsabilidades na realização das suas funções.

Por esta razão, uma comunicação interna apoiada num modelo de gestão participativa incita a um capital humano que se diferencia dos restantes, pela sua positividade e envolvimento. Naturalmente, as organizações criam vantagens competitivas por serem compostas por pessoas que se identificam e direcionam o seu conhecimento para a obtenção de resultados. Assim, a gestão participativa significa uma nova forma de orientar “na qual as pessoas têm reais oportunidades de participar, com liberdade de argumentar, sugerir, questionar uma decisão, um projeto ou uma simples sugestão” (Chiavenato, 2004:67).

Numa perspetiva de comunicação interna, a sua principal preocupação é aliar o potencial humano ao plano delineado por cada organização. Deste modo, Brandão (2014:386) revela alguns benefícios que advém da gestão participativa. Assim, os colaboradores apresentam uma motivação e

autoestima elevados, devido a sentirem que são uma parte integrante da sua organização. Por outro lado, a satisfação aumenta por lhes ser concedido o direito de cooperar na resolução de problemas diários e no apoio à gestão da organização.

Ao existir uma abertura à sua participação, os níveis de comprometimento tendem a aumentar. Tal acontece, porque podem sugerir ideias funcionais, novas conceções que permitam o reforço dos objetivos e tarefas a cumprir, bem como sejam criados e construídos novos projetos organizacionais. Deste modo, a transparência transmitida por uma comunicação simples e eficaz, proporciona a redução de conflitos, ao mesmo tempo que são diminuídos níveis de absentismo pelo conhecimento do papel de cada um e da sua importância para o alcance de sucessos. Efetivamente, saber o que a sua organização é, ajuda na aceitação das mudanças a efetuar e incentiva a uma participação por parte de todos os membros organizacionais (Brandão, 2014).

Para além destas vantagens, uma que resulta desta gestão participativa é a melhoria dos canais de comunicação interna. Isto sucede de um árduo trabalho no seu desenvolvimento, para que se tornem relevantes e aliciantes para os indivíduos e não sejam vistos como um mero elemento de trabalho, mas sim como um fator de desenvolvimento. Na verdade, as pessoas são consideradas neste modo de gestão, reais parceiras no crescimento da empresa. Por isso, através de uma comunicação perseverante e entusiasta, em que todos os membros organizacionais participem na sua prossecução, é possível que os mesmos estejam comprometidos com a sua organização (Newstrom, 2008).

Os colaboradores devem ser considerados como o principal ativo da organização e a comunicação interna tem um papel determinante no reforço desta visão. Por isso, a comunicação deve ter um papel integrador, em que “os vários eus” se envolvam e participem no projeto organizacional (Brandão, 2014:386). Devem assim, ser respeitadas e reconhecidas as suas expectativas e necessidades, para que o processo e circuito comunicacional seja adaptado e reforce a ligação entre os colaboradores e a organização a que pertencem. Este vínculo deve ser potenciado em todos os fluxos de comunicação, mas deve ser considerada especialmente na comunicação ascendente, para que a participação seja real e seja para todas as pessoas, entre elas e com a diversa estrutura hierárquica.

Portanto, a comunicação interna assente numa base de participação “através das pessoas e com as pessoas” permite que se obtenham os objetivos da organização (Cunha et al, 2004). Assim, segundo Villafãne (1998:243-247) a comunicação interna potencia relações positivas e um “envolvimento expressivo”, pois cada colaborador interpreta e percebe o seu valor na organização, integrando-se

no desenvolvimento de um projeto comum. Assim, é perceptível uma coerência e ordem nas atividades da organização, uma vez que há um conhecimento da direção a tomar e das metas a concretizar. Por outro lado, permite que os colaboradores não se tornem resistentes à mudança e saibam operar e adaptar-se a diferentes contextos. Por fim, uma comunicação interna aliada a uma vertente estratégica e apropriada a toda a estrutura organizacional, permite o aumento da produtividade e um planeamento das ações na organização.

Assim, a comunicação interna assume um papel influente nas organizações, visto que desenvolve relações internas positivas, que produzem e nutrem fatores que potenciam as capacidades dos seus colaboradores, acrescentando valor nas suas organizações. Contudo, não são esquecidos elementos que intensificam a sua motivação e participação, para se fortalecerem organizações de excelência.

4. Uma comunicação interna eficaz contra as barreiras comunicacionais nas organizações

Por vezes, o processo comunicacional revela-se complexo e não se resume apenas a uma mensagem que é transmitida através de um emissor, para um recetor. É importante, os líderes e outros elementos organizacionais relevantes, terem presente que a comunicação interna deve ser entendida na forma como se processa e as possíveis barreiras e impedimentos que nela podem suceder. Este entendimento vai fortalecer e maximizar o seu desempenho comunicacional e o modo como querem chegar ao seu público interno (Rego, 1999:57).

Estamos perante um paradigma de uma comunicação eficaz, no sentido em que a mensagem quando transmitida deve chegar ao recetor com a mesma interpretação, significado e não ambígua. Surge então a questão: “Será possível manter uma comunicação transparente, cada vez que comunicamos algo?” Este seria o pensamento ideal a ocorrer nas organizações, mas na verdade nem sempre acontece. O processo comunicacional ao ser caracterizado por um emissor e por um recetor, naturalmente os seus pensamentos, interpretações e significados vão ser diferentes, sendo que a mensagem, por vezes, não é transmitida de uma forma plena e correta (Gomes, 2000:167).

Portanto, uma comunicação eficaz é determinada pela eventualidade da mensagem transmitida pelo emissor ser corretamente decifrada e interpretada pelo recetor. Contudo, este poder da mensagem, ou a sua eficácia podem sofrer alterações pelas barreiras que possam surgir à sua apropriada compreensão (Ferreira et al, 2011:409). Assim, Bilhim (2005:372) propõem-nos cinco barreiras que podem prejudicar essa mesma compreensão, tais como:

- i) Status: muitas vezes, não é o conteúdo da mensagem que importa, mas sim por quem é transmitida. Quem tem um estatuto mais elevado, acaba por ter um maior poder e atenção no que pretende comunicar;
- ii) Número de ligações: por norma, as mensagens tendem a ser alteradas, especialmente quando trespassam diferentes níveis hierárquicos. Parte da mensagem pode ser eliminada ou até sofrer um acréscimo, não chegando com a sua forma inicial;
- iii) Luta pelo poder na organização: ocorre quando se formam grupos, ou determinados indivíduos tentam ganhar um maior poder sobre os restantes departamentos, ou colegas. Esta tentativa de superioridade pode influenciar a eficácia de uma comunicação;
- iv) Ameaça económica: se os colaboradores se encontram numa situação instável ou pouco segura, o modo como comunica e compreende a informação, vai ser naturalmente modificado;
- v) Sobrecargas de informação: “A informação não se quer a mais nem a menos”, por vezes há um excesso de informação, como a sua escassez e na realidade tem de existir um equilíbrio.

Por outro lado, Ferreira et al. (2011:410-411) apresentam-nos diferentes barreiras à comunicação, sendo estas:

- i) Diferenças culturais: quando os interlocutores pertencem a distintas culturas, é inato que possam existir distorções na comunicação, devido ao conhecimento e interpretação ser diferente;
- ii) Efeito do estatuto: as barreiras tendem a ser criadas pelo estatuto ou papel superior que cada pessoa possui na organização;
- iii) Ausência de feedback: torna-se relevante o fornecer feedback, porque a sua ausência afeta uma comunicação eficaz. É um elemento essencial, uma vez que indica ao emissor se a mensagem foi totalmente recebida pelo recetor;
- iv) Distrações: o recetor ou emissor podem ser distraídos pelas ocorrências ou acontecimentos que sucedem na envolvente externa, afetando uma comunicação eficiente;
- v) A perceção do outro: cada pessoa é diferente e por isso interpreta e percebe as mensagens ou informação de forma naturalmente desigual. Por isso, é fulcral compreendermos os outros, para que saibamos comunicar, interpretar e guardar informação corretamente.

Assim, é fundamental ser fomentado um ambiente de confiança para que se incentivem e estimulem os colaboradores a comunicar através de canais formais ou informais. Deste modo, este ambiente que pode e deverá ser proporcionado torna-se vantajoso, na medida que ao existir uma confiança e abertura entre os diversos níveis hierárquicos, mais se apoiam e se incrementa o trabalho em equipa, como um todo. Desta forma, não se perde tempo nem esforço, uma vez que a sua focalização é maior e o alcance de objetivos comuns e organizacionais se torna mais facilitado.

Para que, este ambiente de confiança se estabeleça são necessários vários elementos ou condições favoráveis para incitar a uma comunicação interna eficiente. Assim, Young & Post (1993:40) revelam oito agentes decisivos, sendo estes:

- i) Líderes que assumem o papel de principal comunicador: é essencial que os líderes e gestão de topo sejam um exemplo e tenham por base a comunicação na organização, para alcance dos objetivos, através dos seus colaboradores;
- ii) A coerência entre as palavras e as ações: para que a comunicação seja realizada de um modo eficaz é importante ter atenção a um discurso adaptado e simples, sempre de acordo com as ações que tomam uma grande importância, em particular;
- iii) Existência de uma comunicação bilateral: é importante e marcante para todos os elementos organizacionais poderem comunicar e manifestar as suas ideias, pensamentos e emoções através de uma comunicação bilateral;
- iv) Ênfase na comunicação interpessoal: A comunicação interna aliada à sua dimensão estratégica, utiliza e potencia as novas tecnologias para maximizar a comunicação presencial, de forma livre e construtiva;
- v) A comunicação como responsabilidade partilhada: nas organizações, revela-se um fator principal a comunicação ser vista e assumida como responsabilidade de todo o público interno e não centrada apenas em determinadas pessoas ou níveis hierárquicos;
- vi) Lidar com as más notícias: tal como há um planeamento para a transmissão de boas notícias é fulcral existir um plano para as más, de forma a transmiti-las de uma forma correta;
- vii) Conhecer os diferentes públicos: ter um conhecimento aprofundado das pessoas que constituem a organização revela-se uma vantagem, uma vez que é possível identificar quais os meios e formatos de comunicação adequados a aplicar;
- viii) A estratégia da comunicação: é essencial aplicar uma estratégia de comunicação interna, para conseguir chegar a todos os públicos, de modo a alcançar as metas propostas.

Embora o processo comunicacional pareça simples, a gestão tem de ter em consideração um conhecimento da cultura, de maneira a incutir valores para que as barreiras sejam diluídas. Podemos tomar, como exemplo, a introdução de novas tecnologias nas organizações, para melhorar processos. Por vezes, a forma como é transmitida a importância desta nova implementação, não é feita da melhor forma. O importante será revelar o valor que estas novas tecnologias vão ter no trabalho de cada pessoa, como a rapidez e eficiência (Bilhim, 2005:373; Rego, 1999:68).

Estas barreiras comunicacionais, têm de ser dissolvidas pois podem vir a ter impactos significativos nas organizações e no trabalho diário de cada função, área e departamento. Assim, estas questões são resolvidas pelo conhecimento da cultura, valores e regras que a empresa segue focando-se numa comunicação interna que potencialize a imagem da organização, quer para o seu público interno como externo. Tudo se torna mais inteligível, se houver um cuidado e atenção com os colaboradores. É fundamental fornecer-lhes feedback sobre o seu desempenho, pois a sua obtenção eleva a sua importância e participação num projeto comum. O saber ouvir, ser credível na transmissão de mensagens e persuasivo na transmissão de um pensamento, são fatores distintivos para se ultrapassar estas barreiras (Rego, 1999:71).

Por outro lado, o excesso ou escassez de informação pode ser decisivo no ato de comunicar, assim é essencial ponderar as diferentes interpretações e perceções que cada pessoa detém. Por isso, avaliar quem transmite a informação permite identificar a forma como esta vai comunicar e como vai intensificar ou lesar o trabalho de cada colaborador. Deste modo, a comunicação é entendida como algo mais notório, que somente se baseia em entender a perceção de outrem e na difusão de informação. Baseia-se também, numa ação pautada pela criatividade na criação de um novo conhecimento. Dentro desta ação, surgem diversos atores que ao se relacionarem, conseguem produzir vantagens competitivas para darem respostas ativas e céleres aos desafios que o mercado de trabalho lhes impõe.

5. A comunicação interna em rede – A intranet como instrumento de excelência, envolvimento e participação

O mundo organizacional está focado na forma como edifica a sua imagem junto dos seus públicos, com o intuito de satisfazer as suas necessidades informativas relativamente às políticas e atividades que a organização pondera realizar e aplicar. Contudo, tem dedicado cada vez mais a sua atenção em manter relações positivas com o exterior, ou seja, com os seus clientes reforçando a qualidade e diferenciação dos serviços e produtos que podem oferecer. Não obstante, tentam reforçar e

transmitir através da comunicação interna, a cultura e valores pelos quais se regem aos seus públicos internos, o mais importante para a construção de um projeto comum (Ballester, 2004:255).

Assim, a organização tem ao seu dispor distintos meios de comunicação interna que podem proporcionar uma comunicação “fluida, bidirecional e contínua” para os seus colaboradores, como para outros elementos alvo, com quem quer manter uma proximidade. Deste modo, as mensagens são dirigidas de forma diferente e estes instrumentos de comunicação vão facilitar informação de qualquer tipo. Tendo como objetivo serem “efetivos elos de ligação” dos seus colaboradores com a organização, sendo que o contrário também se observa (Ballester, 2004:256; Brandão e Portugal, 2015:154).

Segundo Duterme (2002:29) de acordo com a dinâmica associada à comunicação interna, esta pode fornecer diretrizes centradas em diversas origens. Assim, a informação pode estar relacionada com os processos de trabalho e com o trabalho em si. Portanto, os colaboradores sabem como proceder internamente ou quais os regulamentos que pautam a sua conduta na sua vida diária na organização. Por outro lado, tem conhecimento do contexto onde trabalham e são direcionados para qual é o seu papel na organização, bem como tomam um saber de qual o posicionamento da empresa na sociedade e no mercado, perante a sua concorrência.

Neste sentido, Duterme (2002:31) e Ballester (2004:256) revelam quais os instrumentos que são utilizados pelas organizações, para manterem a sua comunicação interna fluente. Assim, temos a comunicação interpessoal pautada pela proximidade e comunicação oral, sendo a mais comum no âmbito de trabalho demarcando o ritmo diário de toda a organização. Um exemplo prático deste tipo de comunicação são as reuniões que servem para informar sobre um tema em particular, ou sobre vários procurando a busca de soluções, ideias inovadoras e obtenção de feedback. Para Almeida (2003) esta tipologia comunicacional pode também incluir eventos corporativos, discursos ou qualquer circunstância que proporcione a resolução de contratempos, implementação de mudanças ou a concretização de objetivos.

Além disso, temos a comunicação realizada por uma base escrita, das quais podemos contar com meios como: a revista, jornal ou boletim interno que promovem uma participação dos colaboradores, ao mesmo tempo que os mantém informados sobre os eventos ou atividades da organização, bem como promove uma identificação dos mesmos à cultura e projeto a que estão associados. Destes também fazem parte as newsletter, relatórios e manual de acolhimento, que permite situar o colaborador na organização, conhecer quais são os seus direitos, para quem trabalha e com que

finalidade. Para Brandão e Portugal (2015:155) estes instrumentos permitem o conhecimento das “funções, normas internas de funcionamento, normas e organização do trabalho”.

Para apresentar a última tipologia de instrumentos de comunicação interna, é necessário fazer uma breve introdução às novas tecnologias de informação e, posteriormente, comunicação que presenteiam o século XXI. Devido aos requisitos impostos pelas novas formas de mercado, as organizações precisam de ser flexíveis, ao redesenharem a sua disposição. Tornaram-se menos centralizadas, com uma aptidão superior de resposta aos estímulos e complexidades impostas pela envolvente.

Estamos a vivenciar uma nova conjuntura que está ordenada de acordo com as tecnologias da informação. É um período marcado pela transformação de culturas relativamente aos instrumentos e meios utilizados, anteriormente. Nicholas Negroponte (1995) reforça que vivemos numa sociedade que se efetivou digital. Assim, esta expansão exponencial tecnológica permite através da sua competência a criação de “um interface entre campos tecnológicos mediante uma linguagem digital comum”. Deste modo, a informação pode ser concebida, guardada, com a possibilidade de ser readquirida ao mesmo tempo que, é processada e enviada para pontos de interesse (Castells, 2002:34).

São então proporcionadas às organizações novas formas de comunicar com os seus públicos internos e externos, verificando-se uma comunicação simples, rápida, construtiva e única. Desta forma, as transformações efetuadas ao nível dos meios e valores tradicionais, concebeu uma vasta comunicação feita de modo “horizontal, favorecendo estratégias de colaboração entre as organizações” (Cardoso, 2003:144). Assim, a comunicação e as novas tecnologias da informação não se podem dissociar, pois permitem uma inovação e conceção de novo conhecimento. O intuito será potenciar e alimentar estas novas ferramentas, adquirindo-se vantagem na criação de um “sistema comum de informação” (Castells, 2002:37).

Surge então a questão: como combinar as novas tecnologias com as organizações, sem que estas percam a sua identidade e produtividade? São recentes as novas orientações e tendências a que as organizações se têm de ajustar e adaptar. A organização em rede, surge como uma nova estrutura que se ajusta às mudanças efetuadas na envolvente, na sociedade e no mercado de trabalho em geral. Desta forma, em contextos de célere mudança como são atualmente vividos, esta nova estruturação organizacional possibilita que as organizações tenham “uma grande flexibilidade e capacidade de

adaptação” ao mercado e à competitividade a ele associada, bem como às tecnologias de informação e comunicação (Cardoso, 2003:143-144).

Segundo Brandão e Portugal (2015:157), a rede surge como uma forma de organização que possibilita a “escalabilidade, interatividade e flexibilidade” nas empresas, promovendo resultados e conhecimentos personalizados acerca das funções e áreas no interior da organização. Portanto para Castells (2002:432), a nossa cultura está a ser modificada na sua continuidade no tempo, pela agregação de múltiplos “modos de comunicação numa rede interativa”. Ou seja, são integrados num único sistema, formas ou modelos da comunicação entre os seres humanos, como o meio realizado pela escrita, oralidade e por fim, audiovisual, tais como a rádio ou televisão corporativa.

A comunicação em rede tem sido uma das novas apostas das organizações, pois ainda segundo Brandão e Portugal (2015:156) estas unem os colaboradores, independentemente do local geográfico e físico que se encontrem. No presente, é possível difundir informação e partilhá-la no momento, estabelecendo uma ligação entre as organizações e os indivíduos, revelando uma autonomia e fazendo parte das suas competências pessoais. Por isso, a via eletrónica torna-se indispensável para a sociedade contemporânea. Na verdade, o e-mail e a intranet, fazem parte dos instrumentos mais requisitados, atualmente. Efetivamente, o que pode promover uma comunicação interna vantajosa é essencialmente a intranet, pela sua celeridade e pormenores de informação em rede.

Portanto, a comunicação em rede mais concretamente a intranet, um dos objetos de estudo deste trabalho, proporciona uma aproximação das pessoas e informações. De facto, revela-se um instrumento completo por conseguir agrupar todos os componentes referidos anteriormente, acrescentando a participação, interatividade e atualidade que proporciona na dinâmica das organizações e conseqüentemente, nos seus colaboradores. Para Bland e Jackson (1992:12), a comunicação interna deve estar aliada aos seus colaboradores e vê-los como principais agentes da sua ação. Transpondo para a intranet, esta deve conjugar conteúdos de natureza tradicional, educativa e de lazer que envolvam os colaboradores e saibam fazer uma gestão das suas expetativas e satisfaçam as suas necessidades.

Para Ballester (2004:257) estas novas tecnologias surgiram como um elemento complementar aos meios tradicionais ou usuais nas organizações. Através da intranet conseguem dar conhecimento aos seus diferentes públicos internos, sobre o que é a organização, qual a sua dinâmica empreendedora mostrando a cultura e ética com que segue o seu negócio, serviços e produtos. Por

outro lado, tenta integrá-los para se atingirem índices de motivação e satisfação elevados no interior da sua organização, com as suas partes interessadas.

Deste modo, são vários os benefícios e vantagens que advém de políticas de comunicação interna bem estruturadas. Sendo que, Brandão e Portugal (2015:155) distinguem alguns desses benefícios:

- i) Promover e conservar níveis de motivação elevados, para com a organização a que pertencem;
- ii) Fornecer uma segurança no trabalho elevada;
- iii) Através da difusão de atividades e iniciativas, proporcionar uma identificação e conhecimentos elevados da estratégia implementada pela empresa, da sua missão, valores e objetivos a alcançar;
- iv) Situar o colaborador na empresa, demonstrando qual é a sua posição na empresa, evidenciando um sentimento de pertença;
- v) Destacar o posicionamento e relevância da organização na economia do seu país e a sua integração no mercado de trabalho.

Deste modo, as organizações ao quererem tirar o máximo proveito dessas vantagens aderem e unem-se, de modo continuado, às novas tecnologias de informação e comunicação. Na verdade, estas vão modificar o dia-a-dia das organizações. Tal acontece, porque permitem um uso e utilização elevados de informação, bem como têm influência nas ações ou atividades que realizamos, tornando-as cada vez mais pautadas pelas “trocas de informação”. Esta adesão exponencial tem ocorrido, porque as organizações não dependem somente de uma gestão estruturada e sólida, de recursos humanos e meios financeiros. A organização, sendo vista como um todo, precisa necessariamente de incluir outras partes essenciais que podem compor este todo tornando-a forte e resistente às alterações da envolvente. Para sobreviverem neste ambiente, é essencial fortificar a sua imagem, potenciando novos conhecimentos e *know-how* para manter os seus clientes fiéis à marca, oferecendo uma qualidade nos produtos, em paralelo com os seus atributos sociais e ecológicos (Almeida, 2003:107).

Assim, no final dos anos 90 do século XX foi possível criar uma comunicação em rede, que uniu as mais variadas tipologias de mensagens, abrangendo as imagens, sons e informação. Tudo se formou devido à tecnologia digital, permitindo um sistema de comunicação que se caracterizava pela sua “linguagem digital” universal e uma “lógica de trabalho em rede” clara (Castells, 2002:55). Por isso, a criação e avanço da Internet potenciou novas formas de comunicação, causando um interesse

global na concepção de “uma autoestrada interna às organizações” designada de Intranet (Almeida, 2003:111). Na sequência destes acontecimentos, houve uma introdução aos computadores causando uma rede de comunicação que se iria tornar fundamental na vida humana e das organizações. Esta entrada inovadora dos computadores nas organizações, gerou uma mudança na sua atividade, mas o real impacto aconteceu quando todos os computadores estiveram conectados, entre si, no interior da organização e fora dela.

Esta analogia à exponencial introdução dos computadores nas organizações, serve de exemplo para se compreender a célere aderência da Intranet pelas empresas. Para Moreira e Pon (2003:8) “a Intranet é uma rede corporativa semelhante à Internet por utilizar a mesma tecnologia e sistema de transferência de dados”. Na verdade, a Internet e a Intranet são observadas numa mesma ótica, mas a sua grande distinção é pela sua disponibilidade. Ou seja, a Internet está acessível a todos sendo uma rede pública, enquanto que a Intranet tem um acesso restrito. Deste modo, a Intranet é de um domínio privado, uma vez que todas as informações que circulam no interior da mesma só são acessíveis para a organização e a todos os elementos que a compõem, devidamente autorizados ao seu acesso e consulta.

A comunicação através da Intranet, semelhante à Internet integra uma comunicação feita de modo escrito, ou seja por texto incluindo uma interatividade através de imagens e sons. Esta interatividade e modelo audiovisual são essenciais para “a plena expressão da mente humana” (Castells, 2002:431). Assim, a Intranet revela-se uma rede que interage com múltiplos elementos, renovando a personalidade da comunicação, através dos serviços que disponibiliza aos seus colaboradores. Portanto, a Intranet combina e disponibiliza informações de carácter credível para os colaboradores pertencentes a uma empresa. Esta transferência de informação e o seu acesso é para todos os elementos organizacionais, sem existirem barreiras quanto à sua localização geográfica ou área, mantendo-os ligados no seu trabalho.

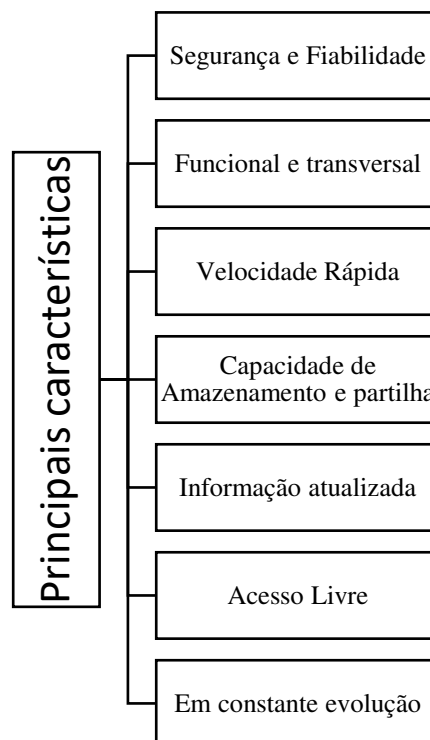
A intranet, sendo um instrumento de comunicação interna tem também as suas características, que segundo Almeida (2003:111) são:

- i) Interatividade total: há uma circulação e troca de mensagens, promovendo um contacto ativo entre as pessoas, em tempo real;
- ii) Autonomia em relação ao local de trabalho: com a condição de estar sempre conectado em rede;

- iii) Multiplicidade na difusão: todos os colaboradores vão receber as informações ou mensagens, sem haver qualquer exclusão na difusão das mesmas.

Por outro lado, Brandão e Portugal (2015:158) acrescentam novas particularidades da Intranet que proporcionam uma comunicação interna eficaz, representadas na figura 4. Contudo, todos estes atributos têm uma relevância especial e um contributo para a informação ser distribuída de forma equitativa a todos os colaboradores e para focos de interesse. Assim, a maior alteração foi, sem dúvida, o armazenamento de informação e a rápida velocidade com que é analisada e tratada essa mesma informação. Por isso, a intranet tornou-se um instrumento de excelência da comunicação interna por manter em constante interação as pessoas com as suas organizações e vice-versa. Apresenta-se como um veículo de informação e de comunicação, tendo por base princípios de comunicação interna que funcionam em múltiplas direções.

Figura 4 - Principais Características da Intranet



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

Na verdade, a intranet é um instrumento de comunicação interna bastante completo, pois através do seu carácter interativo e de atualização de informação permanente, é possível manter os seus

colaboradores relacionados com a organização a que pertencem. É estabelecida e estimulada uma participação ativa, devido a serem destacadas e expondo uma relevância às suas expetativas, interesses e necessidades de todas as pessoas que compõem a organização, relativamente aos tipos de informação, formas de comunicação e conteúdos. Neste caso, a comunicação deve ser idealizada e posteriormente, formalizada de múltiplas configurações. Por isso, Nestares (2002:284) sustenta que a intranet deve-se pautar por uma comunicação descendente, mas também de forma ascendente, e potenciar a de modo horizontal. Assim, ao existir uma multiplicidade comunicativa são proporcionados ambientes positivos, favoráveis a uma estimulação e valorização dos seus colaboradores. Ou seja, é dado o destaque essencial às “políticas e ações de comunicação interna” que vão de encontro às verdadeiras e autênticas “expetativas de informação e comunicação dos seus colaboradores”, com o intuito de se maximizar a sua motivação e envolvimento, bem como fomentar uma elevada participação nas ações, eventos e atividades da organização (Brandão e Portugal, 2015:159).

Vivemos num mundo globalizado e estamos perante uma era e geração digital, em que é essencial que as organizações saibam como retirar um maior aproveitamento deste “boom tecnológico”. Torna-se um requisito fundamental as empresas estruturarem e implementarem uma gestão vantajosa das tecnologias de informação e comunicação, como a Intranet. Esta, como um instrumento de comunicação interna, torna-se um elemento quase que essencial em qualquer organização. Isto deve-se, às permanentes atualizações e tendências que marcam a envolvente laboral e se as organizações se querem diferenciar na sua área de negócio devem adotar um posicionamento específico e estarem na “linha da frente” nas tecnologias de informação e comunicação, no progresso e implementação de boas práticas. Nesta lógica, Nestares (2002:523) referencia a Intranet como “o melhor sistema de comunicação interna” e, por isso, devem-se aproveitar os benefícios que advém deste instrumento e as oportunidades que podem ser criadas, para se motivar os colaboradores e mantê-los constantemente atualizados e informados sobre a sua empresa (Malafaia, 2016:18-19).

Cada vez mais, as organizações e particularizando ao caso português estão bastante evoluídas e em crescente maturidade no que toca a temas da atualidade, como a nível tecnológico. Por isso, Moreira (2005) refere que a Intranet tem um lugar de destaque devido à sua dupla vertente de recetor e emissor de comunicação no interior de cada organização. Esta revela-se um instrumento, assente numa base tecnológica, transmissor e potenciador de motivação, ao mesmo tempo que induz uma identificação dos colaboradores com as políticas e diretrizes da organização. Por outro lado, Elias e Mascaray (2003:35) sustentam que a Intranet possibilita um novo modo de relacionamento entre as

organizações e os seus colaboradores. A comunicação interna ao ser observada por um outro prisma, apresenta uma dimensão significativa para os colaboradores. Uma vez que, envolve as pessoas através da sua capacidade de armazenamento e produção, disponibilizando de modo imediato os conteúdos.

Para Moreira e Pon (2003:8), a intranet fornece diferentes serviços aliados a uma componente multimédia e interativa aliados ao som, imagem e texto. Disponibiliza também serviços de web, chat e correio eletrónico que permitem uma agilização da comunicação e dos seus processos, bem como a torna eficaz, clara e acessível ao público interno que lhe possa aceder e consultar. Portanto, sendo a Intranet um instrumento de excelência para a comunicação interna em rede, aproxima os colaboradores funcionando como uma “comunicação sem fronteiras”. Não existindo barreiras físicas e geográficas, há a possibilidade de todos os colaboradores interagirem emergindo uma dinâmica interna de comunicação, que potencia o compromisso, a participação e envolvimento de todos os departamentos, áreas e pontos geográficos (Brandão e Portugal, 2015:157).

Joaquim Loureiro (2003:113) sustenta que a intranet é um excelente meio de partilha de informação, sendo criados contextos ideais para esse propósito. Para o mesmo autor, a intranet é criada, desenvolvida e delineada com foco nos colaboradores e com a intenção de “melhorar os processos de negócio e de *workflow*”. Os colaboradores, ao acederem e consultarem a intranet das suas empresas, tornam-se utilizadores e este instrumento de comunicação deve refletir o modo como trabalham e funcionam, para se tornarem “gestores de informação mais produtivos”. É então, com os “repositórios da intranet” que as empresas podem gerar e criar conhecimento (Brandão e Portugal, 2015:158).

Neste sentido, a Intranet potencia um conhecimento no interior das organizações de modo estruturado e em rede. Por norma, os indivíduos que pertençam a um dado grupo, naturalmente detém conhecimento e estando interligados pelos mesmos interesses e gostos comunicam entre si. Na realidade, estes comunicam de diferentes formas, através de distintos instrumentos como via email, telefone ou até presencialmente. Desta comunicação resulta um espírito de resolução de problemas com o apoio e ajuda de todos, ou seja, em conjunto, mas também surgem espaços para partilha de experiências, histórias e conhecimento. Ao existir este ambiente colaborativo e comunicativo, é através das redes onde flui conhecimento comum, que os indivíduos ao conversarem e partilharem experiências conseguem conceber “conhecimento novo nas organizações” (Loureiro, 2003:78).

Contudo, são os colaboradores partindo para o ambiente organizacional, que podem tornar distintas as organizações no mercado. Na verdade, “o fator humano nunca foi tão importante”. Cada indivíduo possui conhecimento e se for aplicada uma favorável e organizada gestão, pode ser decisiva para se alcançarem benefícios sustentáveis, que se revelam mais tarde vantagens competitivas (Loureiro, 2003:19). No geral, a comunicação em rede refletida nas Intranets vai possibilitar a partilha e divulgação de conhecimento no interior da organização, para todos os níveis hierárquicos. Ao se gerar e potenciar este conhecimento vai fornecer-se um apoio a decisões e implementações que tenham de ser tomadas e que estas sejam percebidas e assimiladas pelos seus colaboradores. A vantagem competitiva surge quando as informações de qualidade que circulam se tornam em conhecimento, envolvendo os seus colaboradores (Brandão e Portugal, 2015:158). A Intranet revela-se um instrumento de comunicação interna em rede capaz de fornecer informações de carácter organizacional aos colaboradores, de forma fácil e acessível, promovendo relações positivas entre os mesmos e a organização, ao mesmo tempo que gera conhecimento.

Mais uma vez, para se criar uma Intranet que paute pela aderência dos seus colaboradores é necessário que a gestão de topo se alie aos gestores de recursos humanos para identificarem as reais necessidades de informação e comunicação dos seus colaboradores. Assim, aliado ao conhecimento dos gestores de recursos humanos, é essencial atrair as pessoas certas para se criarem e comporem equipas multidisciplinares para adotarem novas e contínuas abordagens e conteúdos na formação de uma Intranet de excelência. Que potencie um maior envolvimento e participação dos colaboradores.

Assim, “a Intranet é a janela que permite a introdução no mundo digital”, e por isso, estas têm de ser pensadas para atrair a atenção dos colaboradores de uma dada organização. Os líderes e a sua gestão podem têm aqui um papel determinante na formação deste instrumento de comunicação interna, num elemento estratégico. Por isso, é possível o desenvolvimento, envolvimento e retenção da atenção dos colaboradores para os conteúdos disponibilizados e relacionados com a sua organização. Desta forma, a comunicação interna mais concretamente a Intranet, deve espelhar os valores, missão e cultura da organização, devendo conter informações pautadas pelo rigor e novidade. Nestares (2002:253) reforça esta ideia, sustentando que a Intranet pode ser um meio simplificador da divulgação, “reforço da cultura e identidade de cada organização”. É cada vez mais, exigido às empresas contemporâneas terem uma comunicação interna global, com um cuidado e preocupação por parte dos seus líderes de consolidar a cultura que se vive e que se espera que seja reforçada no seio organizacional.

Deve-se então, fomentar uma comunicação interna integrada e estratégica, com o intuito de promover o compromisso e envolvimento de todos estimulando a criatividade e a inovação. Que é fundamental para cativar, ativar a motivação e o elo participativo de todas as pessoas. A intranet constitui-se um instrumento ou ferramenta estratégica, por ter a capacidade de alinhar e motivar os colaboradores a um projeto comum. Se a Intranet for concebida de uma forma sólida são produzidas soluções que criam ambientes positivos, inovadores e colaborativos. Para se desenvolver um sentimento de pertença, junto dos seus colaboradores é essencial que haja uma personalização da informação disponibilizada que tenha a capacidade de aliar e promover a adesão dos colaboradores com a vida da organização. Portanto, tudo se espelha nos níveis de produtividade e envolvimento de todos os elementos organizacionais. Para que tal aconteça, a Intranet deve potenciar e defender uma proximidade de todos os colaboradores, sem ter em conta as barreiras departamentais e geográficas, tornando-os operacionais e funcionais para o desenvolvimento do negócio (Costa, 2016:58-59).

Para que se obtenham os resultados ideais ou desejados, a Intranet deve conter características ou um formato mais informal, em que a circulação de informação seja feita de modo acessível, eficaz e fluido. As suas abordagens e conteúdos devem ser recentes e atualizados, para que captem a atenção e despertem uma participação de todos os colaboradores. Deste modo, os conteúdos devem ser desenhados à medida do público interno que vai ter acesso aos mesmos. As páginas e informações devem combinar informação geral e específica da organização, bem como informação que os utilizadores usam e possam personalizar. Por isso, a Intranet potenciando uma comunicação em rede deve “aproximar as pessoas, estimular um *networking* interno, a partilha do conhecimento e transmitir a cultura da empresa” (Costa, 2016:58-59).

É pertinente referir que, para se obter uma participação ativa dos colaboradores na organização é necessário que haja uma ligação com os conteúdos fornecidos pela Intranet e, por isso, estes devem ser apelativos. Com materiais e informações de natureza corporativa e individual. Ou seja, as informações e eventos devem estar relacionados com “a vida da empresa e com a vida dos seus colaboradores”. Uma vez que, estamos centrados na comunicação interna, esta ganha uma especial importância e relevância quando se transformam “factos em notícias com uma pertinência interna”. Este pensamento é gerado pela necessidade que as organizações têm em atrair, reter e manter os seus talentos, para a prossecução dos seus objetivos, mas sem esquecer a satisfação das suas necessidades e expectativas. Na realidade, a comunicação interna deve promover uma “motivação, integração e formação” dos seus colaboradores para que se enquadrem nos desafios, essência e atividade da organização. Por outro lado, não deve ser esquecida que uma integração total dos

colaboradores se deve à importância dada aos temas e matérias, que influenciem “positivamente a vida e natureza de cada colaborador” (Brandão e Portugal, 2015:159).

Deste modo, combinando a sua interatividade através de imagens, sons e uma apresentação da Intranet apelativa e atrativa permite que, sejam despertados nos colaboradores uma ligação à cultura viva pela organização, bem como aos conteúdos que fornecem informações sobre a empresa a que pertencem. Há então, uma constante interação entre a organização e colaboradores, fornecendo-lhes feedback e promovendo uma confiança na comunicação efetuada por este instrumento de comunicação em rede. A intranet resulta de uma fusão das novas tecnologias de informação, com os tradicionais instrumentos de comunicação interna, fornecendo às organizações e aos colaboradores conteúdos sobre o que é a sua organização, o que se passa e vai passar no interior da mesma, ao mesmo tempo que se disponibiliza informações de interesse geral e específico para todos os seus colaboradores. Estando as organizações a viver um ambiente digital e de desenvolvimento tecnológico, estas se aplicarem e integrarem este contexto à comunicação interna, vão retirar diversas vantagens como as apresentadas na figura 5.

Figura 5 - Vantagens adquiridas pelas organizações através da aplicação e integração das tecnologias à comunicação interna



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

Esta é a realidade presente e na verdade, as organizações devem tomar consciência que muitas delas se não se adaptarem e reinventarem poderão perder vantagens competitivas no mercado. A comunicação interna em rede, através das Intranets com a sua capacidade de conceber conteúdos “em tempo real”, pode prover “novos modos de produção” e um pensamento ou sentido empreendedor de “visibilidade, interação e participação” entre as pessoas e as empresas. Portanto, os líderes têm um papel importante e decisivo na implementação de redes internas, criando ambientes positivos gerados por uma comunicação de confiança que se pode efetivar num bom capital social.

Como foi referido anteriormente, para que a Intranet seja um ótimo instrumento de comunicação interna potenciando o compromisso e participação dos colaboradores é essencial que na sua criação e implementação se envolvam os colaboradores neste processo. Neste sentido, para que se utilize a Intranet de forma correta é essencial transmitir quais as particularidades e contornos que esta contém, para que se adquiram novos conhecimentos e aprendizagens com este instrumento e novas formas de comunicar internamente nas organizações.

Para os autores Bajwa e Ross (2002:28-29) e Almeida (2003:113) diversas são as vantagens que a Intranet quando aplicadas nas organizações pode disponibilizar ao nível do seu uso, sendo que:

- i) É fomentada uma envolvente positiva aliada a uma comunicação interna de confiança, por a informação estar acessível a todos, de um modo simples com uma maior qualidade, efetivando-se em conhecimento;
- ii) Há uma diminuição de custos, uma vez que ao condensar sistemas operativos determina-se uma capacidade de atualização de informação, estando disponível a todas as pessoas, independentemente do seu nível hierárquico;
- iii) Acompanha todas as alterações, visto que ao ser uma rede caracterizada pela sua acessibilidade interna pode acompanhar também a internet, fornecendo informações fora do seio organizacional;
- iv) Acrescem outros benefícios como serviços de correio eletrónico, *chat*, bem como potenciar a difusão de inquéritos sobre o que pensam os colaboradores, manuais com especificidade técnica ou boletins informativos;
- v) As barreiras do tempo e espaço são esquecidas, uma vez que se pode unir e criar uma ligação, em tempo real, aos colaboradores que estão em localizações ou departamentos diferentes.

Contudo, Pinto e Carvalho (1997:5) alertam para factos negativos que podem ocorrer da utilização da Intranet. Assim, o seu modo de funcionar e de regular a atividade podem ficar afetados por uma grande quantidade de informação que é divulgada, provocando uma sobrecarga por um tempo curto ou mais longo. Neste sentido, deve existir um cuidado, pois a informação é distribuída pela Intranet de um modo mais fácil e rápido. Por isso, deve haver uma especial atenção para não provocar uma dispersão ou atitudes indesejáveis nos colaboradores. Sendo que, esta informação deve circular a uma velocidade correta pelos canais certos, sem esquecer a sua essência e relevância (Tenreiro, 2016:52).

Por isso, a Intranet deve ser flexível ao ponto de se adaptar a cada organização, de acordo com a sua natureza e dos seus colaboradores, tendo em consideração as suas necessidades e expectativas de informação e comunicação. Deste modo, é essencial elevar o “*empowerment*” dos colaboradores através da sua participação ativa com conteúdos que despertem a sua atenção e os seus interesses. Por outro lado, são agilizados processos internos elevando-se um papel estratégico que pode advir da implementação da Intranet. Há então, a possibilidade de unir colaboradores, transmitir a cultura da organização, mas também são diminuídos custos que se tornam agradáveis à gestão. Como, por exemplo, custo em impressão de materiais, em utilização de papel ou de manutenção (Brandão e Portugal, 2015:159).

Em síntese, o ser humano é naturalmente um comunicador, por isso sempre existiram trocas de informação e conhecimento. As relações interpessoais são o espelho de uma participação ativa na vida humana e organizacional, onde se estabelecem relações de apoio para a concretização de objetivos. Deste modo, as organizações ganham vantagens competitivas em potenciar a comunicação interna, concebendo redes que estimulem a motivação e conhecimento dos colaboradores. A intranet pode funcionar como uma rede que também fortalece a cultura e identidade de cada organização, aproximando os colaboradores e gerindo comportamentos para um ambiente positivo. Através da Intranet, são difundidos conteúdos que fornecem conhecimentos sobre a organização, desenvolvendo um espírito de pertença nos colaboradores e de motivação por se identificarem com as políticas da organização. Assim, pode ser fomentada uma participação ativa e desenhada uma imagem da empresa como um todo, dando importância a todas as partes que a constituem, elevando o conhecimento e a promoção dos objetivos organizacionais.

Capítulo III – Metodologia

1. Enquadramento Situacional da organização e objeto de estudo – Infraestruturas de Portugal

A Infraestruturas de Portugal, é uma empresa pública que resultou do processo de fusão entre duas empresas denominadas de Rede Ferroviária Nacional – REFER, E. P.E (REFER, E. P.E) e a EP - Estradas de Portugal, S.A. (EP, S.A). Assim, no dia 1 de junho de 2015, a Rede Ferroviária Nacional integra a Estradas de Portugal, definindo a sociedade anónima presente Infraestruturas de Portugal, S.A (IP, S.A).

Por conseguinte, a Infraestruturas de Portugal tem como missão a “conceção, projeto, construção, financiamento, conservação, exploração, requalificação, alargamento e modernização das redes rodoviária e ferroviária nacionais, incluindo o comando e controlo da circulação ferroviária”, utilizando equipamentos, materiais alojados e sistemas, que elevem o progresso e evolução tecnológica, bem como premeiam a inovação. A Infraestruturas de Portugal, tem por base uma passagem de *know-how* e conhecimento que complementa a sua atividade na prestação de serviços e assessoria dispondo e sendo apoiada em bons alicerces, como os seus recursos, experiência e aptidões (Infraestruturas de Portugal,2018).

Na verdade, a Infraestruturas de Portugal é responsável por gerir as infraestruturas e atividades associadas do contexto público ferroviário e rodoviário do Estado, adicionando a gestão do seu património independente. Deste modo, possuem a gerência de parques de estacionamento e das respetivas áreas de serviço. Paralelamente, mantém os sistemas de informação, mais concretamente na transmissão e gestão de informação proveitosa do tráfego. A gestão das redes de comunicação entre as infraestruturas ou entre elas e os diversos pontos de interesse (estações, veículos, terminais e distintas estruturas ferroviárias) e canal técnico revelam-se também um objeto da organização, bem como se potencia e gere sistemas de segurança rodoviária e ferroviária (Infraestruturas de Portugal, 2018).

Por sua vez, defendem uma visão em que pretendem um posicionamento da IP “como gestor de mobilidade multimodal potenciando o asset management, as sinergias e as novas receitas para garantir uma prestação de serviço sustentável, segura e eficiente”. Desta visão surge a necessidade de explorar e analisar oportunidades de novas receitas e enquanto negócio core da empresa, focalizar a mobilidade multimodal (rodoviária, ferroviária, entre outras). Promover o asset management adaptado de infraestruturas e financeiro, bem como assegurar a pontualidade e segurança nos transportes, ao mesmo tempo que se reforça o facto de estarem disponíveis e garantirem a sua

sustentabilidade. E por fim, tentar manter o foco na eficiência e sempre que possível fornecer baixos custos no modo como prestam os seus serviços (Infraestruturas de Portugal, 2018; Infraestruturas de Portugal, 2017a:10).

Naturalmente, a sua visão estratégica assenta em três pilares fundamentais: a sustentabilidade das infraestruturas, sejam estas da ferrovia ou rodovia; a valorização do ativo e por último, afirmarem-se na prestação de serviços. Sendo que os seus valores assentam no rigor, transparência e eficiência que se espelham no compromisso, que pretendem manter com a sociedade e na sua vontade de contínua melhoria (Infraestruturas de Portugal, 2018).

Composição da Infraestruturas de Portugal

Deste modo, emerge uma organização única que conduz uma gestão das infraestruturas rodoviárias e ferroviárias, incorporando uma estratégia conjunta, marcada pela sua complementaridade e de uma gestão de modo integrado. Portanto, ao grupo IP pertencem quatro estruturas, ou seja, empresas subsidiárias que com os seus fins e atividades particulares rentabilizam o negócio do grupo IP. É possível verificar na figura 6 as estruturas que integram a Infraestruturas de Portugal.

Figura 6 - Constituição da Infraestruturas de Portugal



Fonte: Infraestruturas de Portugal (2017a:9)

Descrevendo de uma forma sucinta as várias organizações, a IP Engenharia foca a sua missão em dois prismas, neste caso no ramo de consultoria e por outro lado, à engenharia de transportes exclusiva no sector ferroviário, com o objetivo de promover soluções integradas. Sendo uma das empresas que vai dinamizar o negócio do grupo IP, fornecem projetos e estudos no âmbito da engenharia relacionada com os transportes, em paralelo com serviços de fiscalização. Quanto à IP Património, esta tem particular destaque em criar valor para os seus clientes, bem como para a sociedade. Neste sentido, detém a responsabilidade de gestão do património imobiliário, elevando o seu conhecimento na gestão e saber na exploração comercial das estações e interfaces de transporte.

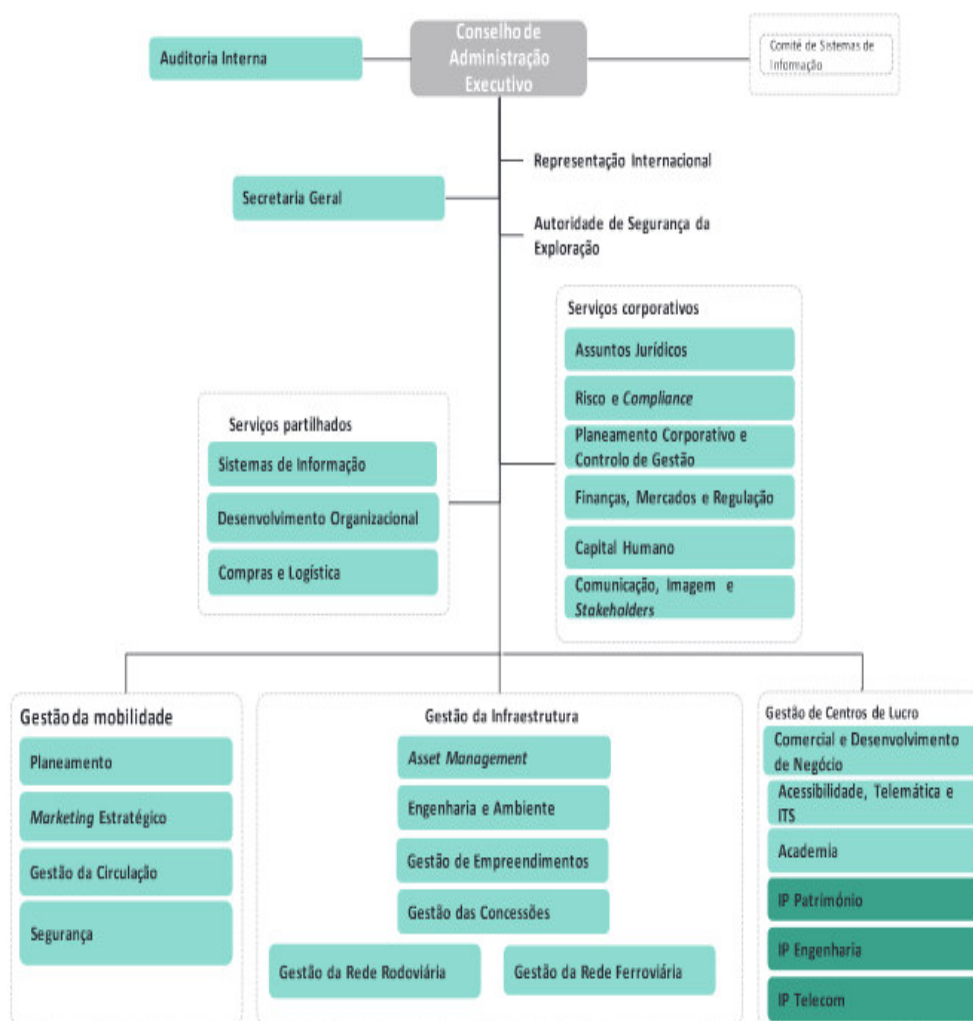
Porém, a IP Telecom tendo ao seu serviço equipas aptas para traçar soluções integradas aos seus clientes, é especializada numa vertente de telecomunicações, sistemas e tecnologias de informação. Tem como foco principal a gestão das infraestruturas de telecomunicações, provendo ao tecido empresarial e entidades públicas recursos inovadores, baseados em fibra ótica e canal técnico rodoviário. Por último, a GIL, designada de Gare Intermodal de Lisboa destaca como missão a construção e consequente exploração de um complexo intermodal de transportes. Beneficiando transportes de tipologia ferroviária, metropolitano, rodoviário e outros que sejam de particular interesse e necessário, bem como detém a exploração dos imóveis e diversas atividades associadas (Infraestruturas de Portugal, 2017a:14-15).

Neste sentido, é também necessário fazer uma breve referência a dois grupos de interesse económico, que o grupo IP participa e investe. A AVEP, Alta Velocidade Espanha–Portugal que detém como missão a concretização de estudos introdutórios, relativamente aos corredores Porto-Vigo e Madrid-Lisboa- Porto. Já o Corredor Atlântico, tem como função tornar rentável a infraestrutura ferroviária presente. Assumem-me também como uma plataforma que eleva e beneficia os investimentos feitos na infraestrutura ferroviária em países como: Portugal, Espanha, França e Alemanha. Desta forma, as barreiras são diluídas e obtém-se ganhos a nível operacional e nos transportes de mercadorias (Infraestruturas de Portugal, 2016:14).

Estrutura da Infraestruturas de Portugal

Após a sua fusão, o modelo organizacional ilustrado na figura 7 sofreu algumas adaptações, mas de um modo global é constituído por duas áreas de grande destaque: as direções que fornecem serviços de apoio adicionando valor para o interior da organização, sendo estes os partilhados e corporativos. A segunda área caracteriza-se pelo próprio negócio, ou seja, onde são produzidos e entregues os serviços e produtos para o exterior (cliente) e se materializa o serviço que é mediado e concedido pela IP.

Figura 7 - Estrutura das Infraestruturas de Portugal



Fonte: Infraestruturas de Portugal (2017a:13) e Infraestruturas de Portugal (2018).

Para uma melhor compreensão da estrutura organizacional, no âmbito das áreas core pode-se observar três divisões distintas, uma para a gestão da mobilidade, outra dedicada à gestão da infraestrutura, e por fim para a gestão de centros de lucro. Por conseguinte, a primeira divisão diz respeito a unidades que certificam e garantem, em conformidade com os princípios de segurança, sustentabilidade e otimização da receita core, a execução e implementação da planificação integrada das redes e da gestão da mobilidade. Por sua vez, as unidades a que compete a gestão da infraestrutura, em conjunto com o emprego dos princípios de *asset management* conseguem-se prever proveitos em termos de eficiência. Por último, os centros de lucros são geridos por forma a acrescentar valor das receitas não core (Infraestruturas de Portugal, 2017a:13).

Tal como referido anteriormente, no contexto de apoio são introduzidos os serviços corporativos e partilhados, sendo que ambos constituem uma fonte de suporte a todas as atividades da organização.

E por fim, o Comité de Sistemas de Informação fazendo parte desta estrutura, atua como um meio complementar de apoio à tomada de decisão e à gestão de interfaces.

Contextualização da Infraestruturas de Portugal

Fazendo uma breve contextualização à organização Infraestruturas de Portugal, esta pertence ao sector público e conta com mais de 3.000 colaboradores. Destacou-se com o prémio de melhores práticas de excelência no trabalho enquanto Estradas de Portugal, mas enquanto Infraestruturas de Portugal, mantém algumas dessas boas práticas. Atualmente pode-se evidenciar alguns benefícios internos através de protocolos e parcerias com a IP de acesso a todos os colaboradores do grupo (em matéria de seguros e produtos bancários, apoio à educação, transportes, telecomunicações, ginásios, saúde e estética, farmácias, restauração, entre outros) e a pluralidade de serviços através da casa do pessoal. A casa do Pessoal, adveio das Estradas de Portugal, mas mantêm-se na IP pelas contribuições dadas a nível orçamental. Esta define-se pelas atividades, ocupações de tempos livres nas férias, pelo médico ao dispor dos colaboradores, seguro, entre outros. Porém só os associados podem ter acesso a estes benefícios, ou quem monetariamente contribua com preços definidos para cada atividade. A oportunidade de ter os filhos dos seus colaboradores no infantário “Ninho” e de se candidatarem a bolsas e prémios de mérito, pelos bons resultados dos filhos, torna-se relevante para a motivação, bem-estar e importância dada aos seus colaboradores (Ramalho, 2015:56).

Na verdade, o conforto transmitido pelo refeitório é umas das preocupações da organização, tendo uma ementa que tenta atingir os gostos dos seus colaboradores, para que não tenham de se preocupar com as suas refeições, ajudando no ritmo acelerado a que se assiste na atualidade, ao mesmo tempo que estão aliados e intensificam as suas políticas simplificadoras de conciliação trabalho-família. É igualmente importante, destacar a sua adesão ao IGEN – empresas para a igualdade de género, bem como à carta portuguesa para a diversidade. A formação idealizada pela Academia da IP e realizada pelo Capital Humano para tornar os seus colaboradores mais aptos é fundamental para criar um maior know-how sobre o negócio e adquirirem competências necessárias à realização das tarefas aliadas à sua função (Ramalho, 2015:56).

Tomando o foco para o departamento de comunicação interna, a cargo da sua equipa multidisciplinar enfrentam diariamente diversificados desafios e tarefas. Estes desafios passam por despertar o espírito corporativo, através da elaboração e implementação do plano de comunicação interna. Com o propósito de fomentar a difusão dos valores e visão da IP, para que haja uma partilha

e identificação dos mesmos pelos colaboradores. Definem a política e estratégia de comunicação interna, tentando alinhar os colaboradores com a própria estratégia e objetivos delineados para a organização (Infraestruturas de Portugal, 2017c).

Torna-se de certa forma, uma empresa de interesse para este trabalho de investigação, uma vez que são promovidos e desenvolvidos a nível interno vários canais de comunicação interna. Contam com o desenvolvimento e gestão de distintos meios de difusão de informação, como o email, a newsletter corporativa digital “Nosipê” que dá vida aos acontecimentos organizacionais, o site institucional para comunicação externa e conhecimento público, bem como o foco desta investigação, a intranet do grupo. Para além de, serem potenciados os vários canais de comunicação interna, o departamento tem a preocupação de apoiar e acompanhar a realização de diferentes eventos direcionados para o seu público interno. Alguns destes eventos tem início no departamento de comunicação interna e outros têm interligação e surgem da iniciativa de outros departamentos (Infraestruturas de Portugal, 2017c).

São exemplos de algumas iniciativas a corrida IP, a festa de natal para os filhos e colaboradores da IP, os passatempos (como oportunidades de oferta de bilhetes para espetáculos e outros eventos), comemoração do aniversário da IP, o mercado de Natal e a campanha solidária IP para ajudar as vítimas dos incêndios, bem como outras ações de voluntariado. É de salientar, uma iniciativa que já esteve a decorrer na intranet, intitulada de “100 pequenas coisas”. Esta tinha como propósito os colaboradores partilharem as suas ideias para melhorar a empresa, enviando-as para o email facultado na intranet. Já foram selecionadas 20 ideias, sendo que algumas ainda estão em fase de projeto, umas prontas a implementar e uma em fase de implementação (Infraestruturas de Portugal, 2017b).

Outras ações a destacar são a celebração do dia da mulher, com oferta de chocolates a todas as colaboradoras da IP, o postal de aniversário, as campanhas de vacinação contra a gripe e as visitas ao pilar 7 da ponte 25 Abril, grátis para todos os colaboradores até dezembro. Por outro lado, questões sobre o clima organizacional também estão a seu cuidado, implementando recentemente um inquérito interno, por forma a identificar o que possa ter impacto no ambiente de trabalho, com o intuito de gerir possíveis situações de crise. São também divulgados e criados workshops de grande interesse para o público interno, com o intuito de potenciar um maior conhecimento sobre a igualdade de género, stress e bem-estar, mobilidade sustentável e diversidade na IP são alguns dos exemplos (Infraestruturas de Portugal, 2017b).

A comunicação na IP torna-se um elemento essencial no grupo, para que as mensagens sejam recebidas da forma mais correta e se estimulem todas as subculturas do grupo. Assegurar a atualização de toda a informação torna-se crucial, tendo sempre em consideração divulgar ações e atividades, quer internas e externas, de grande interesse para os colaboradores. É essencial, que os colaboradores se liguem à IP e possam reter uma lealdade e desenhar uma imagem positiva do grupo (Infraestruturas de Portugal, 2017c)

A infraestruturas de Portugal foi alvo de um processo de fusão, como foi referido anteriormente, e assim cresceu a necessidade de criar um portal único, a Intranet do grupo IP, que funcionasse como um meio de participação e cooperação para todo o grupo. Torna-se então, uma plataforma com um foco na informação que é precisa e necessária a todas as áreas constituintes do grupo IP. Portanto, é essencial que a Intranet se revele como uma ferramenta de comunicação interna para todos os colaboradores, envolvendo-os e criando um vínculo e união da organização como um todo.

Deste modo, através de um processo colaborativo entre duas áreas funcionais, neste caso os departamentos de comunicação Interna e o desenvolvimento Organizacional, é de sua responsabilidade gerir em parceria a Intranet da IP. Assim, esta plataforma única concentra toda a informação indispensável para o progresso do negócio, em parte de determinadas tarefas que surgem e tem ligação direta ao dia-a-dia de cada unidade orgânica. Bem como, reúne principalmente informações indispensáveis à vida organizacional, transmitindo uma comunicação para os colaboradores do que se passa na envolvente interna. O produto final integra conteúdos e aplicações das intranets da ex-REFER, ex-EP, bem como da ex-REFER TELECOM, ex-REFER ENGENHARIA e ex-REFER PATRIMÓNIO (Infraestruturas de Portugal, 2017c).

Caracterização do objeto de estudo – Intranet da Infraestruturas de Portugal

A intranet da IP sofreu algumas alterações desde que foi implementada, por isso a observação feita foi sobre a realidade atual. Sendo a intranet um espaço único de partilha de informação, é possível visualizar conteúdos sobre os diferentes segmentos que compõem a Infraestruturas de Portugal, todas as novidades e notícias relativas ao grupo, bem como são divulgados passatempos promovendo um envolvimento e participação dos colaboradores. Através de uma dinâmica apelativa, de cores, imagens e linguagem fácil é possível aceder também a documentação para a realização das suas atividades diárias, ao mesmo tempo que podem personalizar e gerir alguns conteúdos que assinalem como importantes para si. É fundamental salientar que é potenciada a

marca interna “A marca Somos Nós”, pela sua estrutura e escolha de cores que salientam a sua cultura, ao mesmo tempo que surgem notícias e é partilhado trabalho que promove a criação desta marca e da própria organização IP (Infraestruturas de Portugal, 2017b).

É importante, realçar que a comunicação interna se constitui um meio fundamental na difusão de conhecimento dos colaboradores para o sucesso do negócio da IP, bem como espelha um passo à frente na comunicação do grupo feita pelo modo digital.

Com a intranet da IP pretende-se que os colaboradores acessem a informação pertinente para o desenvolvimento do negócio e do que se passa internamente, bem como potenciar a sua visão e valores. De certo modo, querem também garantir a divulgação e o acesso à informação interna, aumentando a relação entre os colaboradores e entre os seus superiores hierárquicos (Conselho de Administração Executiva), uma vez que nem todos os colaboradores se concentram no mesmo ponto geográfico. Por sua vez, há uma preocupação permanente do departamento de comunicação e desenvolvimento organizacional, em assegurar atualidade na informação de forma a conceber uma conexão entre os colaboradores e os próprios conteúdos. A forma de navegação da intranet da IP está direcionada para as áreas funcionais e público distinto, por isso pretende-se que se constitua um recurso de elevada relevância, uma vez que agrega e disponibiliza uma quantidade elevada de informação (Infraestruturas de Portugal, 2017b).

Na verdade, para consultar a intranet do grupo IP basta aceder à página da internet através de um computador da empresa, com a introdução dos dados pessoais (*username* e *password*) e esta é automaticamente iniciada com a página inicial da mesma. Ao iniciar sessão, numa primeira visão geral, imediatamente se observa uma dinâmica visual. São destacadas notícias em formato de fotografia, em três pontos, sendo que dois deles são estáticos e um rotativo (à escolha do gestor de conteúdos, variando consoante o seu nível de atualidade e importância). Com o intuito de, cativar a atenção dos utilizadores para notícias relativas ao que se passa na IP, passatempos, eventos ou conferências que possam ocorrer, bem como iniciativas para envolvimento dos colaboradores (evento de natal, corrida IP, formações entre outros). Visualizando como um todo, é possível observar diversos elementos com diferentes funcionalidades. Existe assim, uma possibilidade de fazer pesquisas relativamente a todos os conteúdos da intranet, visto que está associada a uma forma muito familiar de pesquisa, como o google, em que os colaboradores podem aperfeiçoar a sua pesquisa por data, área, palavra-chave. Um acesso a contactos, permitindo a fácil pesquisa de contactos úteis ou pessoas. Por outro lado, através do ícone *Helpdesk*, quando acedido é feita uma ligação à aplicação/ferramenta “Arco” que se centra na resolução de questões online ao cliente, constituindo-se uma ferramenta de apoio. É realçado um vínculo entre fornecedor e clientes

internos, que faculta uma ajuda na resolução de problemas diários concedendo uma prestação de serviços, sendo também permitida a apresentação de reclamações. Exemplos disso são reportar problemas com as instalações, entre outros. Contudo, surgem também hiperligações ao Youtube, redes sociais como o LinkedIn e Twitter, bem como podem aceder ao site institucional (Infraestruturas de Portugal, 2017b).

Partindo para uma visualização mais particular da Página Inicial, esta pode ser repartida em oito grandes áreas chave visualizadas como separadores. A primeira encontra-se do lado direito da página inicial, **“Os meus favoritos”** que podem ser geridos pelo colaborador, por forma a personalizar e ter acesso fácil e rápido a áreas, aplicações ou informação relevante para si. A segunda situa-se do lado esquerdo, uma área de difusão interna **“O que há de novo?”** onde os colaboradores podem consultar informações sobre novos documentos, relatórios, procedimentos ou conteúdos da intranet que vão sendo criados ou desenvolvidos. São exemplo a consulta do manual da organização, deliberações, nomeações, benefícios, entre outros. Por sua vez, junto a esta pode aceder-se ao **“O que vai acontecer?”** assumindo o formato de um calendário e caracteriza-se por uma agenda que divulga os eventos, exposições, formações, conferências e acontecimentos relevantes quer para a empresa, quer para o sector. Vem assinalados por várias cores, distinguindo o tipo de evento que vai ocorrer para ser de fácil associação ao ser visualizado. Assim, surgem marcados os eventos no dia e mês correspondentes (Infraestruturas de Portugal, 2017b).

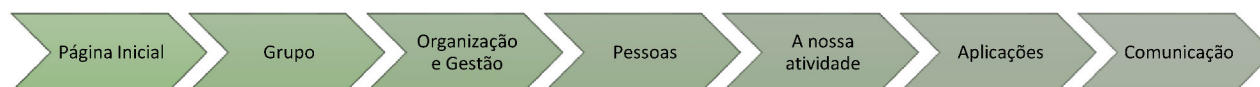
Deste modo, abaixo destaca-se a área **“Notícias”**, sendo o principal canal de transmissão de notícias de importante relevância para o grupo, que podem ser consultadas pelo colaborador. No final, observa-se a área **“A marca somos Nós”** espaço onde os colaboradores podem consultar a Newsletter digital “Nosipê” do mês corrente e de edições anteriores. Do lado direito à área “o que vai acontecer?” está a área **“Eu quero”** destacando-se pela sua utilidade na atividade diária de cada utilizador, estes podem consultar através de uma lista de links que redirecionam para um documento ou página como fazer uma carta, como apresentar uma despesa, fazer uma pesquisa na intranet, reservar salas em Outlook, fazer uma apresentação em PowerPoint, consultar oportunidades de vagas internas ou até manuais de formação, entre outros. A **“Áreas colaborativas”** permite o acesso às áreas de trabalho em SharePoint, neste caso encontrar pessoas para a rede de trabalho e criar grupos que permitam trabalhar online, partilhar documentos e também com a possibilidade de os criar ou modificar (Infraestruturas de Portugal, 2017b).

Também situada no lado direito da Página, abaixo das áreas colaborativas estão os **“Destaques”** divididos por documentos, aplicações e áreas que estão dentro dos menus, mas são consultados pelo colaborador na página inicial (estes são definidos pelo gestor de conteúdos como potenciais

informações de relevância). Por fim, é facultado aos utilizadores através de sete ícones outro tipo de informação como: “**todos os benefícios sociais da IP**”, terem acesso a notícias externas do grupo na rubrica a “**IP na comunicação social**”, consultar e aprender sobre o Sistema de Informação Geográfica através do “**Conhece o SIG?**”, consultar a “**Pontualidade Ferroviária**”; e enviar alertas através do separador “**Comunicação de Irregularidades**”. Sendo que, acedem também aos separadores da “**Comissão de trabalhadores da IP**” e “**Casa do Pessoal da IP**”.

Esta página inicial pode ser encarada como uma forma simples e rápida de encontrar a informação mais relevante para cada utilizador no seu dia-a-dia. Há então, uma preocupação em manter os conteúdos atualizados e que haja uma “estrutura ideal” para os colaboradores se identificarem com a mesma, como um meio de comunicação fiável e eficaz. Assim, é possível evidenciar sete principais áreas da intranet da IP, como se pode verificar na figura 8, incluindo a página inicial que remete para vários conteúdos que estão dentro das restantes áreas principais. Estando a intranet orientada não só para fomentar uma ligação entre os colaboradores da empresa, estas áreas foram desenvolvidas de forma a potenciar a comunicação e o negócio. No entanto, a página inicial está desenhada, para que fosse diminuído tempo na pesquisa de informação necessária no momento (Infraestruturas de Portugal, 2017b).

Figura 8 - Principais áreas da Intranet da Infraestruturas de Portugal



Fonte: Elaboração Própria

Por conseguinte, cada área (ver anexo I) tem conteúdos e funcionalidades muito específicas englobando informação direcionada tanto para o geral, como para particular. Assim, temos a Página Inicial descrita anteriormente, a área **Grupo; Organização e Gestão; Pessoas; A nossa atividade; Aplicações** e por fim, **Comunicação**, sendo descritas mais ao pormenor em seguida (Infraestruturas de Portugal, 2017b):

- i) A área **Grupo** assenta num propósito corporativo, em que os colaboradores podem aceder a informação de carácter institucional e documentação dedicada à própria estrutura do grupo, ou seja, em relação às empresas que o constituem. Esta área é constituída por oito

separadores, sendo que o primeiro é **governo societário** onde é descrito brevemente a constituição da Infraestruturas de Portugal e qual o modelo de governo societário. Esta está em quatro pastas, órgãos sociais, CAE- Resumo Curriculum Vitae, BI da empresa e documentos base. Como os próprios nomes indicam os colaboradores podem aceder a e ter conhecimento dos órgãos sociais, conhecer cada elemento do conselho de administração, aceder ao BI da empresa e a alguns documentos como: planos de Investimentos em Infraestruturas – Ferrovia 2020, plano de atividades e orçamentos, relatórios de sustentabilidade, resultados, diretório da rede, entre outros). As pastas **relação com o acionista e políticas e estatutos** é possível aceder a documentos da natureza das suas designações. Quanto à quarta pasta, **representação internacional** é possível aceder aos principais stakeholders e interfaces externos ao grupo IP, bem como documentação sobre principais produtos e serviços, bem como ter acesso a publicações. A pasta **representação regional** permite o conhecimento de todos os representantes regionais. Por conseguinte a pasta **stakeholders** é possível aceder a quais são os principais stakeholders.

Já a pasta **responsabilidade social e ética** pode-se consultar o programa de responsabilidade social do grupo, ter conhecimento da carta portuguesa para a diversidade assinada pelo Grupo, conhecer e aceder ao GRACE -Grupo de Reflexão e Apoio à cidadania empresarial, bem como aceder a relatórios de sustentabilidade. Esta pasta subdivide-se em três separadores, código de ética onde é possível aceder ao mesmo. A comunicação de irregularidades onde podem consultar a política da mesma e links para fazer os alertas. O separador igualdade de género, que permite aceder ao plano para a igualdade, relatórios, legislação, outra documentação relacionada e boas práticas para a conciliação da vida profissional/familiar e pessoal. Por último, a pasta **prémios e certificações**, permite o conhecimento das várias certificações, bem como aceder ao link para aceder aos prémios ganhos (Infraestruturas de Portugal, 2017b).

- ii) A área **Organização e Gestão**, compreende o acesso aos colaboradores a documentação de carácter técnico, normativo, informação legislativa e de arquivo, tendo ligação direta à atividade da empresa. Caracteriza-se por poder ser consultada informação de natureza organizacional, normativo e funcional. Neste sentido, o colaborador pode ter acesso ao manual e organogramas, processos, deliberações, bem como normativos e modelos e até best practices. Esta é constituída por seis separadores.

Assim, a pasta **Organização** compreende a consulta do manual da organização, fichas de identidade, organogramas e a que correspondem as siglas das várias direções,

departamentos, funções e unidades e empresa correspondente (IP, IP TELECOM, IP PATRIMÓNIO IP ENGENHARIA). Quanto à pasta **Sistema de Gestão Empresarial- SGE** é possível consultar quais são os processos da IP (também é visualizada na subpasta Processos da organização IP), políticas, estatutos e procedimentos. Para consultar temas de controlo de gestão (relatórios de controlo de performance 2016), gestão do risco (Dashboard de gestão do risco do grupo IP 2016/2017) e compliance (documentos e legislação) pode ser feito através das respetivas subdivisões. Podendo ser consultados o sistema de gestão apenas das duas empresas participadas, pelas subdivisões SGE IP Telecom, SGE IP Engenharia, sendo que a SGE IP Património não contém informação.

Por outro lado, a pasta **Decisões** oferece informação sobre despachos, deliberações do CAE e CA, delegação de poderes relativos à IP, decisões de diretores e ausências de responsáveis de estrutura. Por sua vez, a pasta **Normativos e Modelos** podem ser consultados normativos, modelos das várias áreas da IP e sistema geral de rúbricas para a ferrovia e rodovia. Contudo, contém a divisão Best Practices onde se podem consultar as fichas BP (acidentes de trabalho, contas a pagar e receber, gestão do desempenho), guias BP (criar despachos, encerrar fichas, dono do assunto) e fichas como fazer (reservar salas em Outlook, download de documentos da intranet, ativar função do correio eletrónico – assistente de ausência temporária, fazer um pedido de *Helpdesk*, entre outros). Sendo que, ainda é possível fazer uma pesquisa de normativos e modelos por tipo de documento e área de atividade.

Quanto à pasta **Arquivo- Centro de Documentação** conta com a subpasta arquivo onde é possível fazer uma pesquisa arquivística, quais são os contactos e horário de atendimento do arquivo, bem como perceber quais são os arquivos nacionais, associações profissionais e preservação digital. Já pela subpasta centro de documentação é também possível saber quais os contactos e horário de atendimento do mesmo, fazer uma pesquisa bibliográfica, consultar publicações periódicas e ter acesso a links de bibliotecas gerais, especializadas, a normalização e associações profissionais. Por último, a pasta **Projetos** permite aceder a todos os projetos realizados até ao momento, tal como os que estão por concretizar (Infraestruturas de Portugal, 2017b).

- iii) Relativamente à área **Pessoas** esta foca-se por inteiro aos recursos humanos, por isso é possível aceder a documentação e ferramentas dedicadas ao global dessa atividade. Estão incluídas nove divisórias. O separador **desempenho** permite pesquisar sobre o sistema de avaliação de desempenho da empresa “Via Excelência” e aceder à aplicação de implementação do mesmo. O de **recrutamento e mobilidade** espaço para aceder a

oportunidades de recrutamento interno e externo (estágios e outras oportunidades para candidaturas externas) e documentação de suporte (pedido de transferência). No separador **área social** estão duas pastas: uma denominada benefícios sociais onde podem ser consultados todos os benefícios sociais (apoio à escolaridade, seguro de saúde, ementa refeitório, o infantário ninho, bem como todas as parcerias e protocolos e aceder à casa do pessoal e às suas atividades e parcerias) bem como outras organizações associativas. Por outro lado, na segunda pasta parceiros sociais podem ser visualizados os parceiros sociais, tendo toda a informação sobre a comissão de trabalhadores e organismos sindicais.

Para questões relacionadas com saúde, o separador **saúde** está sem informação e desatualizado. Para esclarecimento em matéria de remunerações, tem o separador **remunerações e cadastro**, mas sem qualquer informação, para além do acesso à aplicação e-trabalho.

Seguidamente, tem os separadores **normativo e regulamentação pessoal** onde se pode consultar acordo de empresa e alguns regulamentos e **indicadores e ficheiros** onde se acede a indicadores e respetivos ficheiros de recursos humanos das diversas empresas do grupo. Surgindo também o de **projetos em curso**, não contendo qualquer informação.

Existe também uma componente dedicada ao separador **formação**, exclusivo à consulta da atividade formativa (formações do mês, plano de formação apresentações, etc.), como ficheiros sobre o mesmo, links, certificações/qualificações e bolsa de formadores. Este separador contém duas pastas: uma sobre notícias de formação e outro espaço de conhecimento para aceder a workshops, cursos, manuais, fichas de apoio (templates, SRM, SAP), apresentações (Infraestruturas de Portugal, 2017b).

iv) A área **A nossa atividade** reúne conteúdos significativos com enfoque nas grandes áreas de negócio. São destacadas informações para cada um dos diferentes âmbitos relacionados com a atividade da organização. Esta está dividida em dezasseis pastas, sendo que as pastas Estudos e Projetos e Concessões não tem qualquer informação.

Quanto à pasta **Redes e SIG** podem ser visualizados os mapas, documentos e reuniões da comissão de acompanhamento SIG em PPT. Na pasta **Planeamento** pode-se aceder ao plano de proximidade (relativo às intervenções a desenvolver no período de 2018-2022), documentos, mapas, normativos e modelos. Na pasta **Grandes Investimentos** visualizam-se os grandes investimentos na ferrovia e na rodovia. Por outro lado, a pasta **Asset Management** acede-se a um documento sobre o esclarecimento de ativos, o que é o asset management e outras perguntas e respostas em torno do tema. Conta com sete subpastas

onde se podem consultar o conhecimento dos ativos, a estratégia onde se consultam o plano de gestão para 2017 e outro tipo de estratégias que se esperam atingir com as atividades de gestão. Posteriormente, com a subpasta planificação, consultar os planos para clarificar o que será executado, em que momento e a que custo. A subpasta revisão e risco onde se pode aceder a documentos, manuais e apresentações sobre o tema. Pode-se também aceder a publicações, fotografias e referências pelas respetivas subpastas.

Relativamente à pasta **Manutenção e Conservação** podem ser consultados documentação técnica, planeamento, relatórios e orgânica da rede ferroviária. Mas também sobre a rede rodoviária documentos sobre reabilitação e requalificação, manutenção, gestão da conservação e operação e fiscalização da rede. Na pasta **Operação** não tem nada sobre a rodovia, mas podem ser consultados documentos sobre regulamentação ferroviária da IP, do IMT e de empresas de transporte ferroviário - ETF. Como também monitorização do desempenho, indicadores de produção e desempenho, relatórios diários de circulação e regime de melhoria de desempenho relativos somente à ferrovia. Na pasta de **Segurança** podem ser consultados planos de segurança, atividade de coordenação de segurança e documentação relativa a segurança e condições de trabalho. Podem também ter conhecimento das campanhas em vigor e acesso a toda a documentação e publicações feitas. Por sua vez, a pasta **Financeira** remete para a consulta de calendários de fecho de 2017, índice de revisão de preços (2016) e fundos comunitários. Já na pasta **Comercial e Marketing** podem ser consultados relatórios de desempenho (relação com o cliente 2016, 1º semestre 2017) quais as receitas core (relatórios 2016/2017) bem como aceder ao diretório de rede e portefólio de produtos e serviços e ter conhecimento do corredor do atlântico, através de um link de acesso.

A pasta **Inovação** contém informações e documentos relativos a investigação e desenvolvimento na área da inovação na melhoria continua dos serviços IP (2016/2017). Na subpasta **Contratação** é possível aceder a informações sobre minutas de contratação e outro tipo de informações (manuais, fichas de apoio, entre outros) dirigidos para esta área. Na pasta **Logística** acede-se a aplicações de apoio à logística. Contudo, na pasta **Ambiente** os colaboradores têm um acesso a documentação e informação sobre procedimentos, quais os projetos abrangidos pelo regime de avaliação ambiental, bem como temas sobre o ciclo de vida dos empreendimentos em relação à gestão ambiental. Contém também fontes informativas sobre as auditorias de ambiente, o respetivo enquadramento legal e as áreas de especialidade. Sendo como exemplos destas áreas, os resíduos, o ruído, energia, património cultura, entre outros. Por fim, a pasta **Serviços Gerais** refere-se à gestão e disponibilidade

de bens e serviços transversais a toda a IP, podendo os colaboradores aceder à aplicação de gestão de frota, de gestão de alojamentos e o manual da mesma, de gestão de comunicações móveis e informações e documentação sobre viagens, economato (SRM – aquisição de material), limpeza e gestão dos riscos seguráveis (Infraestruturas de Portugal, 2017b).

v) A área **Aplicações** remete a um conjunto de ferramentas e aplicações de grande usabilidade para cada colaborador. Estas estão segmentadas por diversas categorias de apoio a diferentes áreas, sendo estas de ambiente, aplicação Helpdesk, aplicações transversais, contratação, financeiro, formação, histórico, logística, manutenção-conservação, meios e recursos, operação, organização, património, pessoas, telemática e utilitários (Infraestruturas de Portugal, 2017b).

vi) Por fim, a área **Comunicação** como a própria designação assinala, traduz toda a forma de comunicar no grupo, desde a consulta de suportes e instrumentos de comunicação interna e externa. São divulgadas notícias, promove-se a marca IP e contém uma componente mais interativa, como uma galeria multimédia. Contudo, esta área fragmenta-se em nove separadores. Temos o separador **notícias** onde é possível consultar por categoria (Capital Humano, Comunicação e Imagem, Geral, Organização e Gestão, Cultura e Eventos, Ferramentas e Recursos, Asset Management, entre outros) toda a informação sobre notícias do grupo. A **newsletter nós IP e recortes de imprensa**, revela-se um espaço de acesso à newsletter do mês presente ou de edições anteriores, sendo que o segundo se acede a notícias que aparecem nos media, tanto em revistas, como em jornais, havendo um espaço para notícias de destaque. Pode também aceder a links que redirecionam para o clipping de acesso aos mesmos.

No entanto, no separador **Marcas** o utilizador pode consultar material relativo a logótipos das marcas IP (genérica, IP engenharia, IP Telecom e IP património), modelos de PowerPoint, regras e orientações, bem como assinaturas de correio eletrónico, por forma a uniformizar a comunicação. O que corresponde à **galeria multimédia** são consultados fotografias e vídeos de todo o tipo de eventos (Ponte 25 de abril, Aniversário IP) um pouco desatualizado. Já no separador **apresentações públicas** tem-se acesso a documentação sobre workshops, seminários e congressos realizados e respetivos apresentações. Surgem também os separadores **“O que há de novo”** onde se acede a deliberações do CAE, relatórios, auditorias, manual da organização, fichas, entre outros e **“Eu quero”**, ambos foram descritos anteriormente, uma vez que podem ser acedidos na página inicial. Por fim, o separador **Blogs**

IP, um pouco em desuso, aqui os colaboradores podem aceder e partilhar ideias ou sugestões sobre temas como conciliar desporto com a vida profissional acedendo à subpasta (desporto na IP) restauração e alimentação, acedendo também à subpasta (boa comida) (Infraestruturas de Portugal, 2017b).

Caracterização do objeto de estudo – Segmentação dos conteúdos da intranet da Infraestruturas de Portugal

Deste modo, depois de identificadas e realizada a descrição detalhada das sete principais áreas presentes na intranet do grupo IP, os conteúdos foram segmentados ou tipificados em áreas temáticas distintas, para tentar aferir se os colaboradores se reveem neles, assim temos presente na intranet da IP:

-Conteúdos de área social e capital humano: Nesta divisão estão incluídos a consulta de conteúdos relacionados com informação sobre remunerações, recrutamento e mobilidade, bem como sobre o sistema de avaliação de desempenho da organização. Desta forma, informações sobre a atividade formativa do grupo e informações associadas são abrangidas nesta tipologia de conteúdos.

Por outro lado, conteúdos de carácter social também são abrangidos nesta secção de conteúdos. Assim, a consulta de parceiros e benefícios sociais como apoio à escolaridade, seguro de saúde e todos os benefícios e parceiros da casa do pessoal, entre outros fazem parte deste leque. Informações sobre a comissão de trabalhadores, com acesso na página inicial através do separador “Comissão de trabalhadores da IP” e na grande área “Pessoas”. As notícias relacionadas com passatempos, benefícios e parcerias também fazem parte deste leque, bem como a consulta de informações sobre o programa de responsabilidade social e ética do grupo.

-Conteúdos noticiosos e de comunicação: Estão presentes nesta categoria o acesso ao site institucional, ao “O que vai acontecer” lembrando através da agenda todos os eventos que vão decorrer ao longo dos meses, como também “Notícias” relativamente a informações sobre o grupo consultadas através da página inicial ou na área “Comunicação”, estando divididas por categorias de fácil acesso. Por sua vez, “A marca somos nós” englobando a consulta da newsletter mensal “Nosipê. Também nesta categoria de conteúdos, está o acesso à “IP na comunicação social” sobre notícias do grupo nos media. E por fim, a consulta de informação sobre as marcas da IP, englobando não só as marcas como a consulta de modelos de PowerPoint, regras e orientações, bem como

assinaturas de correio. A informação sobre apresentações públicas, também está presente facultando documentação desta natureza.

-Conteúdos aplicativos, ferramentas e utilitários: Para este segmento foram selecionados o “*Helpdesk*” com ligação à aplicação “Arco” de acesso na página inicial e a pesquisa de contactos telefónicos e outros. Estão também presentes a área “Aplicações”, que disponibiliza um conjunto de ferramentas e aplicações, que ao estarem categorizadas ajudam o colaborador na sua pesquisa e acesso. Foram também selecionados para esta classificação “Os meus favoritos” pelo facto dos colaboradores podem personalizar a informação que dão maior uso e de interesse, o acesso a simplificado a documentos, aplicações e áreas que estão dentro dos menus através do separador na página inicial: “Destaques”. Neste leque, também está o acesso a “Áreas colaborativas” com acesso a áreas de trabalho. Por outro lado, a consulta do separador “Eu quero” na página inicial, pelo acesso a informação simplificada de documentos, como reservar salas, apresentar uma despesa ou outras áreas. Por fim, estão englobados nesta segmentação o acesso à pontualidade ferroviária, a comunicação de irregularidades, ao SIG e à aplicação e-trabalho.

-Conteúdos de organização e gestão: Pelo acesso a informação de natureza organizacional nesta divisão estão presentes a consulta ao o “O que há de novo” pelas informações ou novidades sobre documentos, áreas, procedimentos, entre outros que foram desenvolvidos. Bem como a consulta do manual da organização, fichas de identidade, organogramas, siglas das várias empresas, departamentos e funções. Por outro lado, a consulta do sistema de gestão empresarial e processos do grupo IP, como também o acesso a decisões, deliberações e delegações de poderes. A consulta dos normativos e modelos de cada área funcional da IP também está presente, incluindo o acesso a fichas e guias de Best Practices e como fazer. Por último, é preciso referir a consulta de informações sobre projetos e ao arquivo, que permite o acesso ao centro de documentação e legislação.

-Conteúdos de carácter institucional: Por sua vez, nesta categoria são abrangidos conteúdos sobre o governo societário onde os colaboradores podem aceder a informação sobre quais os órgãos sociais, documentos base, sobre a constituição da empresa, bem como consulta de relatórios de sustentabilidade, entre outros. São igualmente importantes, o acesso a informação sobre o acionista, tal como a políticas e estatutos. A consulta de conteúdos sobre a representação internacional como regional e o conhecimento dos principais stakeholders. Em último lugar, o conhecimento dos vários prémios e certificações detidas pela IP.

-Conteúdos sobre a atividade: Nesta categoria estão englobadas todas as informações relativas à atividade da organização. Assim, é possível consultar conteúdos sobre redes e SIG, planeamento,

grandes investimentos, asset management, manutenção e conservação e operação. Contudo, também é possível o acesso a pastas sobre segurança, informações financeiras, de comercial e marketing e inovação. Tendo também destaque informações sobre ambiente, contratação, logística e por fim, serviços gerais.

2.Pergunta de Partida e Objetivos de Investigação

Atualmente, a comunicação na sua generalidade tem sido influenciada pelas novas tecnologias de informação e comunicação, porém as organizações também têm sido alvo de grandes mudanças no modo como comunicam com os seus colaboradores. Esta mudança tecnológica, incitou a uma transformação na forma como se alcança informação, como são disponibilizados, escritos e concebidos documentos ou notícias. Na verdade, há diversificadas formas de comunicar com as pessoas que não se encontram no mesmo ponto geográfico e até na forma como as empresas guardam e conservam informação relevante para o seu negócio (Rego, 2007:494).

Pode-se afirmar que houve uma mudança no paradigma comunicacional, e por isso contamos com novos meios de comunicação interna digitais, para além dos meios mais tradicionais. Na Infraestruturas de Portugal, o departamento de comunicação interna tem como uma das suas prioridades diversificar e desenvolver os distintos canais de comunicação interna. Os colaboradores podem aceder a informações de distinto carácter, através da Newsletter digital mensal “Nosipê”, que destaca o espírito corporativo pela informação que detém sobre as novidades, notícias e informação sobre a IP.

Por outro lado, o email que retrata a forma mais usual de comunicar, o site institucional e a intranet do grupo. De certo modo, é de salientar que são também implementadas outras formas de comunicação escrita e visual, como o manual da organização, relatórios, cartazes e animação num dos edifícios do campus do pragal com vídeo hall, que espelham e situam o colaborador sobre a IP, quais os seus direitos e a forma como a mesma atua no mercado e processa os seus negócios. Como também são promovidas ações, com o intuito de aproximar as pessoas, dinamizar e reforçar as relações e comunicação entre as várias partes. Assim, estas ações são constituídas pelos workshops, reuniões, seminários e conferências, tal como são desenvolvidos encontros e ações de team building. A intranet da IP, foi desenvolvida com o intuito de criar uma plataforma colaborativa, que envolvesse todos os colaboradores. É de evidenciar que, a intranet foi desenhada e desenvolvida depois do processo de fusão das duas empresas (EX-EP, Estradas de Portugal e EX-REFER, Rede

Ferrovária Nacional), estando presentes várias mudanças e conta com quase dois anos de existência em junho de 2018 (Infraestruturas de Portugal, 2017b).

Assim, este estudo tem como objetivo principal avaliar a Intranet da IP, por forma a compreender se a mesma desempenha o seu papel como uma plataforma única que assegura o acesso a informação de natureza interna relevante para os colaboradores da Infraestruturas de Portugal. Neste sentido, tentar aferir se os colaboradores reconhecem a intranet da IP como um recurso de grande importância na comunicação interna da empresa e identificar quais as melhorias que poderiam vir a ser potenciadas num futuro próximo. Assim, a investigação presente vai refletir-se sobre um universo formado pelos colaboradores da Infraestruturas de Portugal, com recurso a um inquérito por questionário a responder pelos mesmos. Deste modo, a intranet da IP constitui-se uma plataforma digital que assume uma estrutura diferenciada, bem como contém e disponibiliza conteúdos e informações em grande número.

Num pensamento de recursos humanos torna-se importante estimular todos os colaboradores existentes na empresa, para que os mesmos se envolvam e participem através de uma utilização da intranet, em parte como “ferramenta” de apoio diário e de difusão de comunicação interna. Portanto, é relevante para esta investigação perceber se os colaboradores da IP se reveem nos conteúdos que são disponibilizados e se os mesmos são relevantes para eles, ao mesmo tempo que se vão identificar as temáticas de conteúdos e avaliar a estrutura que os colaboradores gostariam de ver promovidos na Intranet num futuro próximo.

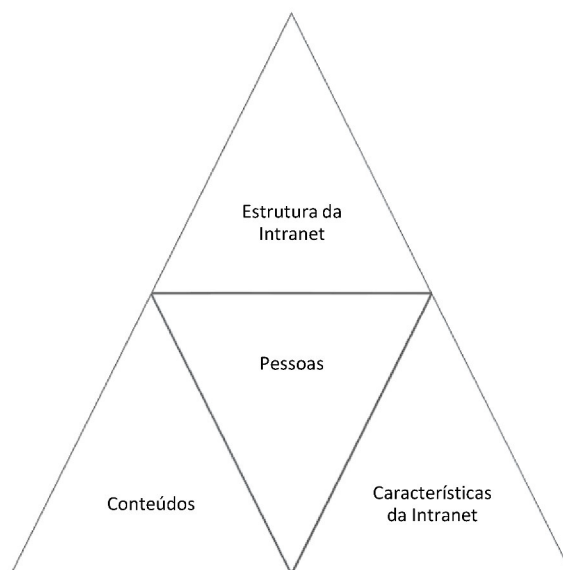
Numa lógica de diagnóstico à intranet da IP, surge a identificação de quais as mais valias da intranet (pontos fortes) e quais podiam ser melhoradas (pontos fracos). Assim, será possível num primeiro momento identificar quais são as suas reais necessidades informativas e num segundo momento avaliar quais são as suas preferências e expectativas em relação aos conteúdos da intranet. Para tentar compreender se os colaboradores se reveem e valorizam os conteúdos disponibilizados, estes serão segmentados por diversas áreas temáticas.

Contudo, é essencial envolver as pessoas, pois são estas que “fazem as coisas acontecer”, assim neste estudo é fundamental implementar uma lógica de recursos humanos, devido ao processo de fusão ocorrido entre as empresas EX-EP e EX-REFER, mencionado anteriormente. Torna-se pertinente perceber se a IP a nível da sua comunicação interna consegue transmitir uma imagem única e mensagem informativa, que permita a todos os colaboradores da IP sentirem-se parte integrante da empresa. Este é um dos desafios em constante presença nas organizações, as pessoas são naturalmente diferentes entre si e emergem preferências, motivações e necessidades muito distintas. Por isso, a ótica do utilizador será essencial para identificar a usabilidade dos conteúdos,

bem como identificarem a intranet como uma ferramenta de comunicação, que retém a sua atenção e os move a concretizar as suas ações diárias, ao mesmo tempo que os mantém informados.

Para que a comunicação seja realizada de um modo adaptado a todos os públicos e transparente, implica que as organizações estejam conscientes da diversidade de instrumentos de comunicação e dos diferentes estímulos que provocam. Foi através de uma reflexão da própria observação da intranet da IP, que surgiram os elementos a avaliar representados na figura 9, dando especial atenção às pessoas e aos conteúdos da intranet.

Figura 9 - Elementos importantes na avaliação da intranet



Fonte: Elaboração Própria

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005:31-32) uma investigação define-se por “algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento...”. Deste modo, foi selecionada uma linha de pensamento condutora, por forma a expressar o que vai ser investigado nesta dissertação. Assim, assumindo a figura de uma pergunta de partida é esclarecido o que se “procura saber, elucidar, compreender melhor” da maneira mais precisa, como é retratado abaixo:

Será que os colaboradores das Infraestruturas de Portugal se identificam com os conteúdos disponibilizados pela Intranet e gostariam igualmente de ver fomentadas novas temáticas e conteúdos na intranet da organização?

Atualmente, as organizações têm de tomar decisões céleres, no modo em como transmitem as suas mensagens internas através dos diversos instrumentos de comunicação interna. Com o intuito de envolverem os seus colaboradores e promoverem uma comunicação integrada.

Por conseguinte, os objetivos desta investigação são perceber a realidade da intranet presente na organização Infraestruturas de Portugal. Constitui-se uma forma de avaliar a intranet como ferramenta essencial de comunicação interna, mas também em criar um ponto de vista crítico nos colaboradores quanto à sua estrutura e valorização concedida aos conteúdos. Assim, será possível detetar as temáticas que os mesmos gostariam de ver potenciados num futuro próximo. Por isso, ao ter conhecimento da avaliação dos colaboradores sobre os conteúdos temáticos fornecidos pela intranet e se estes se identificam com os mesmos, é verosímil para os gestores de conteúdos no futuro conseguirem adaptar e introduzir novos conceitos na intranet.

Como também, identificar e potenciar uma linguagem clara, desenhar possíveis configurações da estrutura e conteúdos que fomentem uma maior utilização e retenham mais a atenção dos seus colaboradores. No entanto, podem-se assegurar novos hábitos de consulta e modificar alguns padrões de comunicação que possam estar pouco ajustados aos colaboradores da IP. Sempre com o intuito de promover de forma positiva, a comunicação interna do grupo IP pelo meio digital privilegiado, a intranet.

3.Estratégia Metodológica

A Infraestruturas de Portugal recebeu uma herança pautada pela diferenciação, devido à fusão das duas empresas. Estas tinham características muito próprias, mas ao mesmo tempo particularidades que refletiam o muito que tinham em comum. Deste modo, eram empresas com grande dimensão, que contavam com mais de 3.000 colaboradores na sua totalidade e os colaboradores de ambas tinham uma grande ligação com cada uma, contando com uma média de antiguidade de aproximadamente 18 anos e média de idades de 47 anos.

Contudo, cada empresa tinha subentendida duas marcas distintas, assinaladas pela influência da sua história e passado nos seus colaboradores. Bem como, pela presença diária na vida de muitas pessoas. Por isso, construir uma nova marca para a Infraestruturas de Portugal representou um constante desafio interno. Era fundamental adotar um posicionamento a nível de identidade, pelas várias mudanças associadas a esta fusão. Portanto, foram redefinidos os planos de negócio, organizativo e de governação, bem como existiu uma mudança no que toca às prioridades corporativas. Era assim, essencial que fosse fomentado um elemento que levasse todos os colaboradores a identificarem-se, que se diferenciasse e provocasse uma união.

Tal como cada pessoa é única e portadora de uma personalidade singular, também era essencial clarificar e determinar a personalidade da marca interna da IP. Queriam então, definir-se por um

carácter sólido, claro e próximo, que fosse notável pela mobilidade, confiança, produtividade e bem-estar. Neste sentido, uma marca renovada no que toca à sua cor, forma, conteúdo e assinatura. Assim, a cor verde representa a renovação da marca, ligada à sustentabilidade e uma diferenciação marcada pela harmonia, proximidade e estabilidade. Por outro lado, com base no território a forma exibida por um quadrado revela a solidez e coesão, realçando a importância e igualdade dada a cada face. Sendo que, cada face representa o norte e o sul e a coesão é feita pelas ligações entre eles permitida pela Infraestruturas de Portugal (litoral e interior). Assim, o seu conteúdo é pautado pelo reconhecimento das linhas ou redes de atuação (rodovia e ferrovia) que caminham para o futuro. Ou seja, na união de duas empresas, com o intuito de melhorar e fazer sempre mais. No entanto, através da assinatura “Ligamos Destinos” esta dá corpo à dualidade entre o compromisso com os seus colaboradores e clientes (Infraestruturas de Portugal, 2015). É possível observar o resultado da marca final na seguinte figura 10.

Figura 10 - Matriz visual da marca IP.



Fonte: Infraestruturas de Portugal (2015:29).

Assim, os valores transmitidos e privilegiados são a coesão do território, realçada pela proximidade de regiões, aliada a um desenvolvimento sustentável. Deste modo, a nível nacional fomentar a mobilidade de bens e pessoas, cúmplice e cumpridora dos critérios de segurança. Garantindo uma sustentabilidade dos recursos utilizados na sua atividade, satisfazendo as necessidades das pessoas que usufruem dos serviços rodoviário e ferroviário, mantendo o compromisso e um cuidado com o ambiente e a sociedade. Por conseguinte, através do programa interno “A marca somos nós” é dada uma valorização central aos colaboradores, adequá-la e potenciar a promoção da marca, quer a nível interno como externo. Através dos seus suportes de comunicação, do embaixador da marca e da sua assinatura são assinalados a vivência da mobilidade e a construção de um futuro com os seus colaboradores (Infraestruturas de Portugal, 2015)

Por isso, falar da marca interna “A marca somos nós” como uma forma estratégica de promover uma imagem única e salientar uma cultura de empresa para todos os colaboradores, também se torna fundamental avaliar a intranet como uma ferramenta de difusão de informação interna, uma vez que há colaboradores com muitos anos de casa, com categorias profissionais, idades, formação

profissional, hábitos laborais e necessidades informativas muito diferentes. Através da mesma, é potenciada esta “marca” pela sua dinâmica, cores e informação relevante para os colaboradores. Por isso, com a investigação presente um dos seus objetivos é clarificar através da intranet da IP, uma comunicação adaptada a todos, bem como avaliar e identificar os conteúdos que envolvem e são valorizados por todos os colaboradores. Portanto, avaliar por conteúdos temáticos conseguimos perceber quais são mais acedidos e utilizados, tentando potenciar as falhas, ou seja, promover novos conteúdos que não existam de forma a estimular todas as partes e a fomentar uma comunicação eficaz para todo o grupo. Depois de todos os esforços feitos pelo departamento de comunicação interna e desenvolvimento organizacional na conceção de uma intranet única para todo o grupo, são levantadas algumas questões no modo como os colaboradores percecionam e se reveem na intranet, na própria comunicação interna do grupo e nos seus conteúdos, a avaliar nesta investigação.

Tal como a Infraestruturas de Portugal idealiza e põe em prática a sua criatividade nas suas estratégias e planos de comunicação interna, este estudo careceu de um plano de ação que orientou todas as ideias e conceitos ao longo da investigação, para alcançar a informação desejável. Assim, um “processo de investigação não se determina só de aplicação de conhecimentos, mas também por um processo de planificação e criatividade controlada”. Portanto, foram definidas várias etapas para a elaboração desta investigação, definida como uma “viagem” que precisa de ser organizada e delineada (Hill e Hill, 2002:20-21).

Assim, foi selecionado um tema de particular interesse, uma vez que as organizações introduzem novos elementos tecnológicos na forma como comunicam com os seus colaboradores e claro, para acompanhar o desenvolvimento da sociedade. Portanto a primeira etapa consiste na definição do tema “para que o campo de conhecimento esteja bem estruturado” (Sampieri et al, 2013:54). Para Quivy e Campenhoudt (2005:44) a formulação da pergunta de partida “servirá de primeiro fio condutor da investigação”. Esta constitui-se a segunda etapa e traduz-se na pergunta anteriormente idealizada. Posteriormente, foi desenvolvida uma revisão da literatura, que remete ao tema escolhido e são realizadas leituras aliciantes à condução da investigação. Segundo Hill e Hill (2002:25), a revisão de literatura “tem o intuito de definir uma (ou mais) hipóteses para a investigação”.

Deste modo, a revisão da literatura engloba temas transversais e íntimos a todas as organizações como a cultura, clima e o comportamento organizacional, bem como é dada relevância à motivação e ao modo e formas de potenciar o compromisso dos colaboradores. Ou seja, perceber como a gestão de recursos humanos pode atrair, envolver e reter os seus colaboradores a um projeto organizacional, pautados por uma cultura e comportamento organizacional diferenciado, que as permita distinguir-se no mercado e a alcançarem o sucesso.

Por conseguinte, são destacados temas de comunicação interna numa visão mais generalista, e por fim numa perspetiva mais detalhada ou específica. Assim, é sustentada a comunicação interna como elemento essencial nas organizações, quer pela sua dimensão estratégica, quer por ser um elemento que gera motivação e participação nos colaboradores. Numa lógica de entendimento particular, é focada a comunicação interna em rede, potenciada através de uma intranet. Posteriormente, é descrita a intranet como um instrumento de excelência, pelo impacto que causa nos colaboradores através dos elementos pelo qual é pautada.

Após a identificação do problema a investigar, foram selecionados os métodos de recolha de dados sobre o problema a investigar. Contudo, segundo Ferreira e Martinez (2008:33) é preciso ter em consideração a disponibilidade da organização e das pessoas revelantes para o estudo, em fornecer as informações precisas, tal como o tempo essencial de recolha de dados pelos métodos escolhidos. Por conseguinte, são evidenciados dois momentos nesta estratégia metodológica, que são assinalados pelo apoio e interdependência dos métodos visando uma elucidação da realidade da organização objeto de estudo, a intranet da Infraestruturas de Portugal.

Assim, foi feita uma análise dos dados exploratórios, que através das dimensões metodológicas selecionadas, viabiliza o alcance de “detalhes e novas variáveis” (Ferreira e Martinez, 2008:49). Primeiro foi realizada uma observação direta, na qual o investigador retira informação sobre o objeto que quer analisar. Neste caso é avaliado o objeto de estudo, a intranet das Infraestruturas de Portugal (ver anexo I), para conseguir visualizar e realizar o retrato atual dos conteúdos e formato que a compõem, com o intuito de ajudar na construção do inquérito por questionário. Ao mesmo tempo, foi também realizada uma análise documental, ou seja, encontrar informações disponibilizadas em documentos oficiais. Por fim, foi realizada uma entrevista exploratória às gestoras de conteúdos da intranet e à responsável da comunicação interna com o objetivo de conhecer a estratégia implementada na intranet, de que forma a equipa constrói e planifica a mesma, bem como se esta é valorizada e apela à atenção e envolvimento dos colaboradores (ver anexos II; III e IV).

Por último, num segundo momento são avaliados e analisados os dados primários. Estes são constituídos pela realização de um inquérito por questionário a aplicar no universo dos colaboradores das Infraestruturas de Portugal, que classifica esta investigação de natureza quantitativa. Para se elaborar o mesmo, é preciso saber com precisão e certeza o que se pretende estudar. É fundamental que haja uma equidade nas questões, para que estas sejam compreendidas e contenham o mesmo significado para todos os colaboradores (ver anexo V).

3.1 – Dados Exploratórios

Depois de identificada a problemática de investigação, iniciada num primeiro momento foram efetuadas três etapas para se proceder à recolha dos dados. Esta recolha de informação pode ser caracterizada por um procedimento, que por muitas vezes se revela pausado e difícil. Tal pode acontecer, devido a estarem envolvidas pessoas e questões institucionais (Ferreira e Martinez, 2008:33). Assim, este período correspondeu a uma observação direta que possibilitou uma avaliação da intranet como um todo e também pelas suas partes, permitindo um conhecimento do seu funcionamento e propósito. Neste sentido, foram assinaladas e qualificadas as suas principais áreas, bem como foram segmentados os conteúdos e informações que são transmitidos aos colaboradores. Posteriormente, foram idealizadas e concretizadas numa análise documental e entrevistas exploratórias a pessoas chave para o estudo, que permitiram complementar os elementos obtidos pela observação direta, constituindo-se fortes pilares para a construção do inquérito por questionário.

Observação direta

A observação direta constitui-se um método em que se recolhem as informações, na qual “o próprio investigador procede diretamente... apelando ao seu sentido de observação” e à sua inteligência para observar as situações (Quivy e Campenhoudt, 2005:164). Sendo, uma ação trivial na vida humana a observação revela-se um excelente método, pois é possível adquirir informação autêntica, sem interferência de desvios (Moreira, 2007:177). Contudo, este método permite que se recolham informações que não se tinham no momento, selecionando o que é pertinente e significativo para o estudo. Na verdade, o investigador sente-se como um elemento integrante no “todo”, tal acontece porque “são captados comportamentos no momento”. Ou seja, é possível sentir-se parte da organização, uma vez que se tem cuidado com o “aparecimento, ou à transformação dos comportamentos e aos contextos em que são observados” (Quivy e Campenhoudt, 2005:196).

Neste caso, foi possível observar e compreender a dinâmica implícita na intranet do grupo IP, como objeto de comunicação interna e observá-la como um todo e as partes que a integram. Estando integrada no departamento de comunicação interna, foi possível ter atenção à forma como se relacionavam os colaboradores e como lidavam com o seu trabalho diário. A observação decorreu nos dias 15, 22 e 29 de novembro e também no dia 11 de dezembro de 2017. Assim, foram apontados os conteúdos da intranet e segmentados, perceber a estratégia utilizada para o seu uso diário e como elemento que potencia a captação de atenção por parte dos colaboradores, através da difusão de

conteúdos que expressam a comunicação dentro do grupo IP. Este ponto revelou-se fundamental para dar apoio na construção do inquérito por questionário.

Análise documental

Atualmente a vida organizacional é registada “em papel ou em formato digital” e assim é possível complementar informação retirada de outras metodologias e entender qual o rumo que a organização toma. Esta análise documental possibilita que se tome conhecimento da missão, valores e cultura que pautam a organização. Por outro lado, é possível aceder à comunicação interna e externa e a todos os processos associados à mesma. E por isso, foram analisados documentos como apresentações internas, o manual da organização, relatórios e contas, que remetem ao primeiro semestre de 2017 e do ano de 2016. É essencial ter em conta que, ao consultar estes documentos o apoio de colaboradores na resolução de questões, em relação a estes documentos foi fundamental. As revistas “Human Resources Portugal” também se revelaram uma boa ferramenta de trabalho, visto que forneciam direções e informações sobre a tecnologia nas organizações, dados reais de funcionamento da intranet e da organização de estudo em concreto. De certo modo, foi feita uma aproximação da realidade da organização, conhecendo a dinâmica da intranet, o funcionamento do departamento de comunicação interna e um conhecimento da organização Infraestruturas de Portugal (Ferreira e Martinez, 2008:56).

Entrevistas Exploratórias

A comunicação é natural e inerente ao ser humano, são realçadas interações entre as pessoas e surgem conversas informais numa forma de partilha. Assim, as entrevistas assentam numa comunicação e ligação de dualidade entre dois elementos, ou mais. Pretende-se então responder à questão: Qual a função das entrevistas? Segundo os autores Quivy e Campenhoudt (2005:79) estas permitem “abrir pistas de reflexão, ampliar e determinar os horizontes de leitura... e de uma forma mais clara de colocar o problema”.

Com o intuito de clarificar e confirmar informações retiradas da observação à intranet do grupo IP e posterior análise documental, foram realizadas três entrevistas a três pessoas cruciais no entendimento da composição da comunicação interna no grupo IP. Assim, a primeira entrevista exploratória contou com a presença da Dr.^a Ana Melo (ver anexo II) e a segunda com a participação da Dr.^a Cristina Faria (ver anexo III), que trabalham de forma integrada na gestão de conteúdos da intranet, pertencendo aos departamentos de comunicação interna e desenvolvimento organizacional respetivamente. Já a terceira entrevista, foi marcada pela presença da Dr.^a Paula Rodrigues (ver

anexo IV), responsável pela comunicação interna da IP, com o objetivo de salientar a importância dos colaboradores na conceção da comunicação interna do grupo. Através dos diferentes meios de difusão de informação interna, nomeadamente na intranet.

Neste sentido, foi possível perceber através da sua experiência pessoal, o interesse que a comunicação interna tem em geral e em particular, através da intranet, no seio da organização. Por outro lado, constatar quais os instrumentos de comunicação potenciados, bem como a forma como envolvem os seus colaboradores e sensibilizam para a importância da comunicação através da intranet da IP. Contudo, foi expressada a dinâmica implícita na intranet e o modo como esta é reinventada e quais são as suas particularidades. Deste modo, a entrevista foi pautada por uma “interação entre o entrevistado e entrevistador” que permitiu retirar informação heterogénea e completa sobre como a comunicação é percebida e pode ser melhorada ou potenciada na Infraestruturas de Portugal (Ferreira e Martinez, 2008:50). Estas podem assumir um formato distinto, por isso quanto à estrutura da entrevista, apesar de existir um guião pré-definido, as entrevistadas podiam responder de forma aberta, permitindo uma liberdade na forma de expressar as suas experiências, ideias e desenvolver uma abordagem própria para cada pergunta colocada (Moreira, 2007:206).

3.2 – Dados Primários

Inquérito por Questionário

É considerado um dos instrumentos de aplicação de métodos quantitativos, na esfera organizacional, com maior aplicação na recolha de dados. Mas, no que concerne o inquérito por questionário? Na conceção de Quivy e Campenhoudt (2005:188) referem-se à colocação de “um conjunto de inquiridos através de uma série de perguntas, geralmente representativo de uma população, sobre um assunto que interesse aos investigadores”.

Assim, quanto à forma de distribuição ou aplicação do inquérito por questionário (ver anexo V) estão presentes diversas estratégias. Quanto à aplicação do questionário, foi selecionada a via digital através da plataforma Lime Survey e disponibilizado a 2600 colaboradores da Infraestruturas de Portugal, na intranet do grupo, bem como enviado para o email pessoal, para se obter uma maior aderência ao questionário e fomentar a utilização desta plataforma. O questionário esteve disponível durante um período de 18 dias úteis (22 janeiro 2018 a 14 de fevereiro 2018).

No entanto, quando se desenha o questionário e se definem as perguntas que o constituem, estas devem ser adaptadas ao público que vai responder ao mesmo (Hill e Hill, 2002:96). Os autores Ferreira e Martinez (2008:53), confirmam esta linha de pensamento no que concerne ao aplicar-se um questionário. Deste modo, é relevante “considerar a perspectiva dos respondentes, bem como a cultura da organização... devendo adotar-se um questionário cujos itens sejam facilmente acedidos pela população a que se destina”. De acordo com o conteúdo do questionário, as questões que foram propostas respeitam um modelo de resposta fechada. Portanto, os 2600 colaboradores objeto de resposta ao questionário têm de “responder a uma categoria” que lhe pareça mais adequada ou se adapte à pergunta proposta.

Ainda nesta lógica, foram usadas “rating scales” que neste caso obedecem a uma ordem numérica de 1 a 5, sendo que neste questionário estão presentes a de concordância, importância e frequência (ver anexo V). Serve como exemplo: 1- discordo totalmente, 2- discordo, 3-Não sabe/Não responde, 4- Concordo e 5- Concordo Totalmente, em que 1 representa o mínimo e 5 o máximo (Ferreira e Martinez, 2008:53). Por outro lado, também foram utilizadas as escalas nominais, como o género e a categoria profissional, que se definem pela sua distinção qualitativa e exclusividade mútua no que toca ao grupo de categorias a seleccionar (Hill e Hill, 2002:106).

Contudo, o inquérito por questionário é um recurso do qual se pode obter número elevado de informações, bem como incorpora e envolvem uma elevada aderência de pessoas (Ferreira e Martinez, 2008). Por essa razão, o questionário foi trabalhado e a versão final resultou de pistas significativas da revisão da literatura, em conjunto com os dados exploratórios. Neste caso, da observação feita à intranet do grupo IP e das três entrevistas realizadas a pessoas chave da organização. Portanto, para Ferreira (2014:165-184) estão implícitos três eixos na “arte de bem perguntar”, neste caso o que perguntar, como e a quem.

No que concerne à constituição do inquérito por questionário, foram contempladas diversas variáveis através de treze perguntas. Assim, num primeiro momento estão retratados os dados essenciais para o estudo e, num segundo momento, os dados de caracterização e identificação da amostra respondente. Deste modo, o inquérito por questionário está formulado para tentar dar resposta às duas hipóteses em investigação neste estudo, representadas na tabela abaixo:

Tabela 4 - Hipóteses em Investigação – Inquérito por questionário

Hipótese 1- Os colaboradores das Infraestruturas de Portugal reveem-se nos conteúdos de Comunicação Interna disponibilizados na Intranet.	Perguntas - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12.
Hipótese 2- Os colaboradores das Infraestruturas de Portugal identificam determinadas temáticas de conteúdos que gostariam de ver potenciadas na intranet da organização.	Perguntas – 13.

Fonte: Elaboração Própria

Por outro lado, é possível fazer uma observação e interpretação das variáveis presentes a analisar, no conjunto de perguntas que constituem o inquérito por questionário. Assim sendo, esta perspetiva é composta por distintos fins:

- i) Relativamente à primeira finalidade, esta está diretamente relacionada com a comunicação interna. Esta pretende validar o que os colaboradores sentem e como avaliam a comunicação interna que se tem desenvolvido na IP, bem como identificar quais os meios de comunicação interna utilizados pela IP, que se tornam significativos para os colaboradores. Por forma, a promover e potenciar uma eficaz comunicação interna no grupo. Corresponde à pergunta 1 e 2;
- ii) O segundo objetivo a analisar está direcionado para um objeto em particular, a intranet. Assim, é aferida a opinião dos colaboradores relativamente à plataforma. Qual a frequência a que acedem à mesma, como também a classificam na sua globalidade e especificidade. Bem como, se tenta aferir se os mesmos se reveem nela, através da segmentação dos conteúdos apresentados pela mesma. Sendo elementos constituintes da primeira parte do estudo (dados do estudo), as perguntas respetivas a esta segunda finalidade vão da pergunta 3 a 12, sendo utilizadas escalas de concordância, importância e de frequência;
- iii) A identificação de conteúdos ou áreas que expectam ver potenciadas num futuro próximo é avaliada unicamente pela pergunta 13, contando com diversificadas subalíneas, que são identificadas através de uma escala de importância para o efeito;

- iv) Por fim, os dados de caracterização da amostra, que revelam a identificação do inquirido formados pela idade, género, antiguidade, local de trabalho, habilitações literárias e por último, categoria profissional.

4. Universo e Amostra de Investigação

Um trabalho de investigação envolve sempre uma recolha de dados, sendo que estes fornecem informações representadas por uma “forma de observações ou medidas, dos valores de uma ou mais variáveis”. Neste sentido, o objetivo é chegar a conclusões sobre os colaboradores inquiridos, relativamente à informação que é extraída. Deste modo, é essencial ter noções sobre as definições de população, como a mesma é composta, bem como de amostra (Hill e Hill, 2002:41).

Assim, população define-se pelo conjunto de colaboradores alvo desta investigação, de onde podemos obter a nossa amostra. Deste modo, a amostra será “uma parte ou subconjunto da população” (Huot, 1999:20). Numa lógica de pensamento específico, ou seja, tomando esta investigação em particular retiramos que a Infraestruturas de Portugal é composta por 3697 colaboradores, contudo só foram considerados para este estudo de caso 2600 colaboradores. Tal situação deve-se por nem todos os colaboradores terem email e user de acesso, que os permita aceder à intranet. Bem como, por existirem colaboradores que não recorrem sistematicamente ao computador, uma vez que a sua função não o permite.

E por isso, por vezes, nem sempre é possível analisar toda a informação que provém do universo. Portanto, só se considera uma parte deste Universo. Esta parte denominada de “amostra”, torna-se viável pela sua análise para “tirar conclusões para o Universo”. Neste sentido, temos de considerar se a amostra é significativa ou não (Hill e Hill, 2002:42).

Tabela 5 - Dimensão da amostra

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

Fonte: Huot (1999:38)

Assim, através da tabela 5 consegue-se perceber qual será a dimensão ideal para a nossa amostra. Pensemos que, “N” revela a população e “n” a amostra, relativamente à sua extensão. Portanto, pela observação da tabela 5, uma vez que a nossa população é de 2600 colaboradores a nossa amostra deveria ser constituída por 335 colaboradores. Contudo, neste caso em particular obteve-se respostas de 772 colaboradores. Pode-se então concluir, segundo Huot (1999:36) que a dimensão da nossa amostra é significativa, visto que “quanto maior esta for, mais se avizinha da população”.

5.Limitações à investigação

A investigação presente, foi muito útil a nível da comunicação interna da Infraestruturas de Portugal, uma vez que as perguntas que constituem o questionário desenvolvido (ver anexo V) para esta investigação foram englobadas no questionário anual de comunicação interna da organização. Ou seja, foi trabalhado em conjunto com o departamento de comunicação, todas as questões que seriam pertinentes para mais tarde serem usados os seus resultados no que toca a medidas e conhecimento organizacional.

Contudo, surgiram algumas limitações de natureza organizacional. Assim, pode-se destacar como primeira limitação o facto de não ter sido possível o acesso ao perfil dos colaboradores que

compõem a nossa população. Contudo o número de 772 colaboradores da amostra de respondentes não deixa de ser elucidativo aos 3697 colaboradores. Neste último caso, estes representam a totalidade de colaboradores presentes na Infraestruturas de Portugal. Como anteriormente foi referido, somente 2600 colaboradores foram a nossa população – alvo. Uma vez que os colaboradores que não têm email, nem acesso a email, bem como os que a sua função não permite um uso sistemático do computador, não foram selecionados para este questionário.

Por outro lado, existiu também a impossibilidade de aceder a um dos dados de caracterização para traçar o perfil do colaborador da Infraestruturas de Portugal, mais concretamente às direções ou departamentos a que os colaboradores estão alocados. Tal sucedeu por haver muito detalhe e facilmente seriam identificadas as pessoas que trabalhavam nessa direção ou departamento, quando conjugados com os restantes dados de caracterização. Portanto, em departamentos ou direções em que trabalham um número restrito de colaboradores, facilmente seriam identificados tirando o anonimato que caracteriza este tipo de investigações.

Destaca-se também, que em algumas perguntas do inquérito por questionário foca-se a palavra “grupo IP” e não a expressão “organização IP”. Tal deveu-se para uma melhor compreensão e adesão ao questionário por todos os colaboradores da IP, sobretudo, aqueles que vieram a curto prazo de outras empresas agora alocadas na IP.

Destaca-se ainda, por instruções da organização e aprovação desta investigação na Infraestruturas de Portugal, que as escalas utilizadas na maior parte das questões obedeceram ao que foi proposto pelos mesmos. Assim, o ponto intermédio da classificação de Likert teve de seguir o que a organização indicou. O que em algumas situações pode ter inflacionado este item face a uma escala que se pretendia realizar mais baseada em indeciso. Assim o elemento neutro ou intermédio é considerado como positivo. Se fosse aplicado como era desejável estariam nas designações positivas da escala, no ponto 4 ou 5 que seguimos na investigação de “muitas vezes” e “frequentemente”. Apenas houve uma exceção feita, conseguiu-se que autorizassem a escala de Likert pretendida na questão 13, o que ajuda na avaliação da segunda hipótese, aferindo quais as expectativas dos colaboradores em relação a novas temáticas de conteúdos a potenciar na intranet.

Por fim, no cruzamento de dados optou-se por um método menos usual de análise. Com o intuito, de ser mais objetiva e facilitada a análise dos dados, neste caso perceber quais os conteúdos da intranet que os colaboradores se reveem, os mais visualizados e importantes, bem como os que expectam ver na intranet no futuro. Neste sentido, tentar aferir de uma forma mais direta as hipóteses de investigação neste estudo. Assim, foi gerada uma pontuação para cada conteúdo em vez da utilização de uma escala percentual. Deste modo, podemos chegar a este valor fazendo a média das

respostas dadas pelos colaboradores, face à escala de Likert. Portanto, será possível visualizar de uma forma mais direta os gráficos, com dados mais concretos e precisos para a avaliação das nossas hipóteses de investigação, bem como resultarem pistas para a organização sobre os conteúdos da intranet.

6.Hipóteses em investigação

As investigações para retratarem o comportamento do objeto a estudar, tem de estar sustentadas por uma ou várias hipóteses. Surge deste modo a questão: “Qual a importância das hipóteses nos trabalhos de investigação? A resposta é dada por Quivy e Campenhoudt (2005:119), que afirmam ser um modo melhorado “de conduzir a investigação com ordem e rigor”.

Assim, está implícito um elo entre as hipóteses e o sentido de descoberta permitindo delinear qual o rumo a tomar e o que se pretende estudar ou compreender. Sampieri et al (2013:113) descrevem as hipóteses como esclarecimentos detalhados do tema que está a ser explorado e estudado. Servem como uma orientação para o presente estudo, estas revelam “o que estamos a tentar comprovar”. Já para Hill e Hill (2000:22) as hipóteses sustentam “uma ponte entre a parte teórica e parte empírica da investigação”.

Contudo, cada trabalho de investigação está associado a diferentes formas de observação e análise constituindo-se como um marco singular pelos fins a atingir pelo investigador. Portanto as hipóteses refletem uma forma de recolher informação marcante sobre o tema a ser investigado. Assim, as hipóteses “contribuem para uma melhor compreensão dos fenómenos observáveis” (Quivy e Campenhoudt, 2005:120).

Assim, depois de ter sido definida a pergunta de partida, os objetivos em investigação e a relação das perguntas do inquérito por questionário com as hipóteses do estudo, destacamos de novo, antes de seguirmos para o capítulo de análise de dados, as hipóteses de investigação:

Hipótese 1

Os colaboradores das Infraestruturas de Portugal reveem-se nos conteúdos de Comunicação Interna disponibilizados na Intranet.

Hipótese 2

Os colaboradores das Infraestruturas de Portugal identificam determinadas temáticas de conteúdos que gostariam de ver potenciadas na intranet da organização.

Capítulo IV – Análise geral dos dados primários do estudo de caso da intranet da Infraestruturas de Portugal

1. Análise geral aos dados primários do estudo

Para Hill e Hill (2002:32) depois de escolhidos e adaptados os métodos de recolha de dados, é que se pode efetuar “a recolha e análise de dados e apresentação dos resultados”. Partindo da afirmação anterior, depois de ter sido realizada a recolha dos dados para o estudo presente, nesta fase é essencial e preciso interpretar a informação retirada desses meios. Uma vez que, segundo Ferreira e Martinez (2008:49) para se potencializar e progredir nos diversos estudos “é necessário recolher informação e dados relativos à instituição a estudar”, para posteriormente ser feita uma análise dos mesmos. Deste modo, no presente estudo os dados a analisar provêm da aplicação do inquérito por questionário feito aos colaboradores da Infraestruturas de Portugal. Assim, a sua análise será realizada através do apoio de gráficos e de uma forma descritiva, para que seja de fácil compreensão o objeto de estudo, neste caso a intranet da Infraestruturas de Portugal. Sempre com o intuito de confirmar, ou não, as hipóteses estabelecidas no capítulo anterior, para posteriores conclusões.

Dados de caracterização dos inquiridos

Os dados de caracterização dos inquiridos são aferidos através do inquérito por questionário, neste caso estão presentes nos últimos 6 itens, na segunda parte. Contudo, é essencial identificar e caracterizar primeiramente o perfil dos inquiridos. Posteriormente, serão analisados os dados do estudo.

Tabela 6 - Dados de caracterização – amostra

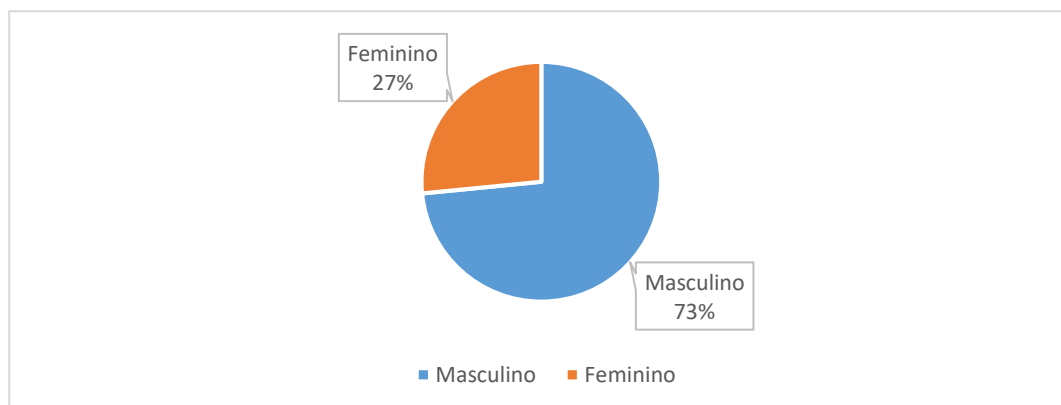
Dados de caracterização da amostra			
		Caracterização da Amostra (Nº)	Percentagem (%)
Género	Masculino	567	73,45%
	Feminino	205	26,55%
Total		772	100,00%
Idade	<30	0	0%
	31-35	30	3,89%
	36-40	80	10,36%
	41-50	366	47,41%
	51-60	246	31,87%
	>60	50	6,48%
Total		772	100,00%
Nível de Escolaridade – Habilitações Literárias	4 anos de escolaridade (1º ciclo)	8	1,04%
	6 anos de escolaridade (2º ciclo)	14	1,81%
	9º ano de escolaridade (3º ciclo)	65	8,42%
	11º ano	29	3,76%
	12ª ano ensino secundário -ES	202	26,17%
	Curso tecnológico profissional (equivalente - ES)	45	5,83%
	Bacharelato	21	2,72%
	Licenciatura	240	31,09%
	Pós-Graduação	89	11,53%
	Mestrado	53	6,87%
	Doutoramento	1	0,13%
	Outro	5	0,65%
Total		772	100,00%
Local de Trabalho	Descentralizadas	412	53,37%
	Sede – Campus Pragal	186	24,09%

	Outras Localizações na Grande Lisboa	174	22,54%
	Total	772	100,00%
Antiguidade	< 1 ano	2	0,26%
	1 a 3 anos	30	3,89%
	4 a 10 anos	68	8,81%
	11 a 20 anos	262	3,94%
	> 20 anos	410	53,11%
	Total	772	100,00%
Categoria Profissional	Dirigente	78	10,10%
	Técnico Superior	217	28,11%
	Técnico Intermédio/ Especialista	195	25,26%
	Administrativo	71	9,20%
	Pessoal Operacional e Auxiliar	211	27,33%
	Total	772	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

Acima através da tabela 6, no que diz respeito aos dados de caracterização podemos observar uma notória diversidade no perfil dos inquiridos, no que toca ao seu género, idade, nível de escolaridade, local de trabalho, antiguidade e, por fim, categoria profissional. Pelo facto de ser uma organização que passou por um processo de fusão de várias empresas no seu seio, esta diversidade de dados de caracterização permitir-nos-á uma análise fina face aos dados gerais do estudo. Mas, para já, iremos retratar, com detalhe, cada dado de caracterização da amostra.

Gráfico 1 - Género

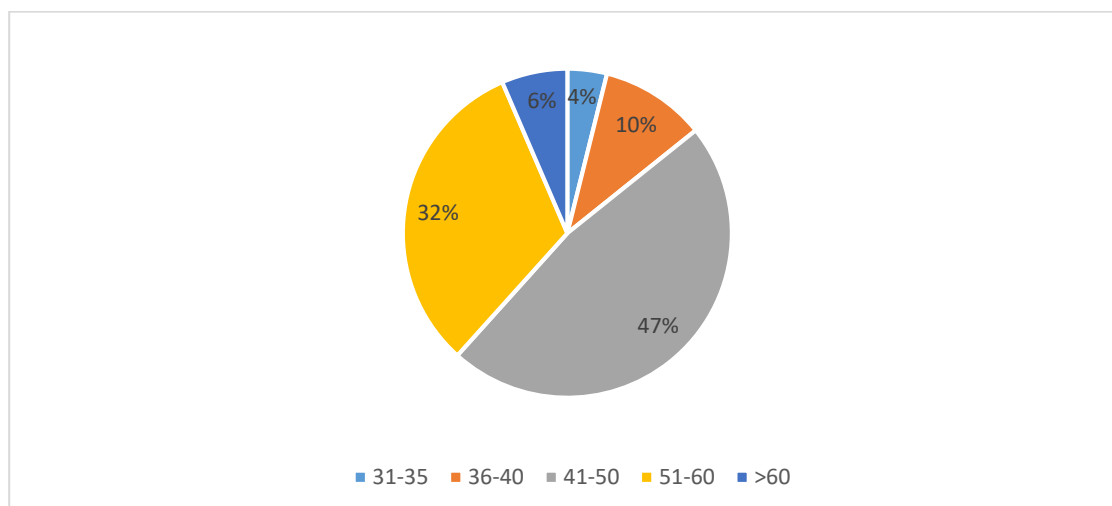


Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao género da amostra, é possível verificar através do gráfico 1, que a amostra é maioritariamente masculina. Assim, o género predominante é o masculino com 73% e só 27% dos inquiridos é do género feminino.

Relativamente, à distribuição por idade da amostra pode-se concluir que, através do gráfico 2, 47% da amostra está entre o intervalo de idades dos 41 aos 50 anos. Seguidamente, 32% dos respondentes tem idades compreendidas entre os 51 e 60 anos e 10% está no intervalo de idades dos 36 aos 40 anos. Ainda na questão relativa às idades, podemos analisar que em minoria, representadas no gráfico, 6% dos inquiridos tem idade superior a 60 anos e que somente 4% tem idades compreendidas entre os 31 e 35 anos. Contudo, não se obteve nenhuma resposta com menos de 30 anos. De acordo com o gráfico 2 e com as respostas obtidas, pode-se constatar que a amostra não é composta por um segmento juvenil.

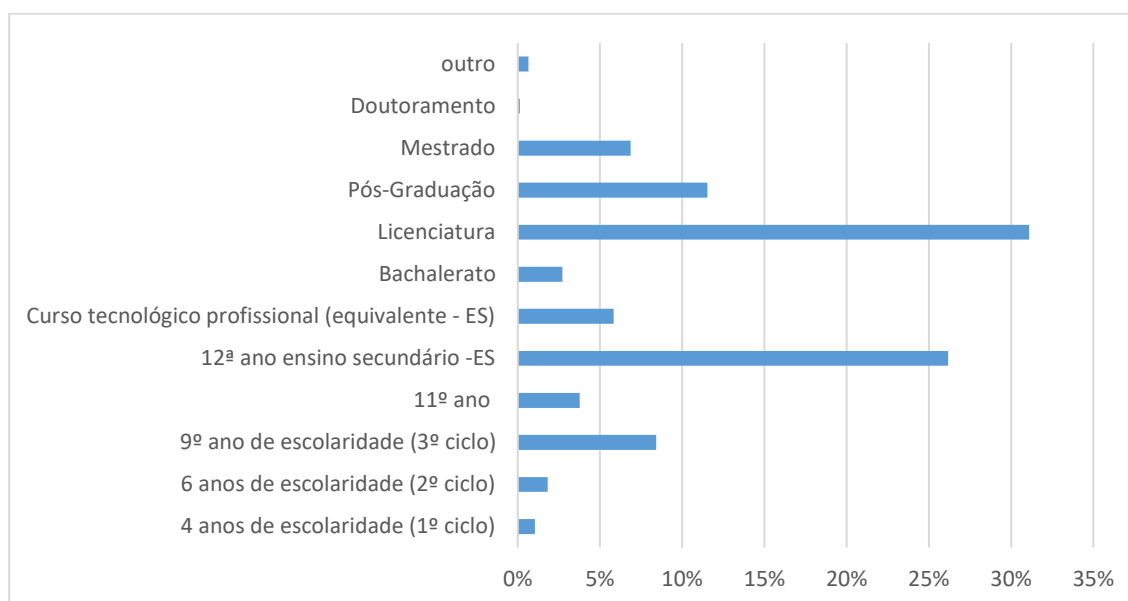
Gráfico 2 – Idade



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao dado nível de escolaridade de acordo com o gráfico 3, ou quanto às habilitações literárias da amostra verifica-se que, a maioria tem licenciatura com 31%. Sendo que, é possível observar que 26% tem o 12º ano (Ensino Secundário) e 12% da amostra tem uma Pós-Graduação. Continuamente, 8% dos inquiridos tem o 9º ano (3º ciclo), 7% mestrado e 6% tem um curso tecnológico, equivalente ao ensino secundário. Apenas 4% tem o 11º ano, 3% tem bacharelato, 2% tem 6 anos de escolaridade (2º ciclo) e 1% tem 4 anos de escolaridade (1º ciclo). Por fim, em minoria 0,6% respondeu ter outro nível de escolaridade que não os apresentados no inquérito por questionário e 0,1% tem doutoramento. Contudo, se somarmos as percentagens de respostas de licenciatura (31%), pós-graduação (12%), mestrado (7%) e doutoramento (0,1%), concluímos que 50,1% dos respondentes são qualificados, que se constitui muito relevante face ao global da amostra do estudo.

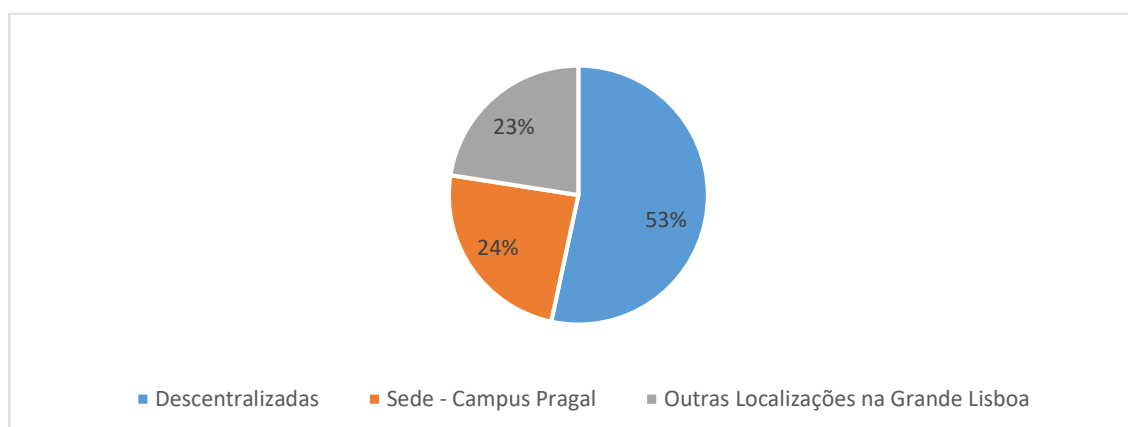
Gráfico 3 – Qual o seu nível de escolaridade?



Fonte: Elaboração Própria

Referente ao local de trabalho observando o gráfico 4, de acordo com as 772 respostas obtidas a maioria dos colaboradores está concentrado nas descentralizadas com 53%. Ou seja, para a grande parte dos inquiridos o seu local de trabalho pertence a locais descentralizados, ou seja, fora da sede – Campus Pragal ou de outras localizações na grande Lisboa. Deste modo, 24% tem como local de trabalho a sede – Campus Pragal e 23% está alocada a outras localizações na grande Lisboa. Verifica-se que, a amostra está presente não só no Pragal, como também em Lisboa e dispersas por outras localizações de Portugal.

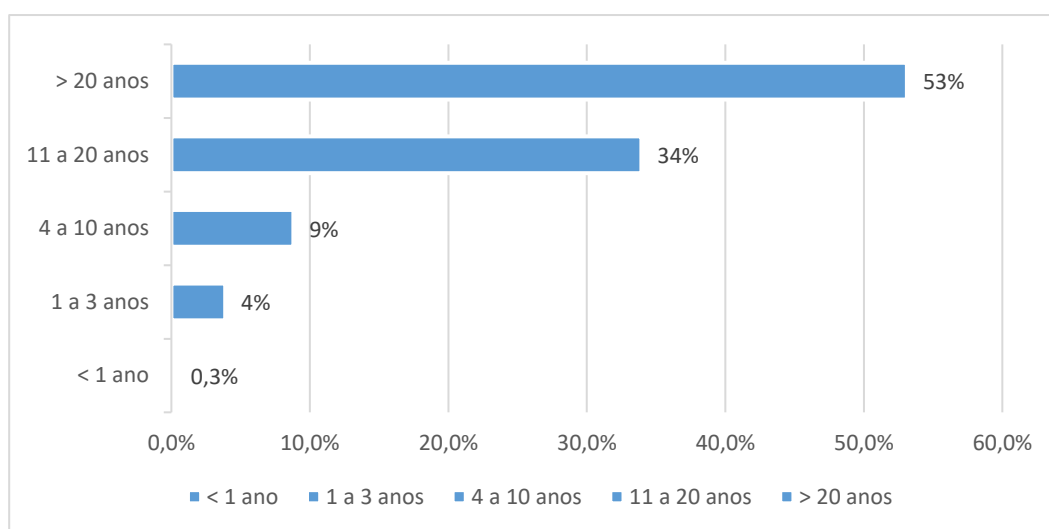
Gráfico 4 - Qual o seu local de trabalho?



Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito, à antiguidade da amostra (ver gráfico 5), ou seja, há quanto tempo é colaborador da IP pode-se concluir que, 53% da amostra trabalha na IP há mais de 20 anos, correspondendo à maioria. Quanto a 34% tem uma antiguidade de 11 a 20 anos, 9% está entre os 4 a 10 anos e 4% tem uma antiguidade entre 1 a 3 anos na IP. Por fim, com a menor percentagem 0,3% estão os que trabalham à menos de um ano. Pode-se concluir que, a maioria dos inquiridos trabalha na IP há muitos anos e apenas 4,3% é recente na organização, somando os que têm uma antiguidade de 1 a 3 anos e menor a um ano.

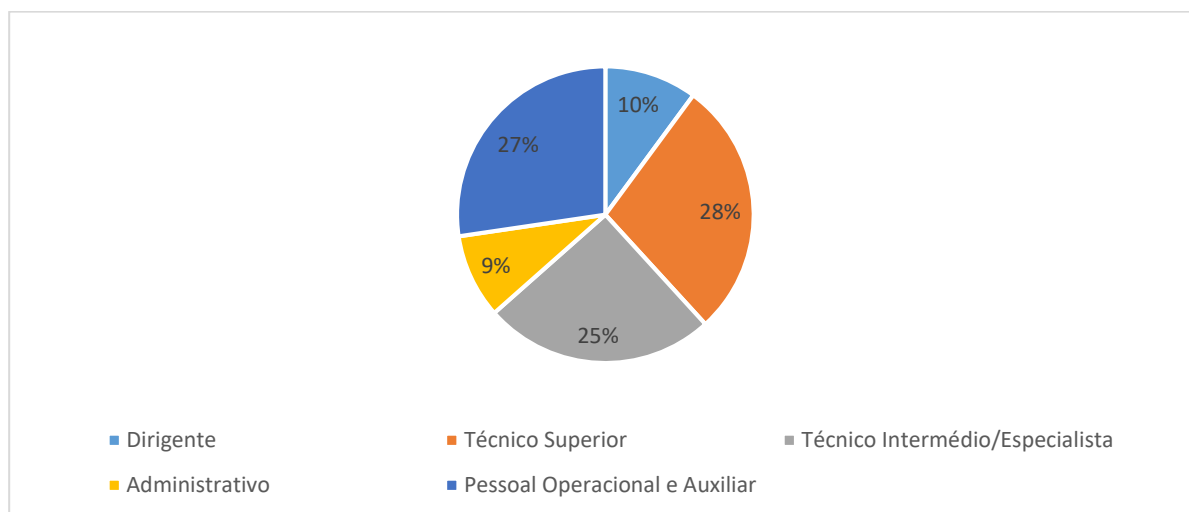
Gráfico 5 – É colaborador da IP há quanto tempo?



Fonte: Elaboração Própria

Por fim, relativamente ao último dado referente ao perfil dos inquiridos é apresentada a categoria profissional da amostra representada no gráfico 6. Assim, observando o gráfico 6 é possível aferir que, a maior percentagem de respondentes é técnico superior com 28%. Com um valor percentual muito semelhante, apresentam-se os colaboradores que pertencem ao pessoal operacional e auxiliar, com 27%. Também com um valor idêntico, temos os colaboradores que são técnicos intermédios/especialista com 25%. Seguidamente, com 10% temos os que ocupam uma posição de dirigente e, por último, com um menor número de respostas está a categoria de administrativo com 9%.

Gráfico 6 – Qual a sua categoria profissional?



Fonte: Elaboração Própria

Análise dos dados apurados no questionário

Após uma cuidada análise dos dados de caracterização dos inquiridos, mais concretamente no traçar o perfil dos colaboradores da Infraestruturas de Portugal que responderam ao inquérito por questionário, segue-se a uma análise também descritiva dos dados de estudo.

Na verdade, serão expostas as treze perguntas que compõem o inquérito por questionário e abordam o objeto de estudo desta investigação. Assim, será analisada a perceção que os colaboradores têm da comunicação interna realizada na IP, bem como o foco deste estudo a intranet da organização. A análise toma um rumo, partindo do geral para o particular. Portanto, a sua relevância e avaliação enquanto instrumento de comunicação interna, qual a frequência de utilização, bem como os conteúdos e perspetivas futuras terão um papel de destaque nesta análise das respostas. Contudo, é essencial referir que para as perguntas 6 até à 11 o ponto intermédio da classificação de Likert, assume um carácter positivo. Uma vez que foi necessário seguir o que a organização indicou em termos de escalas. O que, em alguns casos, pode ter inflacionado este item face a uma escala que se pretendia concretizar, mais baseada em indeciso.

Analisando a pergunta 1 do questionário (ver gráfico 7), com o intuito de avaliar, em traços gerais, a comunicação interna que se tem feito na IP, é possível verificar que, a maioria se concentra em respostas de “concordo” com percentagens superiores a 40% e até mais de 60%. Através desta distribuição é possível concluir que, a avaliação que os colaboradores fazem da comunicação interna é geralmente positiva nos diversos aspetos. Procedendo a uma análise mais detalhada de cada uma

das afirmações, na alínea 1.1 se somarmos a respostas de “concordo” e “concordo totalmente” obtemos uma percentagem de 78,5%, revelando que a maioria dos colaboradores percebe a comunicação interna como um meio de promover o seu sentimento de pertença. Contudo, 14,2% discorda desta afirmação, 3,9% discorda totalmente e 3,4% “não sabe/não responde”.

Quanto às alíneas 1.2 e 1.3 apresentam mais uma vez, um grande número de respostas de “concordo” com 63,2% e 62,7% respetivamente. Sendo que, para respostas de “concordo totalmente” obtiveram-se 11,5% para subalínea 1.2 e 13,3% para o item 1.3. Contudo, apesar de a maioria concordar com as duas afirmações, ainda existem colaboradores que respondem “discordo” com 18% e “discordo totalmente” com 2% para a subalínea 1.2. E para o item 1.3, 17,7% “discorda” e 3,9% “discorda totalmente” de que a comunicação permite conhecer melhor as atividades da empresa. Sendo que, para os dois itens a percentagem de respostas “não sabe/ não responde” varia dos 2% a 4%.

Seguidamente, para o ponto 1.4 se esta tem sido facilitadora da interação entre colaboradores e equipas é possível observar que houve uma maior distribuição nas respostas. Sendo que, 52,8% “concorda” e 9,7% “concorda totalmente” com esta afirmação. Quanto à percentagem de respostas “discordo” aumenta neste item com 27,7% e 5,3% discorda totalmente. Mas, 4,4% “não sabe/não responde”.

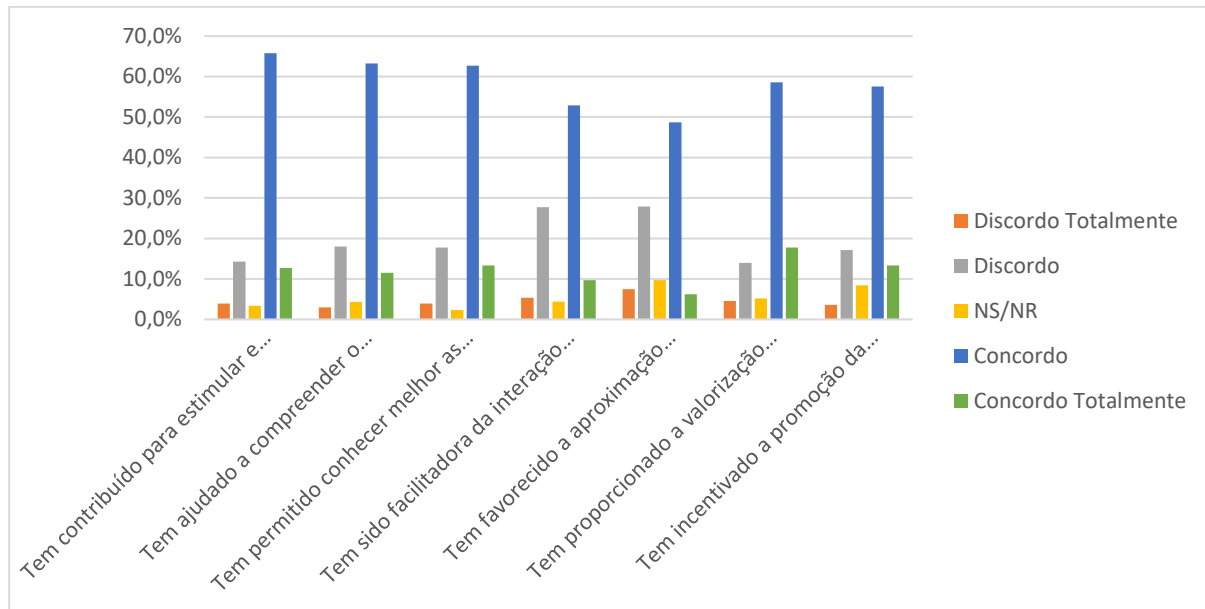
Relativamente ao item 1.5 os valores percentuais de “concordo” e “concordo totalmente” sofrem uma descida em relação às restantes afirmações. Somando os valores das respostas “concordo” e “concordo totalmente” estes serão superiores a 50%. Porém, há colaboradores que avaliam a comunicação nesta perspetiva de aproximação ao conselho de administração como detendo alguns problemas. Assim, verificam-se muitas respostas de “discordo” com 27,8%, de “discordo totalmente” com 7,5% e apenas 9,7% “não sabe/não responde”.

Para se avaliar a comunicação interna enquanto elemento que proporciona a valorização da marca e imagem interna da IP, observando o gráfico 7, pode-se constatar que a maioria dos colaboradores “concorda” com esta afirmação com 58,5%, sendo que 17,7% “concorda totalmente”. Ainda que, representem a maioria, 17,1% discorda, 8,4% “não sabe ou não responde” e 4,5% discorda totalmente desta afirmação.

Por fim, com valores percentuais muito semelhantes ao item anterior, são muitas as respostas de colaboradores que concordam com a comunicação como fator de incentivo à promoção da responsabilidade social na empresa, com 57,5%. Seguidamente, 13,3% concorda totalmente com a afirmação, apesar de a percentagem de respostas “discordo” ser superior a “concordo totalmente”

com 17,1%. As restantes são de 8,4% para respostas de “não sabe/não responde” e apenas 3,6% para “discordo totalmente”.

Gráfico 7 – Pergunta 1: Como avalia, em traços gerais, a comunicação interna que se tem feito na IP?



Fonte: Elaboração Própria

Subalíneas de resposta à pergunta nº1:

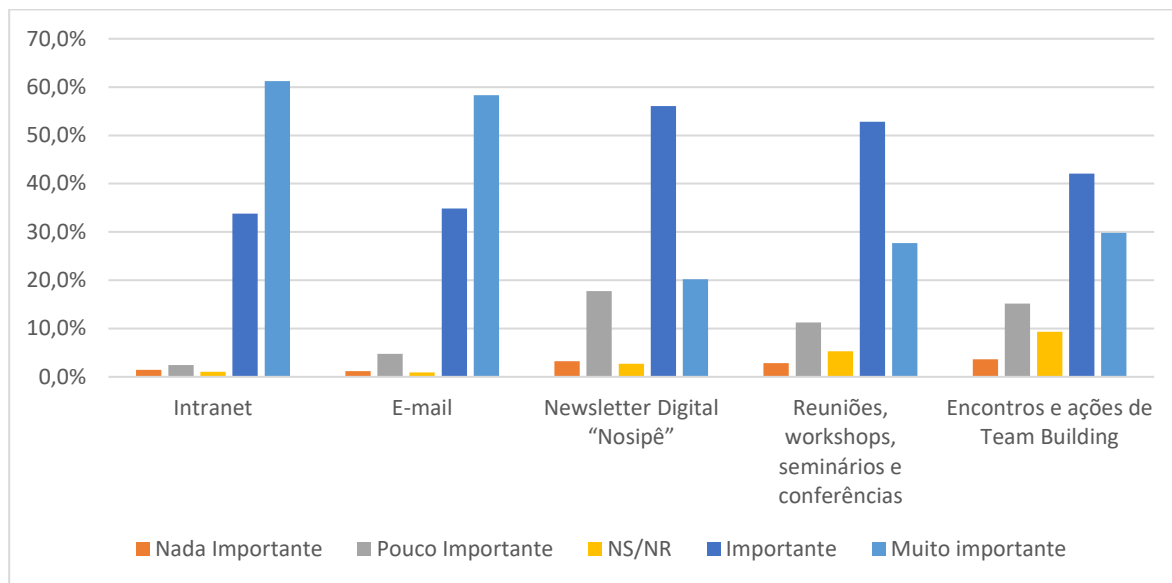
- 1.1. Tem contribuído para estimular e promover o sentimento de pertença na empresa;
- 1.2. Tem ajudado a compreender o “negócio” da empresa, bem como a sua estratégia e objetivos;
- 1.3. Tem permitido conhecer melhor as atividades dos diferentes serviços da empresa;
- 1.4. Tem sido facilitadora da interação entre colaboradores e equipas;
- 1.5. Tem favorecido a aproximação entre o Conselho de Administração da empresa, gestão de topo e os colaboradores;
- 1.6. Tem proporcionado a valorização interna da marca e da imagem da IP;
- 1.7. Tem incentivado a promoção da responsabilidade social da empresa.

Quanto à pergunta 2, os colaboradores avaliaram quais os meios ou ações de comunicação interna que consideram mais relevantes para promover uma eficaz comunicação interna na IP, através de

uma escala de importância. Observando o gráfico 8 consegue-se concluir que todos os meios ou ações de comunicação interna são avaliados como importantes ou muito importantes. Contudo, pode-se repartir a análise em dois momentos. Assim, a intranet destaca-se com 61,3% e o email com 58,3% de respostas “muito importante”. Com valores percentuais muito semelhantes de respostas “importante”, o email com 34,8% e a intranet com 33,8%. Neste primeiro momento, pode-se concluir que, o meio mais importante para uma eficaz comunicação interna é a intranet, permitindo uma comunicação privilegiada de informação. Através dos vários conteúdos, é estabelecida uma comunicação para os distintos elementos e pontos importantes da organização. Seguidamente, temos o email como o segundo meio relevante sendo utilizados diferentes emails para cada forma ou tipologia de comunicação.

Numa segunda análise, pode-se ainda observar através do gráfico 8 que a newsletter Nosipê, as reuniões, workshops, seminários e conferências, bem como os encontros e ações de team building a maioria das respostas centra-se como “importante”. Assim, temos a newsletter digital “Nosipê”, lançada mensalmente com diversificados temas, com 56,1% e 20,2% de respostas como “importante” e “muito importante”, respetivamente. Sendo que, uma percentagem de 17,7% a considera “pouco importante”, 3,2% “nada importante” e 2,7% “não sabe/ não responde”. Por outro lado, surgem as reuniões, workshops, seminários e conferências com 52,8% dos respondentes a considerarem-nos como importantes, 27,7% como muito importantes numa eficaz comunicação interna. Contudo, ainda há colaboradores que os consideram “pouco importante” com 11,3%, 5,3% “não sabe/não responde” e 2,8% considera-os mesmo nada importantes. Por último, os encontros e ações de team building, representam uma forma de aproximação entre os colaboradores, contando com 42,1% de respostas a classificar como “importante” e de 29,8% como “muito importante”. Mas, ainda não existe um consenso total, visto que 15,2% os classifica como “pouco importante”, 9,3% “não sabe/não responde” e apenas, 3,6% os considera nada importantes.

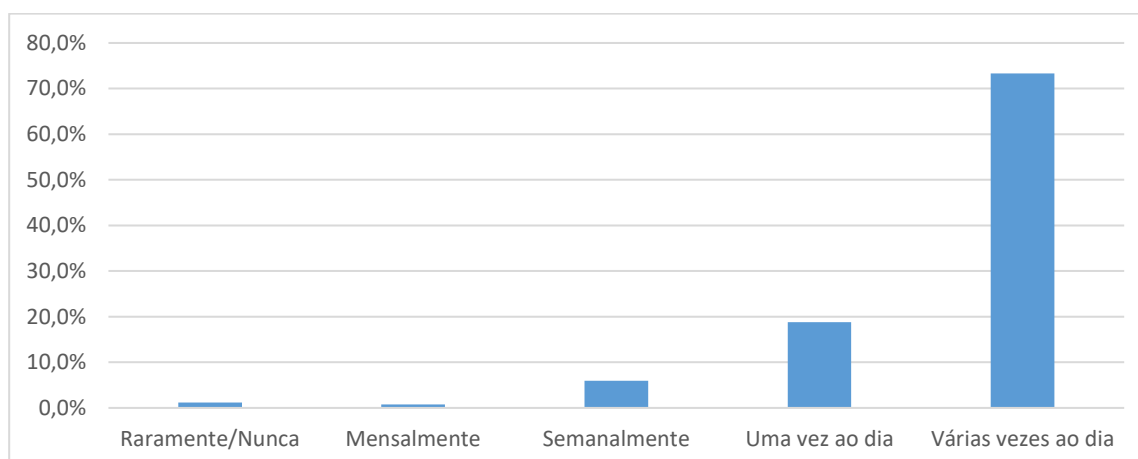
Gráfico 8 - Pergunta 2: Quais os meios ou ações de comunicação que considera mais relevantes para promover uma eficaz comunicação interna?



Fonte: Elaboração Própria

Partindo para a pergunta 3 e visualizando o gráfico 9, relacionada com a frequência de consulta da intranet, sendo só possível a escolha de uma das hipóteses colocadas, surge como bastante positiva. Uma vez que, é possível verificar que, 73,3% dos colaboradores acede à intranet várias vezes ao dia e 18,8% consulta uma vez ao dia. Revela-se de extrema importância, visto que pode estar ligado ao facto de a mesma ter informações ou comunicações indispensáveis a todos os colaboradores. Contudo, ainda surgem 6% que consulta a intranet semanalmente, 1,2% raramente/nunca e apenas 1% acede mensalmente.

Gráfico 9 – Pergunta 3: Com que frequência costuma consultar a intranet?



Fonte: Elaboração Própria

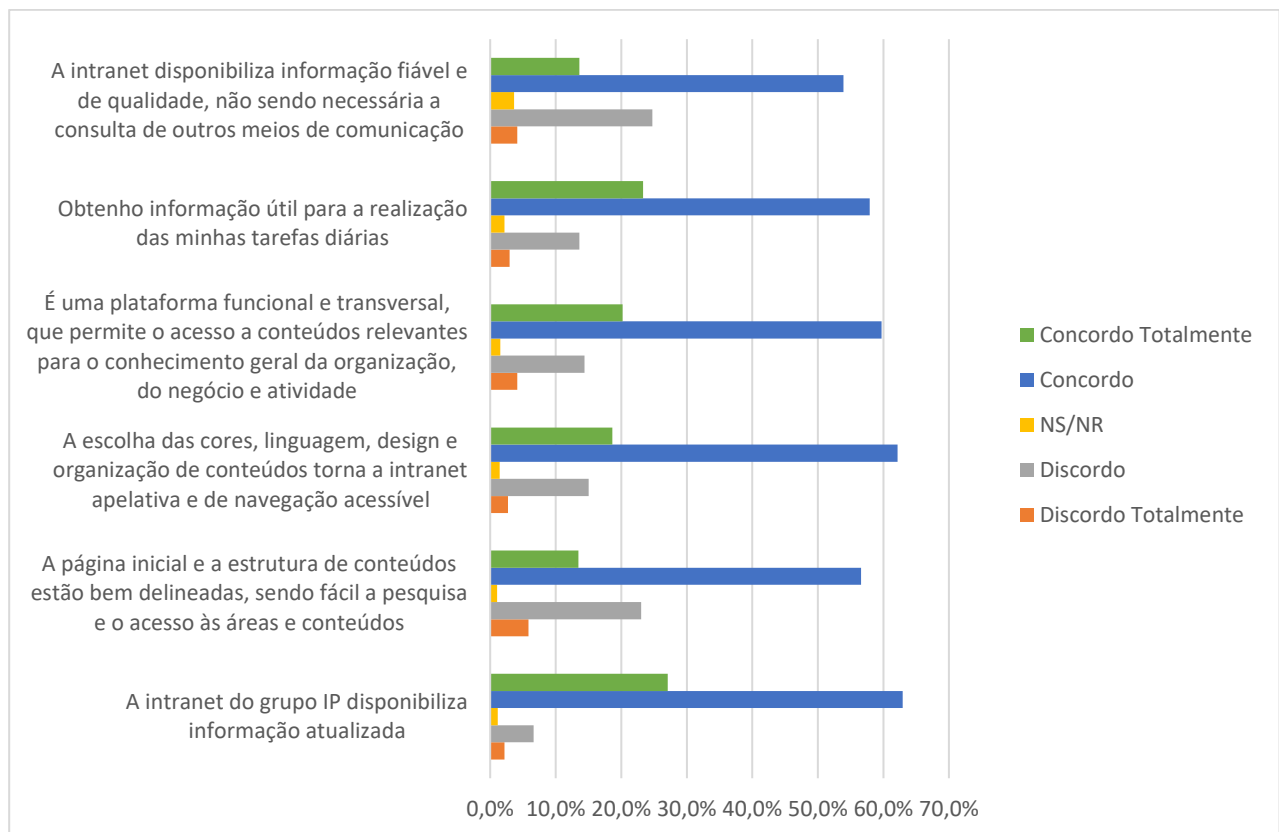
Relativamente à questão nº4, os colaboradores avaliaram, numa perspectiva genérica, a intranet, numa escala de concordância. Mais uma vez, numa visão global do gráfico 10 consegue-se visualizar que, a maioria das respostas para cada afirmação foi de “concordo”. Contudo, será analisado cada item e a sua respetiva classificação. Quanto à intranet disponibilizar informação atualizada, mais de metade concordou com a afirmação com 63% e 27,1% concordou totalmente. Só 6,6% discorda desta afirmação, 2,2% discorda totalmente e apenas, 1,2% não sabe/não responde. Seguidamente, foi classificada com 56,6% de respostas que concordam que a página inicial e estrutura de conteúdos estão bem delineados, para facilitar o acesso as áreas e conteúdos e 13,5% concorda totalmente. Contudo, é um dos itens que maior percentagem de “discordo” afere em relação à afirmação, com 23,1%, 5,8% discordam totalmente e apenas 1% “não sabe/não responde”.

Relativamente à escolha das cores, linguagem, design e organização de conteúdos, 62,2% dos respondentes concorda com a afirmação, visto que essa escolha torna a intranet apelativa e de navegação acessível e 18,7% concorda totalmente. Mas, há ainda 15%, 2,7% e 1,4% que “discorda”, “discorda totalmente” e “não sabe/não responde”, respetivamente. Quanto ao ser classificada como uma plataforma funcional e transversal, que permite o acesso a conteúdos relevantes para o conhecimento da organização como um todo e das suas partes, 59,7% dos inquiridos concorda e 20,2% concorda totalmente com a afirmação. Contudo, apresenta um valor percentual de respostas, semelhante quando comparado ao item anterior de “discordo” com 14,4%, de 4,1% para “discordo totalmente” e apenas 1,6% “não sabe/não responde”.

Para a subálnea obtenho informação útil para a realização das minhas tarefas diárias, a maioria dos respondentes concorda com esta afirmação com 57,9% e 23,3% concorda totalmente. Porém, novamente se repete uma discordância com a afirmação. Assim, 13,6% discorda da afirmação, 3%

discorda totalmente e 2,2% não sabe ou não responde. Por fim, se a intranet disponibiliza informação fiável e de qualidade, não sendo necessária a consulta de outros meios de comunicação, verifica-se também uma distribuição entre as várias classificações. Por isso, ao observar o gráfico 10, consegue-se concluir que 53,9% concorda com a mesma e 13,6% concorda totalmente. Mas, são analisadas percentagens de 24,7% de respostas como discordo da afirmação, sendo uma das mais altas também. Porém, os respetivos valores são de 4,1% de “discordo totalmente” e 3,6% “não sabe/não responde”. Talvez, os valores percentuais relacionados com a classificação das afirmações em discordo e discordo totalmente estejam relacionados com a questão acima. Na verdade, estes parâmetros podem influenciar numa maior ou menor consulta/ frequência da intranet.

Gráfico 10 – Pergunta 4: Numa perspetiva genérica, como avalia a intranet?



Fonte: Elaboração Própria

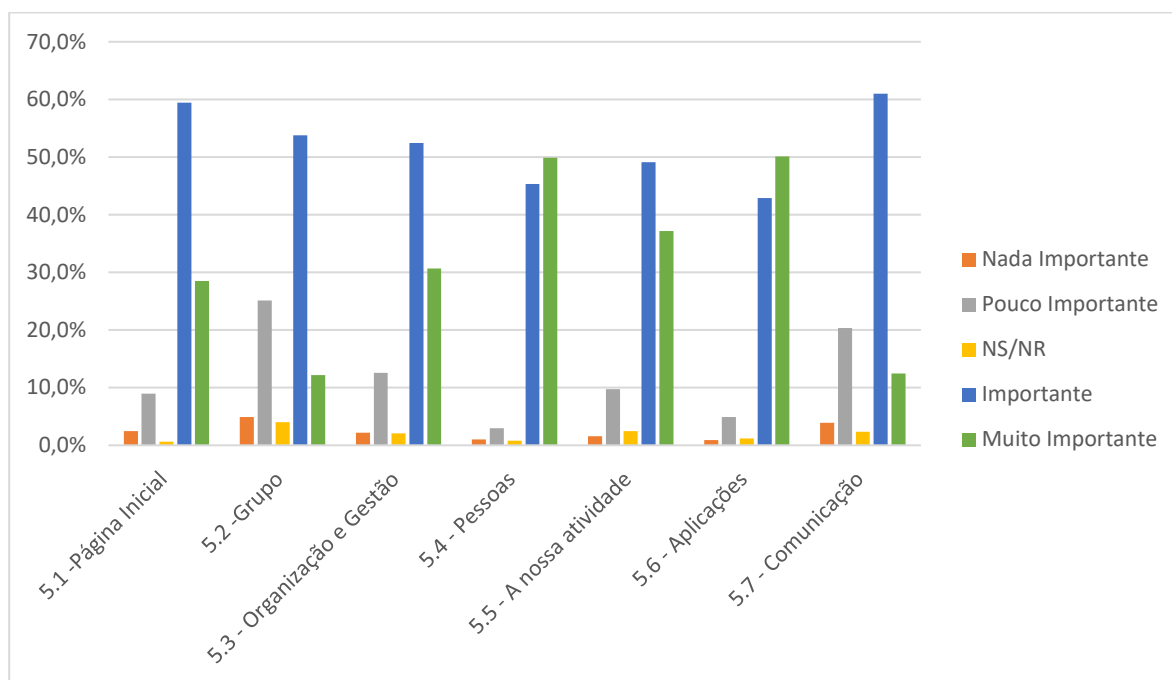
Analisando a pergunta nº5 (ver gráfico 11), é notório que os respondentes numa escala de importância, classificaram uns mais, outros menos como “importante” ou “muito importante”. Sem esquecer, a relevância de que existem alguns valores percentuais altos, no que toca a respostas de “pouco importante”.

Numa visão mais detalhada, os colaboradores tinham de responder de entre as grandes áreas e conteúdos quais apresentavam um maior interesse de consulta. Assim, verificando o ponto 5.4 e 5.6, as áreas pessoas e aplicações, são as mais são classificadas como “muito importante” com 49,9% e 50,1%, respetivamente. Apresentando também valores muito semelhantes no que toca a classificações de “importante”, a área pessoas com 45,3% e aplicações com 42,9%. Também com o terceiro valor mais alto de respostas classificadas como “muito importante” surge a nossa atividade, ponto 5.5, acima dos 30% e de “importante” com 49,1%. Contudo, ainda 9,7% de respondentes a considera como “pouco importante” e 1,6% “nada importante”.

Seguidamente, temos o ponto 5.7 – comunicação e 5.1 – página inicial com percentagens elevadas de respostas “importante” acima dos 60% e de “muito importante” acima dos 10%. Contudo é essencial referir que para o ponto 5.7 – comunicação, ainda 20,3% dos respondentes a considera “pouco importante” e 3,9% “nada importante”. Observando a área grupo e os seus conteúdos, ponto 5.2 obtém percentagens de 53,8% considerando-a “importante” e com 12,2% como “muito importante”. Contudo é o ponto onde se pode constatar o maior número de respostas de “pouco importante” com 25,1%, de “nada importante” com 4,9% e de “não sabe/não responde” com 4%.

Por fim, temos o ponto 5.3 – organização e gestão, onde parece existir metade dos respondentes a considerar como “importante” com 52,5% e “muito importante” com 30,7%. Mas, parece ainda haver colaboradores que a classificam como “pouco importante” com 12,6%, 2,2% como “nada importante” e 2,1% de “não sabe/não responde”. Numa perspetiva global, pode-se concluir que todos têm uma importância de consulta para a maioria dos colaboradores. Contudo, para a área grupo, comunicação, organização e gestão e a nossa atividade parecem existir colaboradores que as consideram pouco importantes. Talvez, estas classificações possam também estar relacionadas com as necessidades informativas de cada colaborador, ou também com o que desperta maior ou menor interesse de consulta na sua generalidade.

Gráfico 11 – Pergunta 5: Entre as grandes áreas e conteúdos presentes na intranet, quais revelam maior interesse de consulta para si?



Fonte: Elaboração Própria

Subalíneas de resposta à pergunta nº5:

5.1. Página Inicial – Consulta de todas as informações e conteúdos disponíveis na homepage – ex.: Destaques, O que há de novo?, O que vai acontecer?, notícias, eu quero...;

5.2. Grupo – Aceder a informação de carácter institucional – ex.: Órgãos sociais, relação com o acionista, políticas e estatutos, representação internacional...;

5.3. Organização e Gestão – Consulta de informação de natureza organizacional, normativa e funcional - ex.: Manual da organização, organogramas, decisões e deliberações, processos, normativos e modelos, best practices...;

5.4. Pessoas – Acesso a informação, documentação, ferramentas específicas da área - ex.: Benefícios sociais, remunerações, marcação de férias, formação...;

5.5. A nossa atividade – Consulta de conteúdos com enfoque nas grandes áreas - ex.: Redes e SIG, planeamento, conservação e manutenção, asset management...;

5.6. Aplicações – Acesso a um conjunto de ferramentas úteis - ex.: aplicações transversais, Helpdesk, pessoas, telemática, meios e recursos, património, operação...;

5.7. Comunicação – Consulta de informação da área - ex.: Recortes de imprensa, marcas, apresentações públicas, newsletter.

Nas questões seguintes, os conteúdos foram segmentados para tentar reconhecer com qual ou quais os colaboradores mais se identificavam e reveem. Assim, na questão nº6 no que concerne a conteúdos de área social e capital humano, parece não haver um consenso nas respostas. Uma vez que, as distribuições estão muito diferentes para cada item, aquando selecionados numa escala de frequência. No entanto, com uma visualização global do gráfico 12, pode-se constatar que a classificação “Às vezes” tem o maior número de respostas.

Analisando cada item, o que conta com maior percentagem de respostas selecionadas como “muitas vezes” com 24,4%, é a informação sobre remuneração, avaliação de desempenho, recrutamento e mobilidade. Seguidamente, 11,3% vê estes conteúdos “frequentemente”. A maioria dos colaboradores consulta “Às vezes” com valores percentuais de 35%. Na verdade, quando somadas as suas respostas, 29,4% dos colaboradores acede “poucas vezes” ou “raramente”. Contudo, ao somar as classificações de “às vezes”, “muitas vezes” e “frequentemente” obtemos 70,7% de colaboradores que acedem a este conteúdo.

Com a segunda percentagem de respostas mais elevada de 23,3% como visualizados “muitas vezes” estão a consulta de informações sobre atividade formativa do grupo (formação). Sendo que, 9,6% consulta “frequentemente”. Mais uma vez, a maioria dos respondentes consulta “às vezes” com 40,7%. Verificando uma análise positiva, somando estas três últimas classificações referidas anteriormente, 73,6% dos respondentes consulta este conteúdo. No entanto, 15,8% acede “poucas vezes” e 10,6% “raramente”.

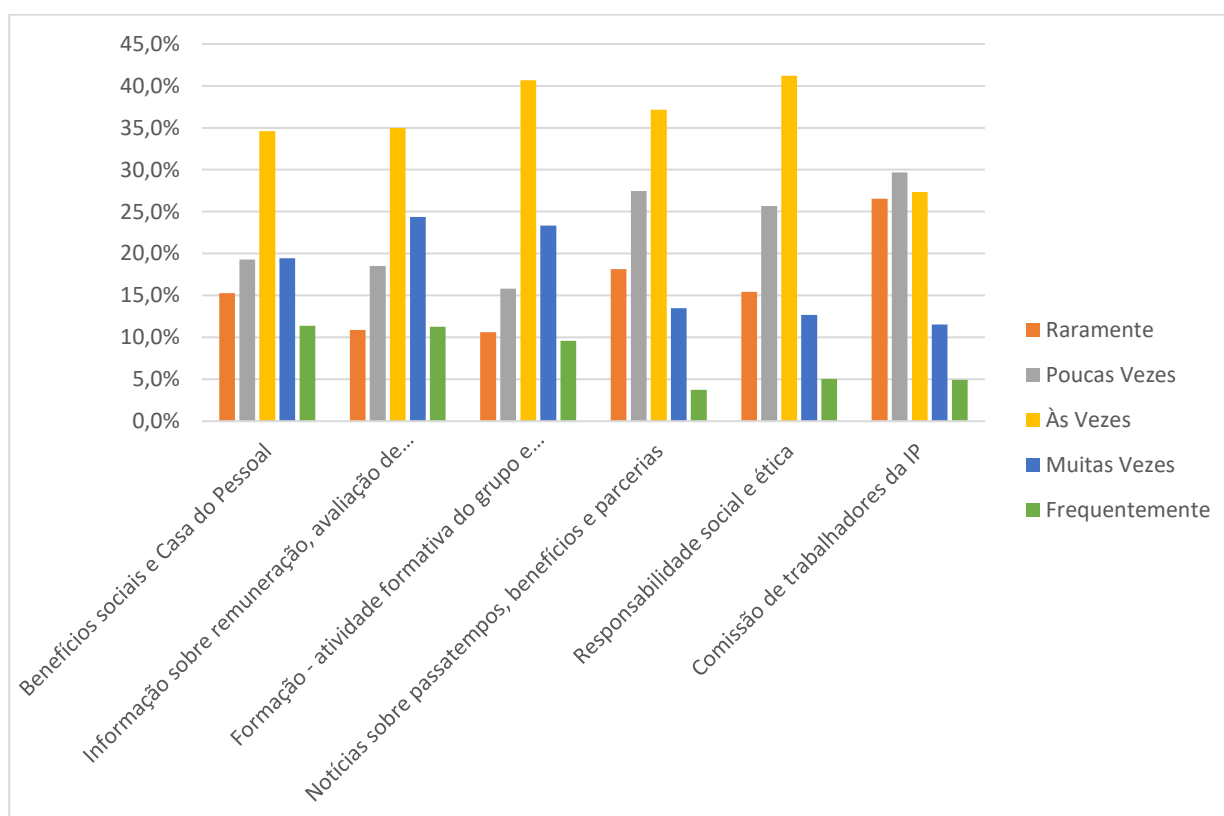
Já no que diz respeito aos benefícios sociais e casa do pessoal, os inquiridos responderam consultar “muitas vezes” com 19,4% e “frequentemente” com 11,4%. Porém sendo a classificação de “às vezes” uma escala positiva, quando somadas ao seu valor as respostas anteriores obtemos 65,4% de valores positivos. Contudo, com um valor muito idêntico relativamente às duas primeiras classificações surge “poucas vezes” com 19,3% e “raramente” com 15,3%.

Quanto às notícias sobre passatempos, benefícios e parcerias, quando somados a consulta de “às vezes”, “muitas vezes” e “frequentemente” ascendem os 54,5%. Porém, 27,5% acede “poucas vezes” e 18,1% “raramente”. As percentagens verificadas neste ponto como visitadas poucas vezes ou raramente deve-se ao facto de muitos passatempos e benefícios serem algumas vezes só para os colaboradores que trabalham na Sede – Campus Pragal.

Por conseguinte, a responsabilidade social e ética demonstra segundo o gráfico 12, ser consultada na sua grande maioria “às vezes” com 41,2%. Mas, existem colaboradores que consultam “muitas vezes” com 12,7% e “frequentemente” com 5,1%. Sendo que, verifica-se através da soma das três classificações anteriores, respostas positivas de acesso a este conteúdo com 59%. No entanto, 25,6% acede “poucas vezes” e 15,4% “raramente”.

Por último, a comissão de trabalhadores da IP é dos conteúdos menos acedidos. Isto é, se somarmos a frequência de “poucas vezes” com “raramente” são 56,3%, ou seja, mais de metade dos inquiridos. Assim, 27,3% acede “às vezes”, 11,5% “muitas vezes” e apenas, 4,9% “frequentemente”. Que quando somadas representam 43,7% de respostas positivas.

Gráfico 12 – Pergunta 6: No que respeita aos conteúdos de área social e de capital humano quais são aqueles a que mais acede?



Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito ao gráfico 13, é possível analisar a pergunta nº7 no que corresponde aos conteúdos que os colaboradores mais acedem, no que toca à sua tipologia de noticiosos e de comunicação. Focando cada item, as notícias parecem ser o conteúdo mais consultado, uma vez que

as percentagens de acesso “muitas vezes” quando somadas às de “frequentemente” e “às vezes” ascendem os 77,8%, sendo também das mais altas comparativamente aos outros itens.

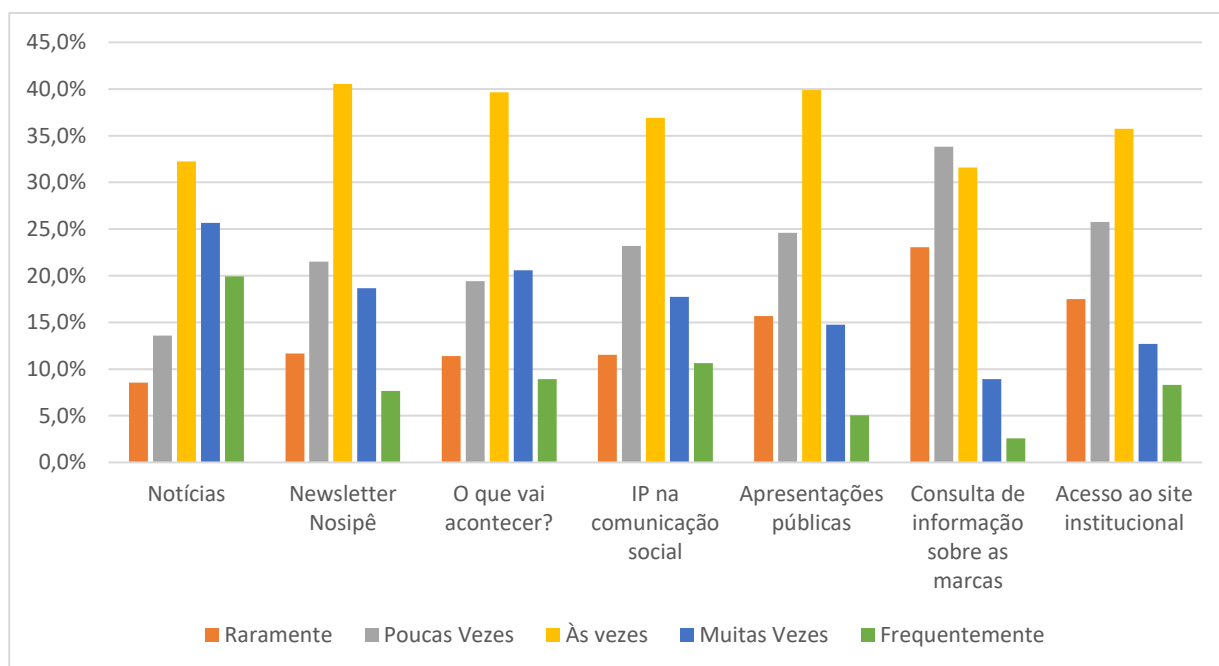
A newsletter “Nosipê”, segundo o gráfico 13 apresenta valores de 40,5% para os colaboradores que consultam “às vezes”, 18,7% para “muitas vezes” e 7,6% para “frequentemente”. Representando, através da sua soma 66,8% de respostas positivas. Mas, o valor percentual para “poucas vezes” surge mais alto que o anterior “muitas vezes”, com 21,5% e com 11,7% para “raramente”. Na sua sequência, o conteúdo o que vai acontecer? assumindo a forma de calendário na intranet conta com 39,6% como visto “às vezes”, 20,6% como visualizado “muitas vezes” e “frequentemente” com 8,9%. Mais uma vez, quando somadas representam 69,1% de grande acesso a este conteúdo, visto que “às vezes” é já considerado uma escala positiva. Mas, a percentagem de como visualizado “poucas vezes” surge com 21,5% e de “raramente” com 11,4%.

Já para os conteúdos, IP na comunicação social e para apresentações públicas os valores percentuais de “às vezes” estão acima dos 30%. Neste caso, os colaboradores também responderam classificações semelhantes de “muitas vezes” com 17,7% e 14,8% respetivamente. Também a classificação de “poucas vezes” se conclui como idêntico, acima de 20% para os dois. As grandes diferenças notam-se na sua visualização como “frequentemente” com 10,6% para a IP na comunicação social e 5,1% para as apresentações públicas. Por fim, o conteúdo que regista mais vezes a resposta raramente, entre estes dois itens, são as apresentações públicas com 15,7% e a IP na comunicação social com 11,5%. Contudo, verificando valores positivos de respondentes somando a classificação de “às vezes”, com “muitas vezes” e “frequentemente” obtemos 65,2% para a IP na comunicação social e 59,8% para o conteúdo apresentações públicas.

A consulta de informação sobre as marcas, somando as suas respostas de “raramente” e “poucas vezes” perfazem um total de 56,9%, aparentando ser o menos consultado dentro desta segmentação de conteúdos. Aferindo, 31,6% de consultas como “às vezes”, de 8,9% como “muitas vezes” e de apenas com 2,6% “frequentemente”. Quando somados estes três últimos elementos perfazem um total de 43,1% de respostas positivas, sendo menor comparativamente às respostas negativas visualizadas anteriormente.

Por último, temos o acesso ao site institucional que pela análise do gráfico 13 demonstra uma percentagem de “às vezes” com 35,8%, de “poucas vezes” com 25,8% e de “raramente” com 17,5%. Com número de respostas menos elevado, estão as de “muitas vezes” com 12,7% e de “frequentemente” com 8,3%. No entanto, se juntarmos a percentagem de “às vezes” (escala já positiva) com a de “muitas vezes” e “frequentemente” obtemos 56,8% de valores positivos de respondentes nesta questão.

Gráfico 13 – Pergunta 7: No que concerne a conteúdos noticiosos e de comunicação quais são os que mais acede?



Fonte: Elaboração Própria

Observando a tabela 7, é possível identificar quais os conteúdos aplicativos, ferramentas e utilitários que os colaboradores mais acedem. É claro que quatro conteúdos se destacam com uma grande visualização por parte dos inquiridos, com valores a partir dos 89% até 95% quando somadas as respostas de “às vezes” (escala já positiva), “muitas vezes” e “frequentemente”. São estes o acesso à aplicação etrabalho, a pesquisa de contactos e outros, o acesso à área de aplicações ou ferramentas (com distintas categorias para facilitar a sua consulta e acesso) e os meus favoritos.

Outro dos mais visitados e quando somadas as respostas de “às vezes”, “muitas vezes” e “frequentemente” é o acesso ao *Helpdesk* que, apresenta respostas positivas de 73,8%. Seguidamente, está o acesso ao SIG com 25,6 % de respostas de “às vezes”, 22,2% para acessos frequentes e de 18,3% para “muitas vezes”. Seguindo o mesmo raciocínio, quando somadas as três classificações perfazem um total de 66,1%. Contudo, um número significativo acede “raramente” com 19,3% e 14,6% acede “poucas vezes”.

Posteriormente, surge o acesso ao conteúdo áreas colaborativas, que através da tabela 7 verifica-se que as respostas de “frequentemente” são de 11,3%, para “muitas vezes” de 15,3%, e de “às vezes” como valor mais alto 33,9%. Que na sua totalidade perfazem 60,5% de respostas positivas, em

termos de acesso. Contudo, apresentam valores de 21,6% para respostas de “poucas vezes” e 17,9% para “raramente”.

Começando a apresentar percentagens de respostas pouco elevadas relativamente a acesso de “muitas vezes” e “frequentemente” estão os destaques e eu quero, de 6% a 14%. Porém, os destaques e eu quero assumem valores de “às vezes” de 32% até 38%. Porém, como a classificação “às vezes” é considerada positiva e somando a “muitas vezes” e “frequentemente” as percentagens de respostas positivas são de 49% para o eu quero e de 59,3% para os destaques. Sendo que, para respostas de “poucas vezes” e “raramente” vão dos 17% a 26%. Por último, estão os conteúdos de pontualidade ferroviária e comunicação de irregularidades, apresentando resultados de acesso raro superiores a 40%. Esta grande distinção de acesso aos conteúdos, talvez se deva ao facto de serem conteúdos muito utilizados no dia-a-dia dos colaboradores e de apoio às suas funções.

Tabela 7 – Pergunta 8: Dos conteúdos aplicativos, ferramentas e utilitários, quais são os que mais acede?

	Raramente	Poucas Vezes	Às Vezes	Muitas Vezes	Frequentemente
8.1. Contactos – pesquisa de contactos telefónicos e outros	2,5%	4,0%	17,5%	25,8%	50,3%
8.2. Helpdesk	9,1%	17,1%	35,2%	25,9%	12,7%
8.3. Os meus favoritos	4,5%	6,5%	21,0%	27,8%	40,2%
8.4. Aplicações - Acesso à área das aplicações ou ferramentas	3,8%	6,6%	25,9%	31,5%	32,3%
8.5. Acesso ao SIG	19,3%	14,6%	25,6%	18,3%	22,2%
8.6. Acesso aplicação etrabalho	1,3%	4,0%	20,1%	27,1%	47,5%
8.7. Eu quero? – informação simplificado a áreas e documentos	24,6%	26,4%	31,7%	11,3%	6,0%
8.8. Destaques - de documentos, aplicações e áreas	16,5%	24,2%	38,2%	13,7%	7,4%
8.9. Áreas colaborativas - acesso a áreas de trabalho	17,9%	21,6%	33,9%	15,3%	11,3%
8.10. Pontualidade Ferroviária	41,6%	21,0%	20,7%	10,6%	6,1%
8.11. Comunicação de irregularidades	39,9%	23,3%	22,0%	9,1%	5,7%

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à pergunta 9, através da tabela 8 verificam-se quais os conteúdos de organização e gestão que os colaboradores mais acedem. Mais uma vez, pela observação da tabela todos os conteúdos têm uma classificação de “às vezes” como a mais elevada, com valores acima dos 30%. Pode-se destacar que, os conteúdos mais acedidos dentro desta segmentação são a consulta de normativos e modelos. Somando a classificação de acesso de “às vezes”, “muitas vezes” e “frequentemente” perfaz um total de 73,4%. Sendo superior aos valores de “poucas vezes” mais “raramente” que totaliza os 26,5%.

Fazendo a observação pelos extremos, os conteúdos de acesso a informação de áreas de projetos e consulta do sistema de gestão empresarial parecem registrar valores semelhantes, no que toca à classificação “poucas vezes” e “raramente” acima dos 20%. Também os valores percentuais de “muitas vezes” são iguais de 11% e “frequentemente” varia entre os 4% a 5%. Contudo, as respostas positivas dos respondentes, quando somadas as respostas de “às vezes”, com “muitas vezes” e “frequentemente” ascendem os 49,2% para a consulta do sistema de gestão e de 46,4% para o acesso a informação da área de projetos.

Outro dos conteúdos que os colaboradores classificaram como acedidos “poucas vezes” e “raramente” com percentagens um pouco elevadas foram a consulta de arquivo e centro de documentação com valores acima dos 19%. Para “muitas vezes” e “frequentemente” varia entre os 9% e os 15%. Mas mais uma vez, referindo a escala positiva de “às vezes” que assume valores acima dos 30% e fazendo a sua junção com as percentagens de “muitas vezes” e “frequentemente” totalizam 57,2% de valores positivos dos respondentes.

Analisando os restantes conteúdos, manual da organização, organogramas, fichas de identidade e siglas e o que há de novo?, apresentam valores muito idênticos de “raramente” com 16% e de “poucas vezes” acima dos 20%. Para “muitas vezes” entre os 16 e 17% e por fim, para “frequentemente” variam entre os 9% a 14%. Portanto, quando somados à classificação de “às vezes” geram valores de 63,2% para o que há de novo e de 59% de respostas positivas, para o acesso ao manual da organização e outros. Por último, o acesso a decisões, deliberações e delegação de poderes regista valores pela soma de “às vezes” (escala já positiva), “muitas vezes” e “frequentemente” com 68,9% e para “poucas vezes” mais “raramente” de 31,6%.

Tabela 8 - Pergunta 9: Em relação aos conteúdos de organização e gestão, quais são os que mais acede?

	Raramente	Poucas Vezes	Às Vezes	Muitas Vezes	Frequentemente
9.1. O que há de novo?	16,2%	20,6%	32,9%	16,8%	13,5%
9.2. Manual da organização, organogramas, fichas de identidade das UO e siglas	16,3%	24,7%	34,1%	16,2%	8,7%
9.3. Consulta ao sistema de gestão empresarial e processos do grupo IP	21,2%	29,5%	32,8%	11,0%	5,4%
9.4. Consulta de normativos e modelos	10,6%	15,9%	33,7%	23,4%	16,3%
9.5. Acesso a decisões, deliberações e delegação de poderes	13,6%	17,6%	34,5%	21,4%	13,0%
9.6. Acesso a informação da área projetos	25,5%	28,1%	31,5%	11,0%	3,9%
9.7. Consulta do arquivo, centro de documentação e legislação	19,3%	23,4%	33,3%	14,6%	9,3%

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à pergunta 10, em relação aos conteúdos de carácter institucional sobre a IP, claramente se observa através da tabela 9 que as percentagens de “poucas vezes” e “raramente” vão dos 28% até 41% entre os vários conteúdos. Para a classificação de “às vezes” registam-se valores percentuais muito semelhantes acima dos 19% em todos os conteúdos. Apesar de a maioria os consultar “poucas vezes” e “raramente” ainda há colaboradores que os consultam “às vezes”, “muitas vezes” e “frequentemente” com variações de 27% até 40%, quando somadas as percentagens destas últimas três classificações.

Pode-se verificar que, o conteúdo com respostas de valores positivos mais elevados, quando somadas as respostas de visualizações para “às vezes” com 25,9%, de “muitas vezes” com 9,1% e de “frequentemente” com 5,3% é o governo societário que atinge os 40,3%. Para acessos raros este conteúdo tem 31,7% e para “poucas vezes” 28%, sendo os mais baixos dentro destas classificações, em relação aos restantes conteúdos. Também se pode destacar os conteúdos com percentagens consideráveis acima dos 40% para acessos raros, sendo estes a relação com o acionista, representação internacional e regional. Tendo também um acesso de “poucas vezes” que varia entre

os 30% e 31% para os conteúdos referidos anteriormente. Ainda para estes conteúdos, apesar de serem menos elevadas as respostas de carácter positivo, quando somadas as percentagens de “às vezes”, “muitas vezes” e “frequentemente” obtêm-se valores de 29,5% para a relação com o acionista, 29,2% para a representação regional e de 27,4% para a representação internacional.

Tabela 9 - Pergunta 10: Em relação aos conteúdos de carácter institucional sobre o grupo, quais são os que mais acede?

	Raramente	Poucas Vezes	Às Vezes	Muitas Vezes	Frequentemente
10.1. Governo Societário - Órgãos Sociais e Documentos base (ex. Diretório da Rede, Relatório e Contas e de sustentabilidade...)	31,7%	28,0%	25,9%	9,1%	5,3%
10.2. Relação com o acionista – Contrato programa ferroviário e Contrato de concessão rodoviário	40,5%	29,9%	20,3%	6,0%	3,2%
10.3. Políticas e estatutos	36,4%	30,3%	22,7%	7,5%	3,1%
10.4. Representação internacional	41,1%	31,5%	19,2%	5,4%	2,8%
10.5. Representação regional	40,7%	30,1%	20,3%	6,1%	2,8%
10.6. Stakeholders	37,0%	30,7%	22,5%	5,4%	4,3%
10.7. Prémios e certificações	39,5%	29,4%	22,8%	5,8%	2,5%

Fonte: Elaboração Própria

Através de uma escala de frequência, como foi utilizada nas anteriores perguntas, a questão nº11 tenta aferir quais são os conteúdos sobre a atividade da IP a que mais acede. Numa visão global da tabela 10, os valores percentuais entre as classificações de “raramente” a “frequentemente” estão muito distribuídos. Talvez isto aconteça, devido aos conteúdos estarem muito ligados às grandes áreas da organização. Ou seja, vão existir “nichos” de colaboradores que ao pertencerem a uma destas áreas, vão certamente privilegiar esse conteúdo ou informação, por estar diretamente

relacionado à sua função/atividade. Ou também podem existir colaboradores que tem interesse/curiosidade nesse conteúdo, mesmo não sendo aquela a sua área de origem.

No geral, as classificações de “muitas vezes” e “frequentemente” variam dos 4% a 20%. Para as opções de respostas “às vezes” estas variam dos 20% aos 32%. É importante referenciar que os valores percentuais para as classificações de “poucas vezes” e “raramente” são significativos e estão entre os 17% e 38%.

Será de destacar que os conteúdos de manutenção e conservação, operação e redes e SIG têm as percentagens mais elevadas de respostas positivas, somando os acessos de “às vezes”, “muitas vezes” e “frequentemente” com valores de 60% até 61%. Em contraste, estão o comercial e marketing com valores abaixo dos 40% quando somados os valores percentuais de “às vezes” (escala já positiva), “muitas vezes” e “frequentemente”. Porém, apresentam acessos raros e de “poucas vezes”, que quando somados são superiores a 65%. Fazendo uma observação da tabela 10 pelos seus extremos.

Tabela 10 - Pergunta 11: Em relação aos conteúdos sobre a atividade do grupo quais são os que mais acede?

	Raramente	Poucas Vezes	Às Vezes	Muitas Vezes	Frequentemente
11.1. Redes e SIG	23,2%	16,6%	22,5%	17,4%	20,3%
11.2. Planeamento	27,2%	25,0%	26,8%	14,4%	6,6%
11.3. Grandes Investimentos	32,8%	28,5%	24,5%	9,8%	4,4%
11.4. Asset Management	36,5%	26,8%	22,5%	8,9%	5,2%
11.5. Manutenção e Conservação	21,1%	17,4%	25,6%	22,0%	13,9%
11.6. Operação	23,8%	17,6%	27,3%	17,4%	13,9%
11.7. Segurança	21,9%	17,9%	28,6%	18,7%	13,0%
11.8. Ambiente	28,0%	24,5%	27,3%	12,6%	7,6%
11.9. Financeira	36,8%	27,8%	21,8%	9,1%	4,5%
11.10. Comercial e marketing	38,1%	29,9%	19,7%	8,4%	3,9%
11.11. Inovação	32,3%	26,6%	25,0%	11,7%	4,5%
11.12. Contratação	30,4%	24,9%	23,6%	13,3%	7,8%
11.13. Logística	32,5%	26,4%	24,7%	10,8%	5,6%
11.14. Serviços Gerais	25,1%	24,1%	31,9%	11,7%	7,3%

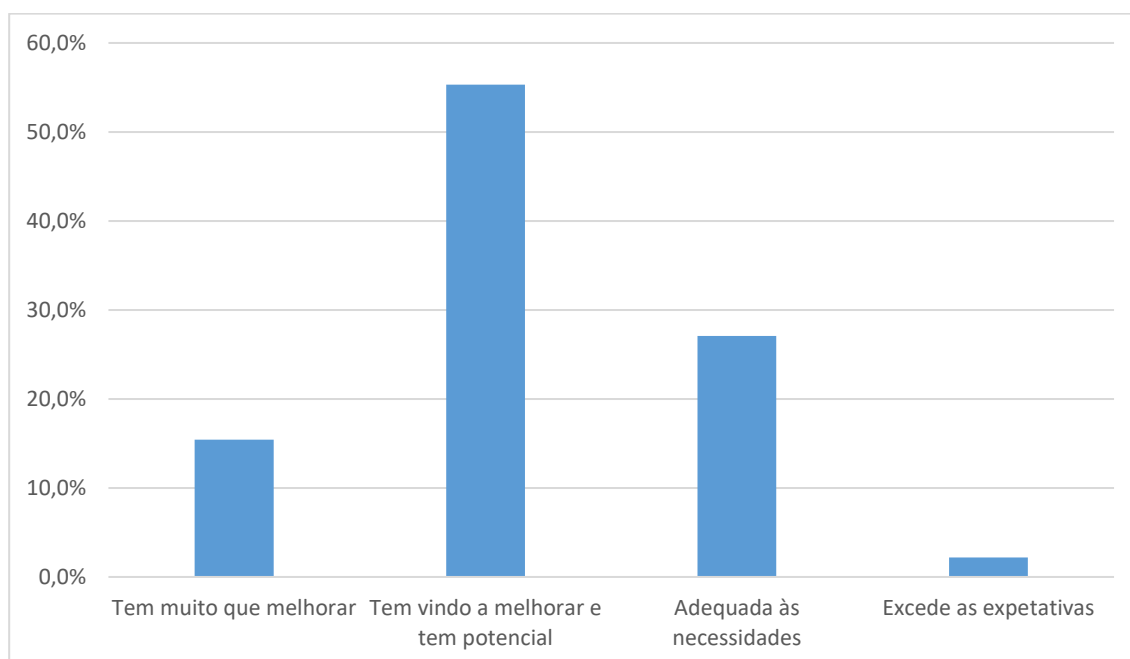
Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à pergunta nº12 do questionário, os colaboradores classificaram a intranet da IP na sua globalidade, através da seleção de apenas uma das opções de resposta. Assim, o gráfico 14 transmite que mais de metade dos colaboradores considera que “tem vindo a melhorar e tem

potencial”. O que demonstra que na sua generalidade estão satisfeitos com o trabalho potenciado ao nível da intranet. Parecem identificar-se com a mesma, reconhecendo o seu potencial e melhorias feitas ao longo do tempo de existência, revendo-se no formato atual.

Também 27,1% revela que a mesma “está adequada às necessidades”, parecendo também uma apreciação positiva, visto que corresponde ao que precisam diariamente para satisfazer as suas necessidades informativas e de comunicação. Contudo, segundo o gráfico 14 ainda existe uma percentagem significativa de colaboradores em 15,4% que afirma que a intranet “tem muito que melhorar”. Mas ainda numa visão positiva, temos apenas 2,2% dos colaboradores que visualiza a intranet na sua globalidade em “excede as expetativas”. Estas classificações podem estar relacionadas também com a pergunta nº4. Depois de classificarem a intranet mais detalhadamente, a maioria das respostas estava concentrada em “concordo”, seguidamente de “concordo totalmente”. O que parece refletir nos resultados verificados no gráfico 14.

Gráfico 14 – Pergunta 12: Na sua globalidade, como classifica a intranet do grupo IP?



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à questão nº13 esta tenta aferir quais são as novas temáticas e conteúdos, que os colaboradores gostariam de ver implementadas ou melhoradas na intranet. Foram então indicadas várias opções de conteúdos e os colaboradores tinham de classificar cada uma em termos do seu

grau de importância. Numa primeira visualização do gráfico 15, é possível concluir que a classificação com maior percentagem foi a de “indeciso” acima de 30%, exceto para o ponto 13.3.

Quanto ao item 13.1, aprofundar conhecimento sobre as grandes áreas de negócio, a percentagem de “indeciso” ascende aos 38,9%. Para respostas de “importante” e “muito importante” surgem com 22,5% e 13,1%, respetivamente, se as somarmos ascende valores de 35,6%. Já para “pouco importante” com 17,7% e “nada importante” com 7,8%, a sua junção é de 25,5%. Para a sublinha 13.2, mais informação sobre as atividades das diferentes áreas do grupo, mais uma vez os respondentes assinalam a opção “indeciso” com a maior percentagem de 38,1%. Mas, regista-se uma ascensão comparativamente ao item anterior, no que toca a respostas de “importante” com 31% e de “muito importante” com 14,5%, mais uma vez quando somadas perfazem um total de 45,5%. Contudo, ainda existem respostas significativas de “pouco importante” e “nada importante” com 16,4%.

Já o ponto 13.3, inserir mais informação de carácter formativo apresenta os valores percentuais mais elevados de respostas com 33,4% para “importante” e de 25,4% para “muito importante”, comparativamente aos restantes conteúdos contemplados no gráfico 15. Tal se deva por existir a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre temas de interesse pessoal e profissional, bem como ter disponível a documentação de formações, das quais houve impossibilidade de estar presente, ou até mesmo haver a hipótese de consultar mais tarde. Contudo, ainda existem colaboradores que afirmam ser “pouco importante” (8%) e “nada importante” (2,7%), num total de 10,7%.

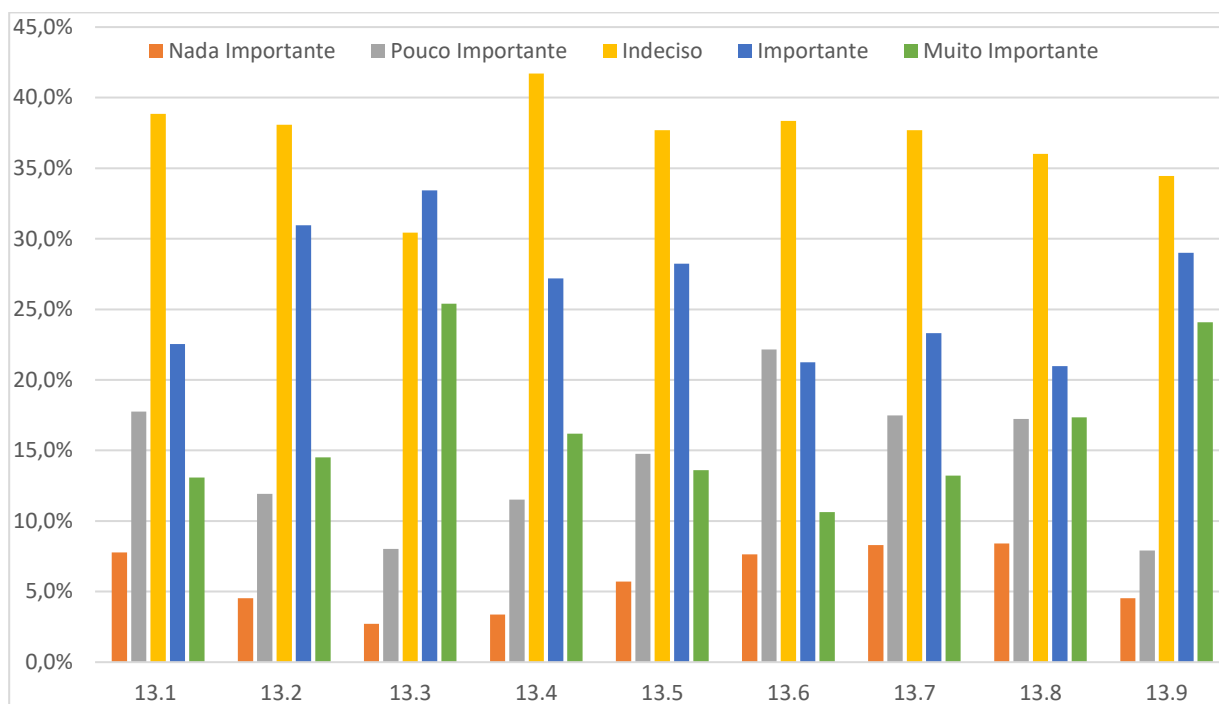
A criação de um espaço para enviarem as suas sugestões e ideias do que pode ser melhorado na organização, parece gerar um elevado número de colaboradores indecisos, contando com mais de 40% das respostas. Mas as opções de resposta “importante” e “muito importante” quando somadas apresentam uma totalidade de 43,4%. Contudo, é considerável que 8% classifique como “pouco importante” e 2,7% como “nada importante”, na sua totalidade reflète um valor percentual de 10,7%. No que toca, à dinamização de uma galeria de imagens, fotografias e vídeos, ponto 13.5, também não é muito consensual. Apesar de já existir na intranet está em desuso, não havendo atualização de imagens, fotografias ou vídeos. Assim, 37,7% são respostas de “indeciso”, 28,2% de “importante” e 13,6% de “muito importante”, quando somados os valores de “importante” e “muito importante” totalizam 41,8%. Porém, 20,5% classifica como “pouco importante” e “nada importante”.

Quanto ao desenvolvimento dos blogs da IP sobre temas específicos, ponto 13.6, a percentagem de “indeciso” sobrepõem-se com 38,3%. Mas, 21,2% classifica estes conteúdos como “importante” e 10,6% como “muito importante”, que quando somados perfazem 31,8%. No entanto, surge um

número significativo de classificação “pouco importante” com 22,2%, sendo o mais elevado em relação aos outros conteúdos e 7,6% como “nada importante”. O facto de se aumentar a interatividade dos colaboradores com a intranet, também regista a opção de resposta “indeciso” com 37,7%. Para “importante” com 23,3% e de “muito importante” com 13,2%, somando estes valores obtemos um total de 36,5%. Para as classificações de “pouco importante” e “nada importante” alcançam os 25,8%.

A existência ou criação de uma rede social representada no item 13.8, apresenta 36% de respostas “indeciso”, 21% para classificação de “importante” e 17,4% de “muito importante”, sendo que as duas últimas somadas perfazem 38,4%. Contudo, 17,2% considera “pouco importante” e 8,4% “nada importante”. Por fim, o último item 13.9 exhibe a divulgação de mais informação de carácter social e de recursos humanos, 34,5% dos colaboradores mostra-se “indeciso”. Contudo, se somarmos as percentagens de “importante” e “muito importante” ascendem os 53,1%. Por outro lado, apenas 7,9% considera “pouco importante” e 4,5% “nada importante”, neste sentido pela sua junção geram um valor de 12,4%. Este último conteúdo, também parece ter alguma relevância pelo facto de haver uma necessidade de conhecer melhor o “outro”. Muitos colaboradores não partilham o mesmo local de trabalho e por isso, sentem a necessidade de conhecer e perceber “quem é quem”. Neste leque podem estar incluídos o conhecimento dos aniversários, a entrada de novos colaboradores ou estagiários, bem como as conquistas de cada um ou em grupo.

Gráfico 15 – Pergunta 13: Relativamente a novas temáticas e conteúdos, quais gostaria de ver implementadas ou melhoradas na intranet do grupo IP?



Fonte: Elaboração Própria

Itens de resposta à pergunta 13:

13.1. Aprofundar o conhecimento sobre as grandes áreas de negócio;

13.2. Mais informação sobre as atividades das diferentes áreas do grupo;

13.3. Mais informação de carácter formativo (ex.: manuais, apresentações);

13.4. Criação de um espaço dedicado ao envio de sugestões e ideias do que pode ser melhorado na organização;

13.5. Dinamização e disponibilização de uma galeria de imagens, fotografias e vídeos;

13.6. Desenvolvimento dos blogs da IP sobre temas específicos;

13.7. Aumentar a interação dos colaboradores com a intranet (ex.: possibilidade de comentar conteúdos, fotografias ou vídeos);

13.8. Rede social – que permita o contacto e troca de informação, formal ou informal, entre os colaboradores da IP;

13.9– Divulgar mais informação de carácter social e de recursos humanos sobre os colaboradores.

2.Cruzamento dos dados de caracterização com os dados gerais do estudo

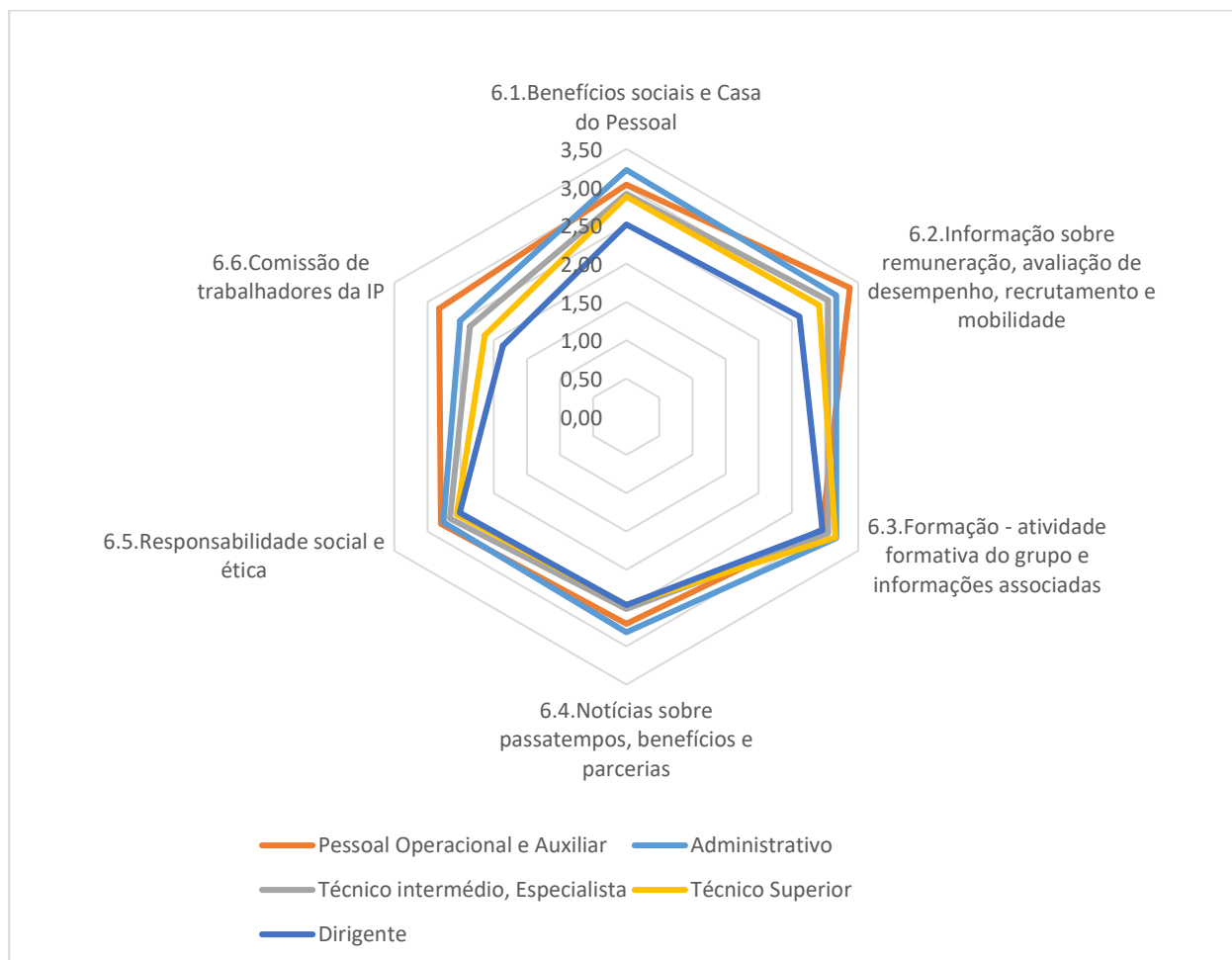
Após a exposição de todas as questões que constituem o inquérito por questionário desta investigação, vão ser realizados os cruzamentos de alguns dados de caracterização com os dados do estudo. No entanto, na análise que se segue apenas se irá cruzar os dados de caracterização escolhidos com algumas perguntas do questionário. Mais concretamente, as que são mais significativas para a validação das hipóteses de investigação. Assim, foram selecionadas as questões nº 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 13 do questionário de comunicação interna. Portanto, as seis primeiras perguntas correspondem à validação da hipótese 1 – “Os colaboradores das Infraestruturas de Portugal reveem-se nos conteúdos de Comunicação Interna disponibilizados na Intranet.” e apenas a pergunta 13, com as suas diversas opções de escolha correspondem à hipótese 2 – “Os colaboradores das Infraestruturas de Portugal identificam determinadas temáticas de conteúdos que gostariam de ver potenciadas na intranet da organização.”

Contudo, para a análise dos dados não se seguiu o método da escala percentual face à escala de Likert para expor os resultados. Foi então dada uma pontuação a cada conteúdo, através da realização da média das respostas dadas pelos colaboradores relativamente à escala de Likert (representada numa escala de 1 a 5, em que 1 é o mínimo e 5 o máximo). Assim, é possível de uma forma direta e simples, aferir quais os conteúdos da intranet que os colaboradores mais acedem e se reveem, bem como quais querem ver potenciados num futuro próximo. Contudo, para a análise dos gráficos seguintes e respetivos dados é essencial ter em consideração que o ponto intermédio da classificação de Likert teve de seguir o que a organização indicou em algumas situações, neste caso para as questões nº 6, 7, 8, 9, 10 e 11, sendo utilizada uma escala de frequência. Ou seja, atendendo ao descritivo da escala e das próprias vias que a organização utiliza, para valores da média entre 1- “Raramente” e 2- “Poucas Vezes” estes serão considerados valores negativos (para médias entre 2,1 e 2,9) e para os de igual a 3- “Às vezes” (considerado já ponto positivo), 4- “Muitas vezes” e 5- “Frequentemente” serão já valores positivos.

Contudo, a questão 13, por forma a identificar quais as temáticas e conteúdos que os colaboradores gostariam de ver potenciados no futuro na intranet já respeita a escala de Likert pretendida, em que é apresentado o ponto intermédio baseado em indeciso. Assim, para valores entre 1 – “Nada Importante” e 2 – “Pouco Importante” serão considerados valores negativos. Para pontuações de 3 – “Indecisos” são analisados como valor intermédio e por fim, para as médias de respostas superiores a 3 (contando a partir de 3,5) e entre valores de 4 – “Importante” e 5- “Muito Importante” serão analisadas como respostas positivas.

2.1. Cruzamento das várias segmentações de conteúdos com a categoria profissional dos colaboradores

Gráfico 16 – Pergunta 6: No que respeita aos conteúdos da área social e de capital humano quais são aqueles a que mais acede?



Fonte: Elaboração Própria

Para a análise dos próximos gráficos, é necessário ter em consideração que foram tidos em conta o número de respondentes para cada dado de caracterização da amostra. Este pensamento foi adotado, uma vez que se torna pertinente entender quais os conteúdos mais acedidos na intranet entre as várias classes de categoria profissional, através da média de respostas dadas. Assim, verifica-se a posição tomada por cada classe de categoria profissional, antiguidade, idade, entre outros relativamente à usabilidade dos conteúdos.

Relativamente aos conteúdos da área social e capital humano, consegue-se verificar pela observação do gráfico 16, que de uma forma generalizada este tipo de conteúdos tem uma relevante importância para as diversas categorias profissionais, visto que a sua média de respostas está entre a classificação

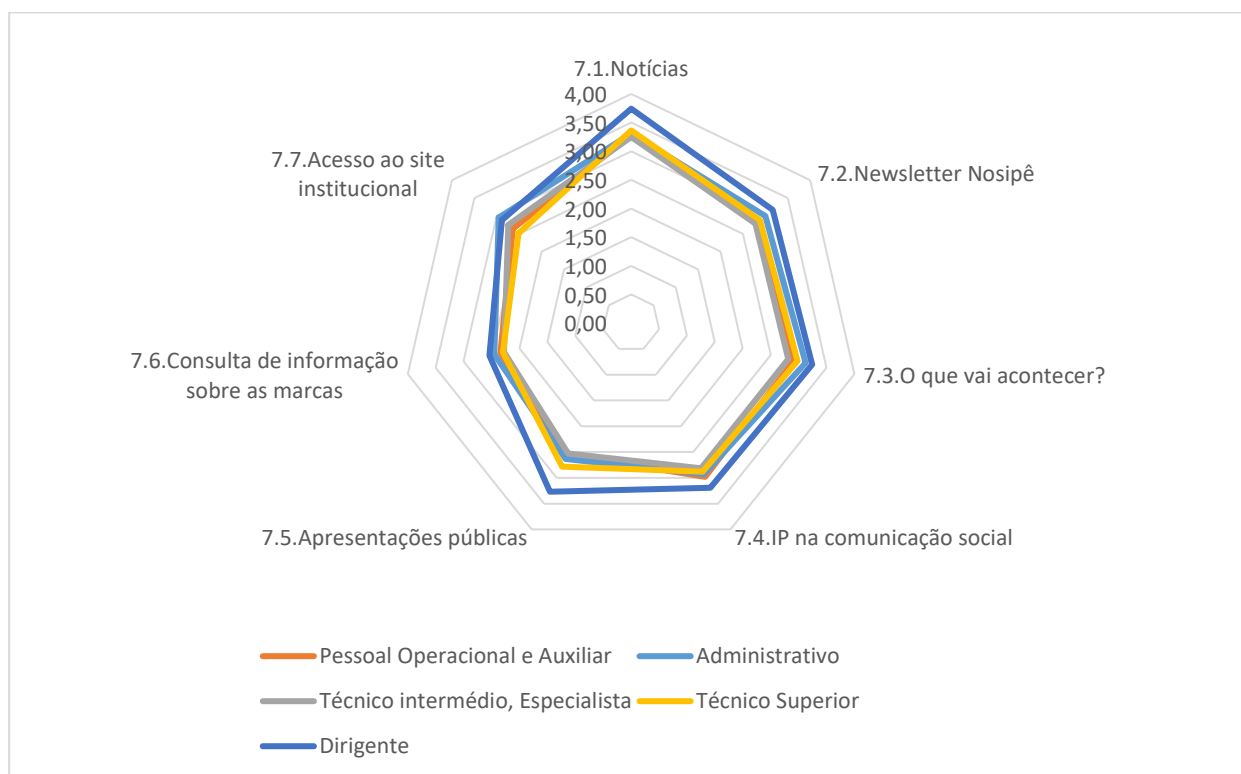
de 3 ou superior. É possível, através de uma observação detalhada do gráfico 16, entender que para a categoria de pessoal operacional e auxiliar, representada por 211 colaboradores, os benefícios sociais e casa do pessoal, informação sobre remuneração, avaliação de desempenho, recrutamento e mobilidade, bem como atividade formativa sobre a IP são considerados o seu top de conteúdos mais acedidos. Com uma seleção de conteúdos iguais aos colaboradores pertencentes à categoria de pessoal operacional e auxiliar surgem os administrativos.

Por sua vez, para os 195 técnicos intermédios/especialistas, sem dúvida, que a informação sobre remuneração, avaliação de desempenho, recrutamento e mobilidade e sobre a atividade formativa da IP se revelam como os mais acedidos. Já para os 217 técnicos superiores, conteúdos sobre a temática formativa tornam-se indispensáveis, bem como informação sobre remuneração, avaliação de desempenho, recrutamento e mobilidade.

Por último, no topo da hierarquia temos os dirigentes, sendo a categoria profissional que se destaca no gráfico 16 pelo traçado diferente dos restantes. Nomeadamente, dentro desta tipologia de conteúdos relacionados com a área social e de capital humano estão entre os menos acedidos, uma vez que a média de respostas não é igual ou superior a 3. Contudo, consideram apenas um conteúdo como relevante, a informação sobre a atividade formativa da Infraestruturas de Portugal.

Por fim, pode-se concluir que, os conteúdos menos acedidos por todas as categorias profissionais são as notícias sobre passatempos, benefícios e parcerias (talvez porque também podem ter acesso a este conteúdo nas notícias gerais e particulares sobre a IP), responsabilidade social e ética e comissão de trabalhadores IP.

Gráfico 17 – Pergunta 7: No que respeita aos conteúdos noticiosos e de comunicação quais são aqueles a que mais acede?



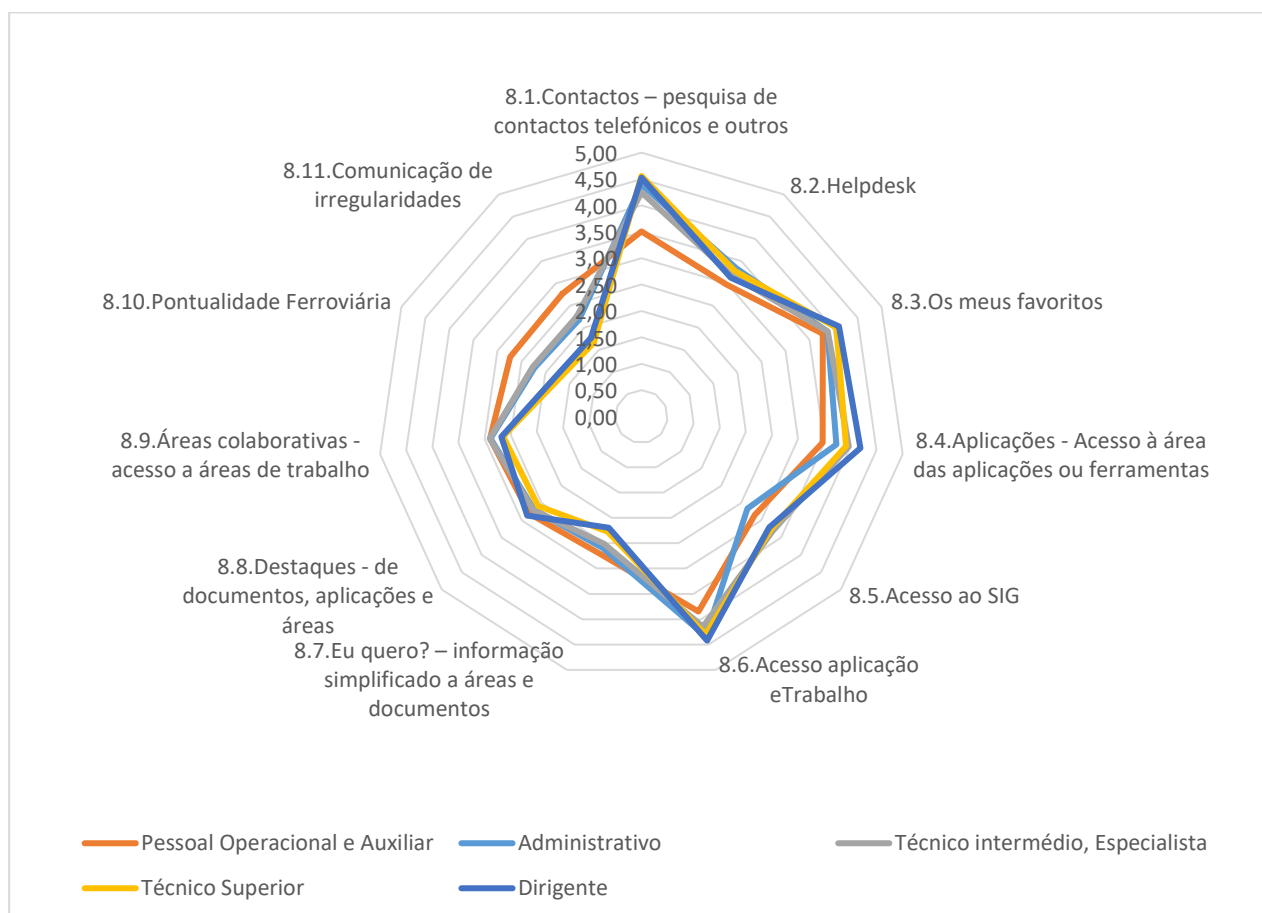
Fonte: Elaboração Própria

Quanto aos conteúdos noticiosos e de comunicação, pode-se concluir que a categoria profissional que mais se destaca comparativamente às restantes são os dirigentes. Para quase todos os conteúdos a sua classificação média foi de 3, com exceção da consulta de informação sobre as marcas da IP e acesso ao site institucional, sendo assim os menos visualizados. São, sem dúvida, a categoria profissional que mais se identifica com esta segmentação de conteúdos. Por outro lado, é interessante aferir segundo o gráfico 16, que dentro desta tipologia de conteúdos e independentemente da categoria profissional o conteúdo mais acedido são, sem dúvida, as notícias.

Na verdade, perante a visualização da linha que traça o perfil da categoria profissional de pessoal operacional e auxiliar, é possível entender que com uma classificação média de respostas de 3, já considerada escala positiva, estes determinam, para além do acesso às notícias, o acesso ao que vai acontecer? e IP na comunicação social tornam-se importantes. Para os administrativos, com um padrão muito semelhante ao pessoal operacional e auxiliar, selecionam também as notícias e newsletter Nospê, o que vai acontecer?, somando o acesso ao site institucional revelando serem os conteúdos mais visualizados.

Os 195 técnicos intermédios/especialistas representados pela linha cinzenta do gráfico 17, apenas selecionam as notícias como o seu conteúdo mais visto. Por outro lado, para os 217 técnicos superiores as notícias e o que vai acontecer? assumem grande destaque.

Gráfico 18 – Pergunta 8: Dos conteúdos aplicativos, ferramentas e utilitários quais são aqueles a que mais acede?



Fonte: Elaboração Própria

Quanto à pergunta sobre os conteúdos aplicativos, ferramentas e utilitários, segundo uma interpretação generalizada do gráfico 18 pode-se verificar que, os colaboradores foram mais assertivos nas suas respostas. É notável observar o posicionamento relativamente aos mais e menos acedidos dentro desta segmentação de conteúdos. Assim, com uma média de pontuações entre os 3 e 4, estão o acesso/pesquisa de contactos, Helpdesk, os meus favoritos, o acesso área de aplicações e ferramentas e por fim, o acesso à aplicação e-trabalho. Estes conteúdos referidos anteriormente, são utilizados por todas as categorias profissionais. Tal sucede-se, pelo facto de serem conteúdos transversais ao trabalho associado a cada categoria profissional.

Neste sentido, a procura de contactos ou outros torna-se fundamental para todas as categorias profissionais, bem como o conteúdo os meus favoritos, uma vez que cada colaborador pode

selecionar o conteúdo ou informação da intranet que for mais relevante para si. Sendo um dos conteúdos mais interativos e que cada colaborador pode personalizar. Por sua vez, é natural que acedem às aplicações ou ferramentas necessárias ao seu trabalho, seja de igual importância para todas as categorias profissionais. Visto que, as mesmas estão associadas a diferentes atividades e necessidades dos colaboradores. Por último, demonstrando-se um conteúdo transversal e essencial a todos está a aplicação e-trabalho, reunindo informações e funcionalidades relativamente a matéria de recursos humanos, como marcação de férias, consulta de remuneração, entre outros.

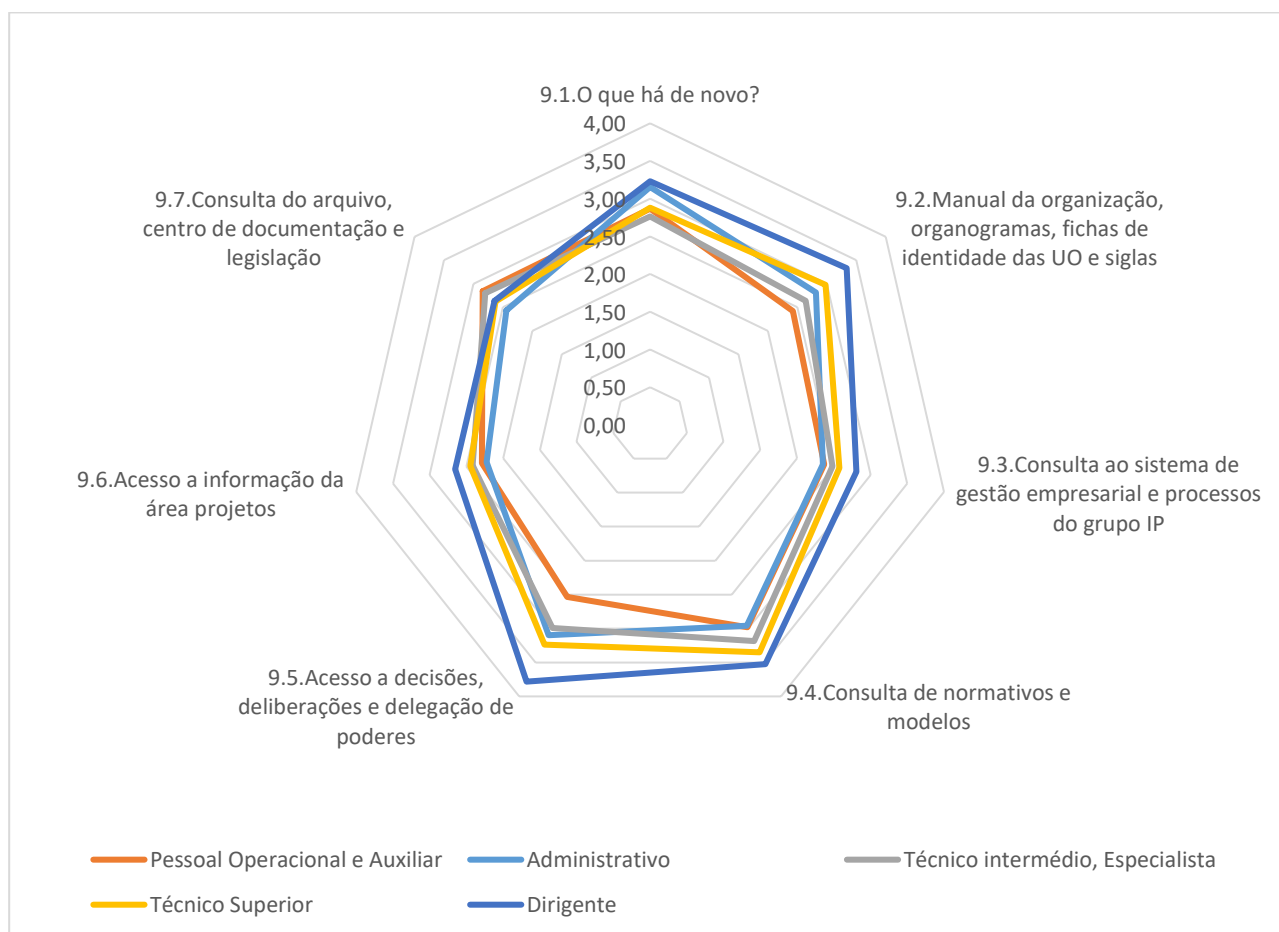
Numa visualização mais detalhada do gráfico 18, verificamos que o acesso ao SIG, também não é relevante para os 211 colaboradores que pertencem à categoria de pessoal operacional e auxiliar, bem como para os 71 administrativos, mas sim para os profissionais que são técnicos intermédios/especialistas, técnico superior e dirigente.

Por fim, segundo o gráfico 18 podemos concluir que, com uma média de classificações entre 1 e 2, considerada já uma escala negativa estão alguns conteúdos. Entre eles estão o acesso aos conteúdos eu quero, destaques de documentos e aplicações, áreas colaborativas, pontualidade ferroviária e a comunicação de irregularidades. Sendo que estes não são significativos para nenhuma categoria profissional representada.

Em relação aos conteúdos de organização e gestão, segundo o gráfico 19 consoante a categoria profissional assim serão as preferências ou os conteúdos a que mais e menos acedem. Assim, começando pelo pessoal operacional e auxiliar, a sua média de pontuação para todos os conteúdos situa-se abaixo de 3. Porém, assumem um interesse pela consulta de normativos e modelos com valor igual a 3.

Quanto aos administrativos, o seu top de mais acedidos parece centrar-se no o que há de novo?, na consulta de normativos e modelos e no acesso a decisões, deliberações e delegação de poderes. Por outro lado, para os técnicos intermédios/especialistas a consulta de normativos e modelos e o acesso a deliberações, decisões e delegação de poderes são dos conteúdos mais acedidos pelos mesmos, com uma pontuação média de respostas em 3.

Gráfico 19 – Pergunta 9: Em relação aos conteúdos de organização e gestão quais são aqueles a que mais acede?



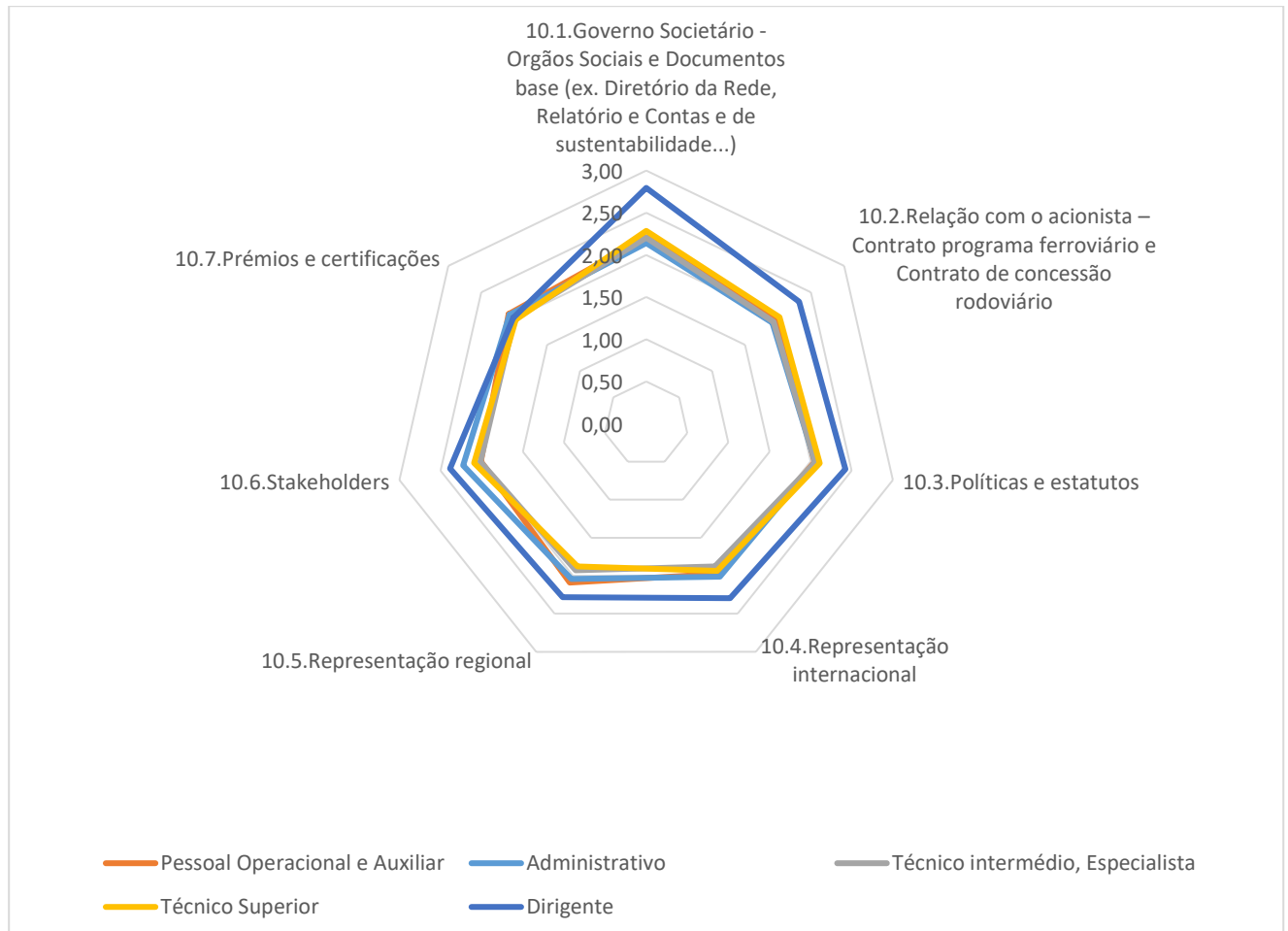
Fonte: Elaboração Própria

Continuando a crescer na hierarquia, para os técnicos superiores são, sem dúvida, importantes a consulta do manual da organização, organogramas, fichas de identidade das UO e siglas, a consulta de normativos e modelos e o acesso a decisões, deliberações e delegação de poderes. Mais uma vez, o perfil da categoria de dirigente distingue-se pela linha azul escura do gráfico 19, que apresenta valores para uma média de respostas correspondente a 3. O que significa, numa escala já considerada positiva, que os conteúdos mais acedidos são o que há de novo, o acesso ao manual da organização, organogramas, fichas de identidade das unidades orgânicas e siglas. Também parecem ter relevância a consulta de normativos e modelos, bem como o acesso a decisões, deliberações e delegação de poderes. O último conteúdo referido anteriormente, não é estranho ser importante para esta categoria profissional, uma vez que muitas das decisões partem dos mesmos.

Por fim, independentemente da categoria profissional, estão entre os conteúdos menos acedidos o acesso a informação da área projetos, tais como a consulta do arquivo, centro de documentação e legislação. É também pertinente referir que, a consulta de normativos e modelos, é a mais utilizada

por todas as categorias presentes na IP, talvez pela necessidade de consultar diversas normas e modelos específicos consoante o tipo de trabalho que realizam.

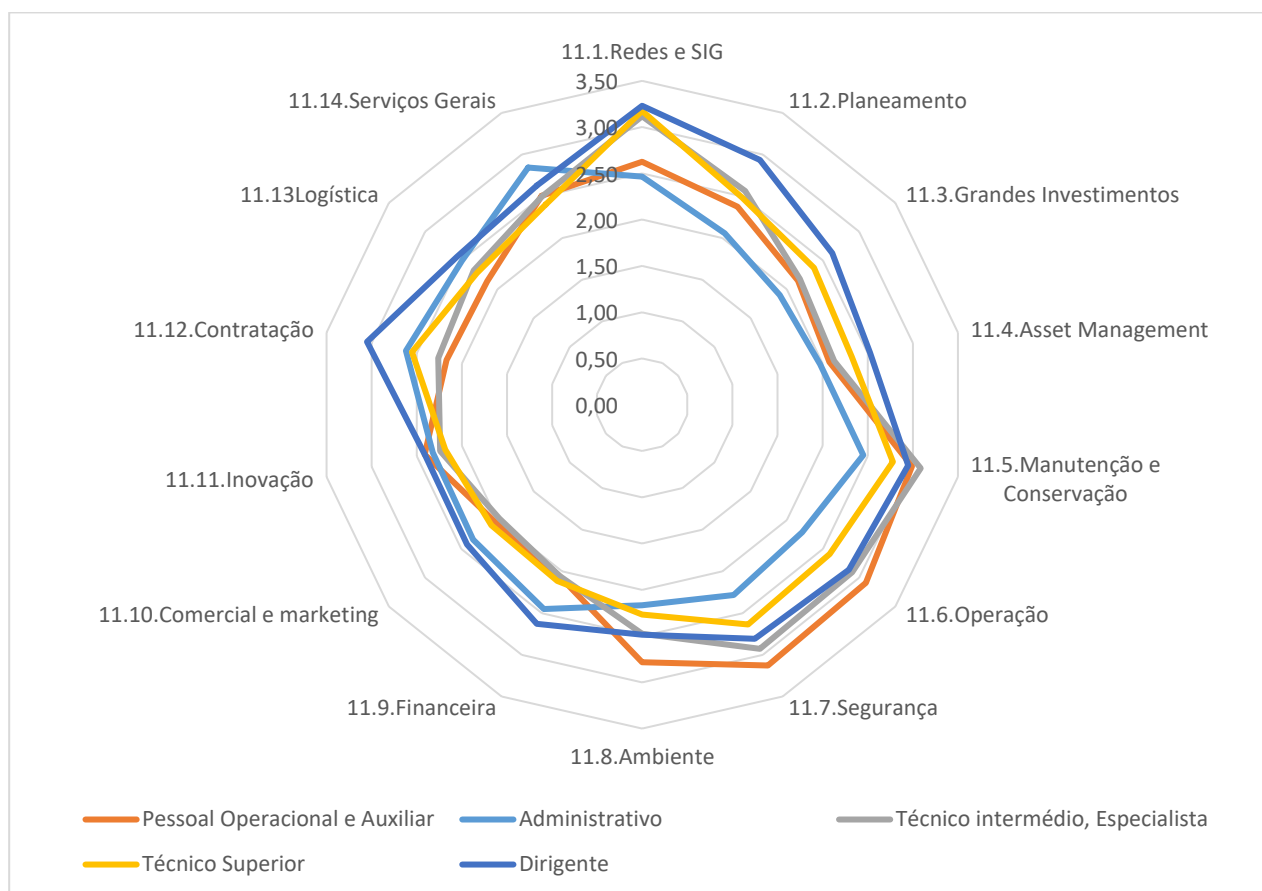
Gráfico 20 – Pergunta 10: Em relação aos conteúdos de carácter institucional sobre o Grupo quais são aqueles a que mais acede?



Fonte: Elaboração Própria

Observando o gráfico 20, onde estão representados os conteúdos de carácter institucional da IP estes são os menos acedidos por todas as categorias profissionais. A média da pontuação atribuída pelos colaboradores a cada conteúdo que pertence a esta tipologia varia entre o 1 e 2, ou seja, são visitados “Raramente” ou na sua maioria “Poucas vezes”. Este talvez, seja um dos “pontos menos fortes” na intranet e que merece uma especial atenção por parte dos gestores de conteúdos da intranet. Precisa sim, de ser reinventado para que atraia a atenção de todos os colaboradores, uma vez que é essencial que a ideia de “Grupo IP” esteja presente. Será essencial, devido à fusão feita há quase 3 anos para que, se realce esta nova conceção de “nova empresa” e enquanto IP.

Gráfico 21 – Pergunta 11: Em relação aos conteúdos sobre a atividade do Grupo quais são aqueles a que mais acede?



Fonte: Elaboração Própria

Analisando as diversas categorias profissionais, claramente que para a categoria profissional de pessoal operacional e auxiliar os conteúdos que mais acedem são os de manutenção e conservação, operação e segurança, sendo a sua média de pontuação dada a estes conteúdos igual ou superior a 3, sendo então já uma escala positiva. Para os administrativos esta parece ser uma segmentação de conteúdos que não tem tanto interesse, uma vez que o valor da média das suas respostas se centra em 2. Por sua vez, para o técnico intermédio/especialista estes focam a sua atenção nos conteúdos de manutenção e conservação e redes e SIG. Sobre este último conteúdo, não se observa muito bem a linha cinzenta que caracteriza o técnico intermédio/especialista, uma vez que a linha amarela está sobreposta aos mesmos. Isto significa, que para os técnicos superiores o acesso a redes e SIG também é dos mais acedidos.

Por último, os dirigentes, sem dúvida que visitam mais conteúdos sobre contratação, bem como redes e SIG.

Relativamente a novos conteúdos que gostariam de ver potenciados na intranet, os colaboradores pertencentes às várias categorias, revelaram quais seriam os mais importantes, de acordo com as suas necessidades. Assim, através do gráfico 22 é possível verificar que, para o pessoal operacional e auxiliar mais informação sobre carácter formativo, uma rede social que permita o contacto e troca de informação entre os colaboradores, bem como a divulgação de mais informação de carácter social e de recursos humanos sobre os colaboradores, é fundamental a potenciar na intranet num futuro próximo.

Para os administrativos, parece também ser importante mais informação sobre formações facultadas pela organização, bem como a criação de um espaço dedicado ao envio de sugestões e ideias que possam ser melhoradas na organização. Contudo, também acrescentam como importante a potencialização de informação sobre recursos humanos e de carácter social. Já para os técnicos intermédios/ especialistas, referem que seria de grande relevância divulgar mais informação sobre os colaboradores da IP, ou seja, ao nível de recursos humanos, tal como ser fomentada mais informação de carácter formativo.

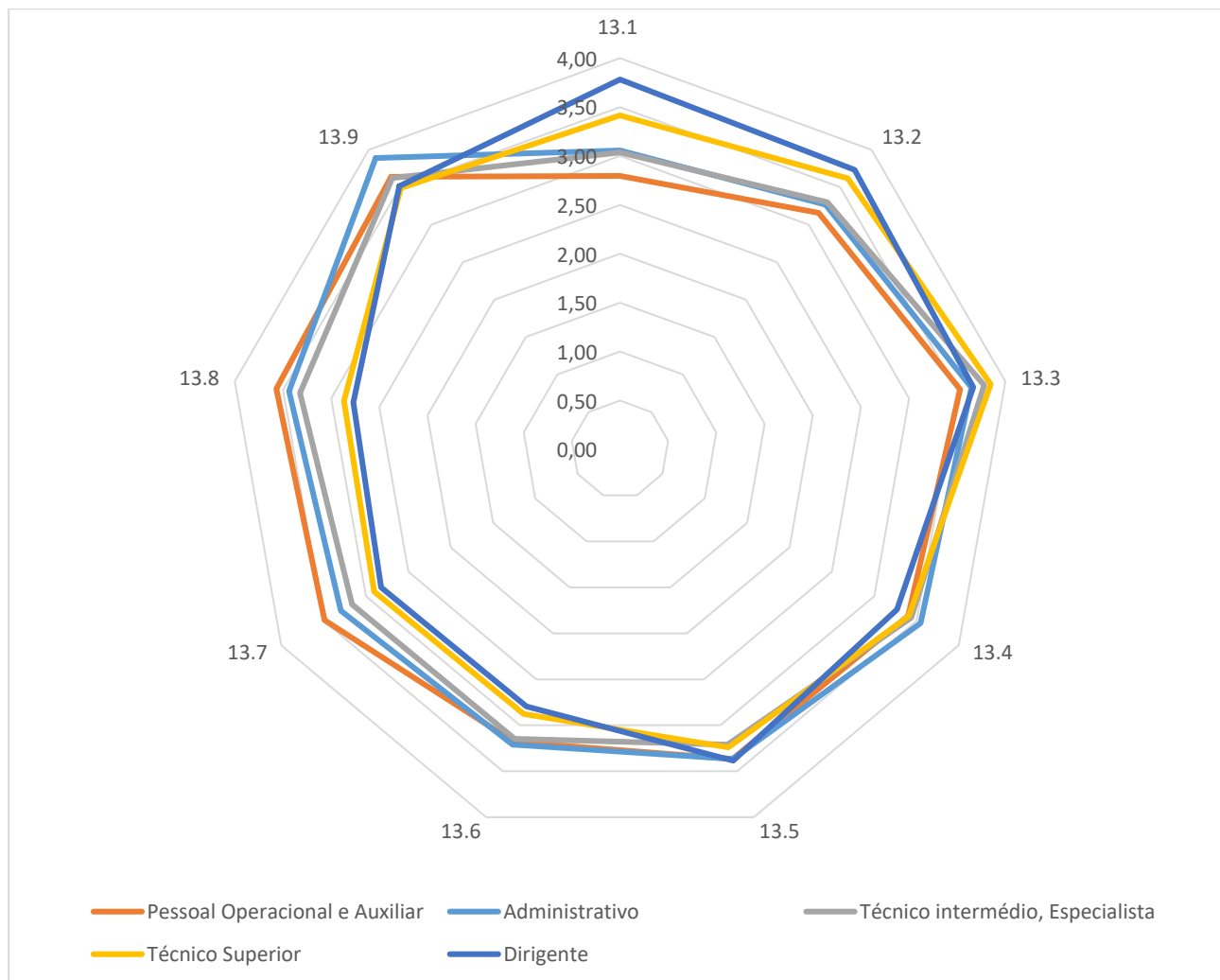
No seguimento da hierarquia, os técnicos superiores preferem que na intranet seja aprofundado o conhecimento sobre as atividades das diferentes áreas do grupo, bem como a disponibilização de uma maior informação de carácter formativa. Chegando ao topo, os dirigentes focam as suas preferências em vários pontos. Deste leque de conteúdos fazem parte a questão sobre aprofundar o conhecimento sobre as grandes áreas de negócio, bem como sobre as atividades das diferentes áreas de intervenção da IP. Por sua vez, salientam também a importância de mais informação sobre carácter informativo e a divulgação de temas relacionados com recursos humanos.

É essencial notar que, para identificar os conteúdos mais importantes a desenvolver ou criar no futuro na intranet da IP, analisou-se o gráfico 22 com recurso às pontuações médias dadas pelos colaboradores de cada categoria profissional. Neste caso em particular, só se consideraram importantes os conteúdos pontuados iguais ou acima de valores de 3,5, ou seja, superiores a valores de 3. Sendo assim, demonstram ser valores tendencialmente positivos, uma vez que para valores iguais a 3 seriam considerados como valores mais baseados em indeciso, de acordo com a escala pretendida.

De um modo geral, todas as categorias profissionais apontam para o fortalecimento de mais informação de carácter formativo, como manuais e apresentações e na aposta de uma maior divulgação de conteúdos sobre recursos humanos e de área social. No entanto, estas opções são talvez as mais escolhidas, pelo facto de existir uma necessidade de conhecer o “outro”, visto que é uma organização de grande dimensão, que veio, recentemente, de um processo de fusão e alocação

em diversos pontos geográficos. Quanto à divulgação de mais informação formativa, pode estar diretamente relacionada com a preocupação de crescer profissionalmente e ter conhecimento de todo o material formativo, mesmo quando não é possível comparecer às formações, palestras ou qualquer outro tipo de evento.

Gráfico 22 – Pergunta 13: Relativamente a novas temáticas e conteúdos, quais gostaria de ver implementadas ou melhoradas na intranet do grupo IP?



Fonte: Elaboração Própria

Itens de resposta à pergunta 13:

13.1. Aprofundar o conhecimento sobre as grandes áreas de negócio;

13.2. Mais informação sobre as atividades das diferentes áreas do grupo;

13.3. Mais informação de carácter formativo (ex.: manuais, apresentações);

13.4. Criação de um espaço dedicado ao envio de sugestões e ideias do que pode ser melhorado na organização;

13.5. Dinamização e disponibilização de uma galeria de imagens, fotografias e vídeos;

13.6. Desenvolvimento dos blogs da IP sobre temas específicos;

13.7. Aumentar a interação dos colaboradores com a intranet (ex.: possibilidade de comentar conteúdos, fotografias ou vídeos);

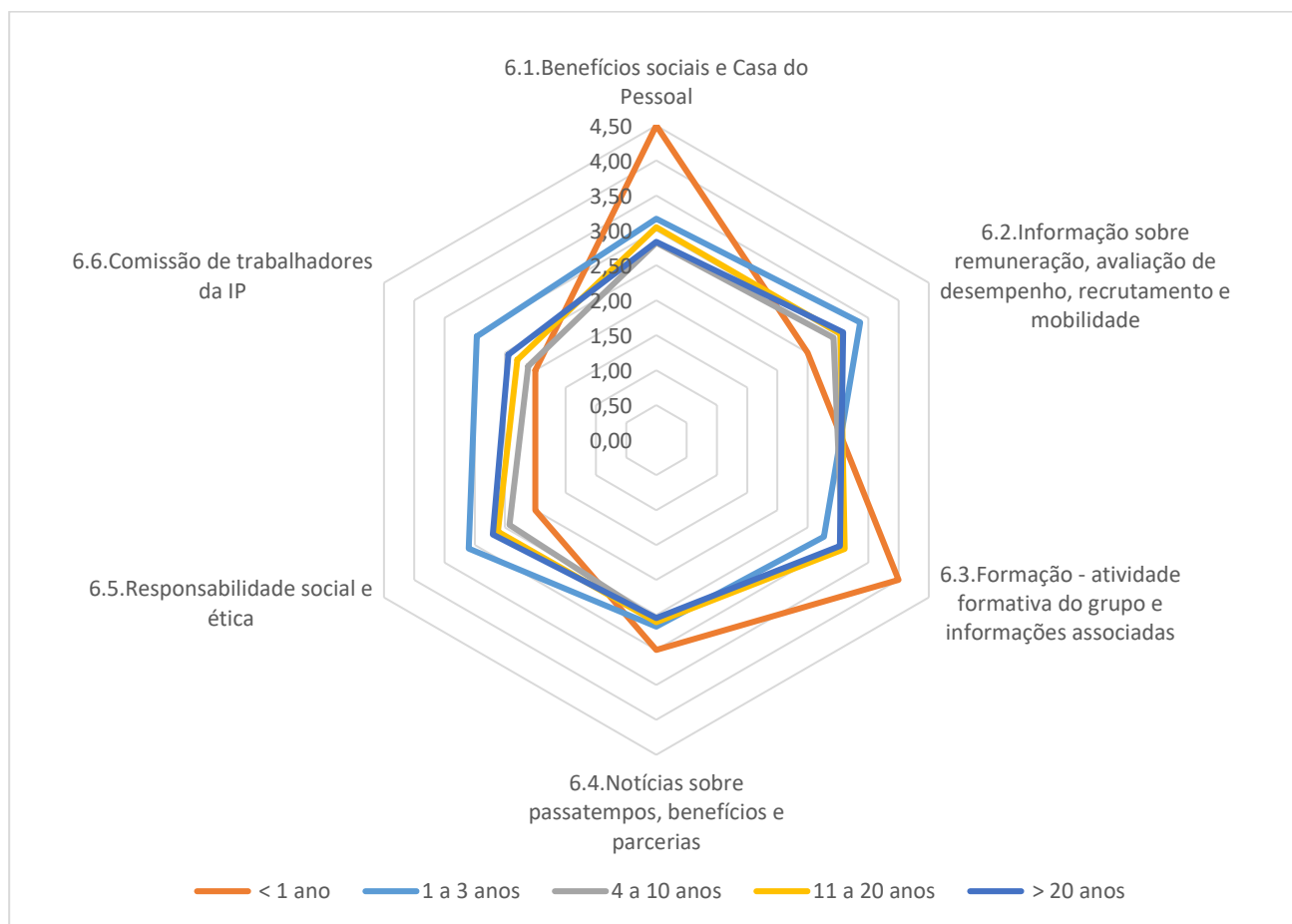
13.8. Rede social – que permita o contacto e troca de informação, formal ou informal, entre os colaboradores da IP;

13.9 – Divulgar mais informação de carácter social e de recursos humanos sobre os colaboradores.

2.2. Cruzamento das várias segmentações de conteúdos com a antiguidade dos colaboradores

Iniciando a observação dos conteúdos da intranet relacionando-os com a antiguidade dos colaboradores, torna-se num dado interessante de analisar, uma vez que é possível analisar aqueles que conheceram ainda as realidades “antigas” das empresas REFER e Estradas de Portugal e como se reveem e avaliam esta “nova realidade” da intranet enquanto Infraestruturas de Portugal. Já para aqueles que entraram recentemente, ou seja, à menos de 1 ano e para alguns que estão entre 1 a 3 anos na empresa, em princípio só se confrontaram com a empresa enquanto Infraestruturas de Portugal. Visto que a mesma foi criada a 1 de junho de 2015, quase passaram 3 anos.

Gráfico 23 - Pergunta 6: No que respeita aos conteúdos da área social e de capital humano quais são aqueles a que mais acede?



Fonte: Elaboração Própria

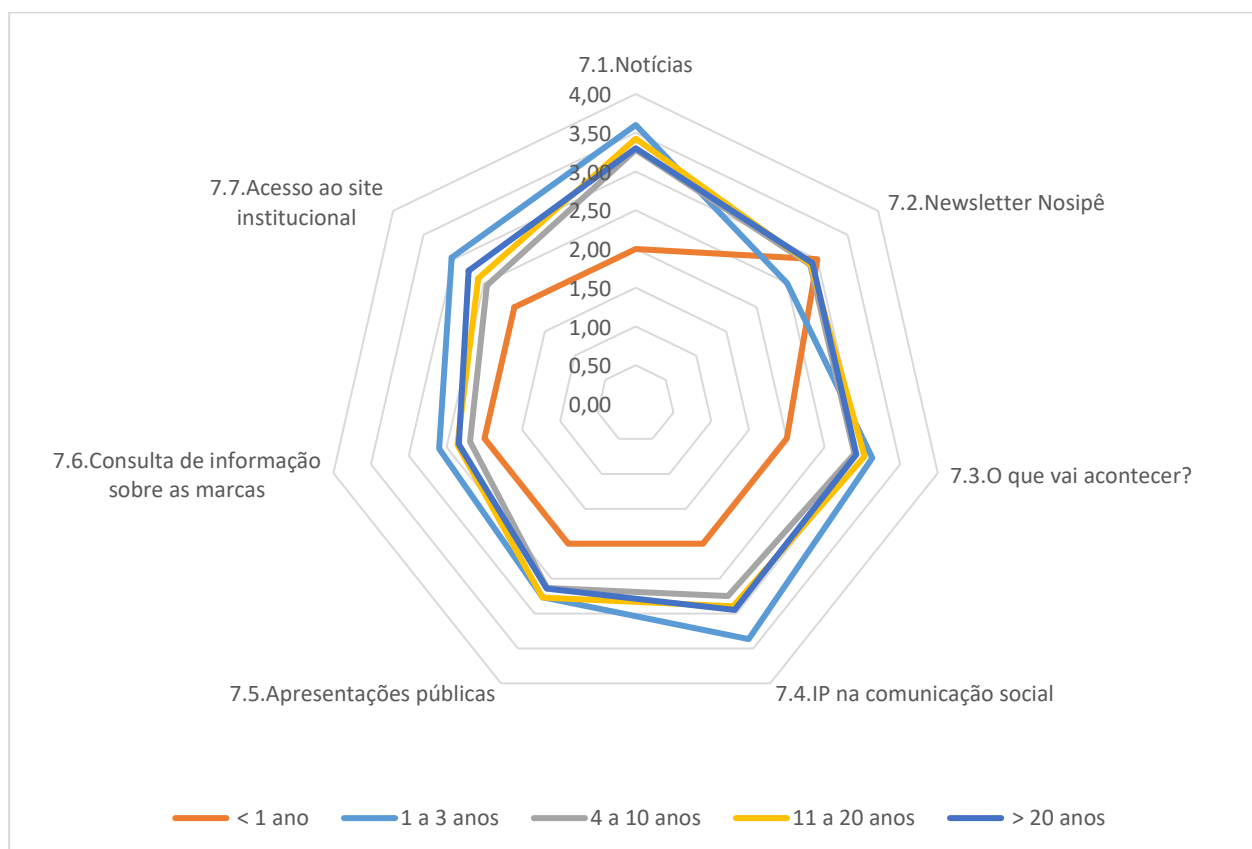
No que diz respeito, aos conteúdos de área social e de capital humano pode-se concluir que, através do gráfico 23 os colaboradores que tem menos de um ano na IP, acedem mais a conteúdos sobre benefícios sociais e casa do pessoal, sobre a atividade formativa da IP, bem como a notícias sobre

passatempos, benefícios e parcerias. É de ressaltar que apenas dois colaboradores pertencem a este grupo e o valor da média das suas respostas relativamente a estes conteúdos está entre 3 e 4. Parecem ter uma opinião bem formada quanto ao que mais consultam, sendo que são os que se destacam dos restantes no gráfico 23. Já para os 30 colaboradores que trabalham na IP entre 1 a 3 anos, também estes recentes, os conteúdos a que mais acedem inseridos nesta tipologia são os benefícios sociais e informação sobre remuneração, avaliação de desempenho e recrutamento. Sendo que, o acesso a temas de responsabilidade social e ética e comissão de trabalhadores IP também são importantes para os mesmos, contando com uma média de respostas dadas em 3. Pode-se então referir, que para os colaboradores que estão mais recentemente na empresa, o que tem em comum são o acesso a benefícios e parcerias facultadas pela empresa.

Já para os que tem uma antiguidade entre 4 a 10 anos na IP, destacam como mais visualizados o acesso a informação sobre a atividade formativa da empresa e relativamente a remuneração. No entanto, segundo o gráfico 23 para os colaboradores que trabalham na IP entre os 11 a 20 anos, acedem mais a conteúdos sobre benefícios sociais, informação sobre remuneração, avaliação de desempenho e sobre atividade formativa da IP. Na verdade, para os que estão há mais de 20 anos na IP, representando 410 colaboradores dos 772 que compõem a nossa amostra, acedem mais a conteúdos sobre atividade formativa da empresa e informação sobre remuneração, desempenho, entre outros.

No âmbito geral, o acesso ao conteúdo comissão de trabalhadores da IP e responsabilidade social da IP parecem ser os menos acedidos para todos os níveis de antiguidade, exceto para os colaboradores de 1 a 3 anos. Tal se sucede, pelo resultado negativo do valor da média, das respostas dadas a cada conteúdo tendo pontuações de 2. Por outro lado, é possível verificar que para todos os níveis de antiguidade o acesso à atividade formativa da IP se revela importante, exceto para os 30 colaboradores que estão na IP entre 1 a 3 anos. Também as notícias sobre passatempos, benefícios e parcerias estão entre os menos acedidos para todos os níveis de antiguidade, com a particularidade de só os 2 colaboradores com menos de um ano as considerarem relevantes.

Gráfico 24 - Pergunta 7: No que respeita aos conteúdos noticiosos e de comunicação quais são aqueles a que mais acede?



Fonte: Elaboração Própria

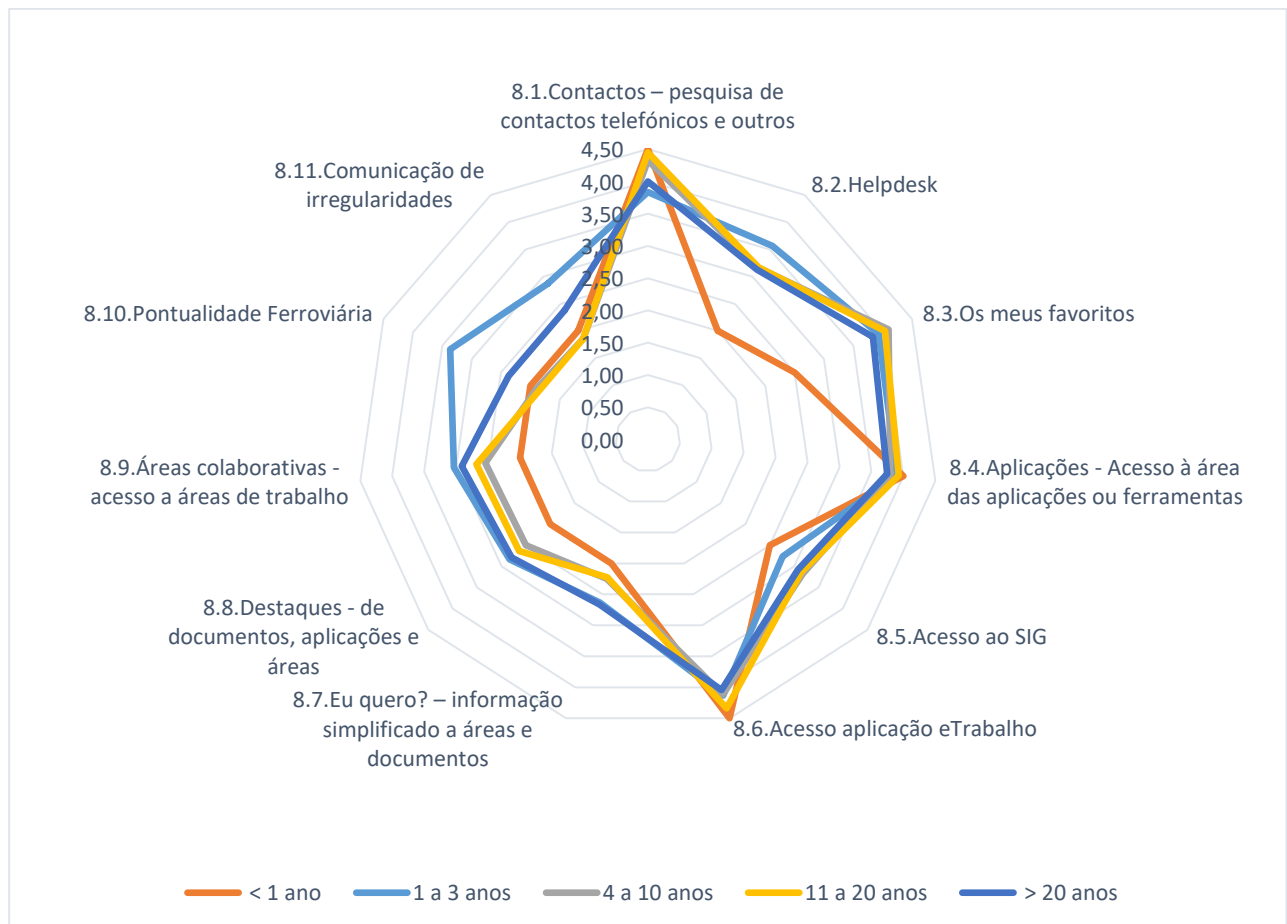
No que diz respeito aos conteúdos noticiosos e de comunicação, as notícias de carácter geral ou mais particular sobre a organização, é dos conteúdos mais acedidos pelos diferentes grupos de antiguidade, excluindo os 2 colaboradores que trabalham na IP há menos de um ano. Contudo, veem parte dessas notícias e outras informações na newsletter Nosipê. Sendo dos conteúdos mais acedidos pelos mesmos, com uma média de valor 3, ou seja, “Às vezes” considerado já uma pontuação positiva. Neste tipo de conteúdos, a visualização para os colaboradores com menos de 1 ano de casa é a que se distancia mais no gráfico 24, comparativamente aos restantes intervalos de antiguidade.

Contudo, os colaboradores que estão na IP entre 1 a 3 anos para além de acederem mais às notícias, também têm como top de acedidos o que vai acontecer, que surge como um calendário na intranet com as diversas datas de formações, eventos, conferências, bem como o acesso à IP na comunicação social e ao site institucional. Estes surgem sempre com uma média de pontuações aos conteúdos em 3. Para os colaboradores que trabalham na IP entre os 4 e 10 anos as notícias e a newsletter Nosipê são os conteúdos mais vistos. Sendo que, para os menos visualizados estão o que vai acontecer?, IP

na comunicação social, apresentações públicas, informação sobre as marcas e acesso ao site institucional.

Por outro lado, aqueles que estão entre os 11 a 20 anos e há mais de 20 anos na IP consideram também as notícias, a newsletter Nosipê, o acesso ao o que vai acontecer e à IP na comunicação social importante, com uma média também de valor de 3. Porém existem conteúdos que são menos acedidos independente do grupo de antiguidade a que pertencem, são estes o acesso a apresentações públicas, consulta de informação sobre as marcas e por último, acesso ao site institucional com exceção dos colaboradores entre 1 a 3 anos na IP.

Gráfico 25 - Pergunta 8: Dos conteúdos aplicativos, ferramentas e utilitários quais são aqueles a que mais acede?



Fonte: Elaboração Própria

No que toca aos conteúdos aplicativos, ferramentas e utilitários claramente podemos entender pela interpretação do gráfico 25 que os colaboradores mais recentes na organização são os que apresentam um perfil de acesso distinto dos restantes intervalos de antiguidade. Assim para os 2 colaboradores que estão há menos de 1 na organização, consideram como conteúdos mais acedidos nesta categoria o acesso e pesquisa de contactos, a consulta de aplicações e o acesso à aplicação

etralhalho, com uma pontuação média de 4. Contudo, os menos acedidos são o *Helpdesk*, os meus favoritos, acesso ao SIG e os restantes conteúdos de 8.7 a 8.11 apresentados no gráfico.

Já para os que estão na IP entre 1 a 3 anos, à semelhança dos que estão há menos de um ano na IP, com uma classificação média entre 3 e 4 consideram também como mais acedidos o acesso e pesquisa de contactos, o acesso à área de aplicações, bem como à aplicação *etralhalho*. No entanto, a diferença reside em mais quatro conteúdos, que também se revelam importantes para quem trabalha na IP entre 1 a 3 anos. São estes a consulta do *Helpdesk*, dos meus favoritos, o acesso a áreas colaborativas e a pontualidade ferroviária. Para conteúdos menos acedidos, estes seleccionam o acesso ao SIG, eu quero, destaques e a comunicação de irregularidades.

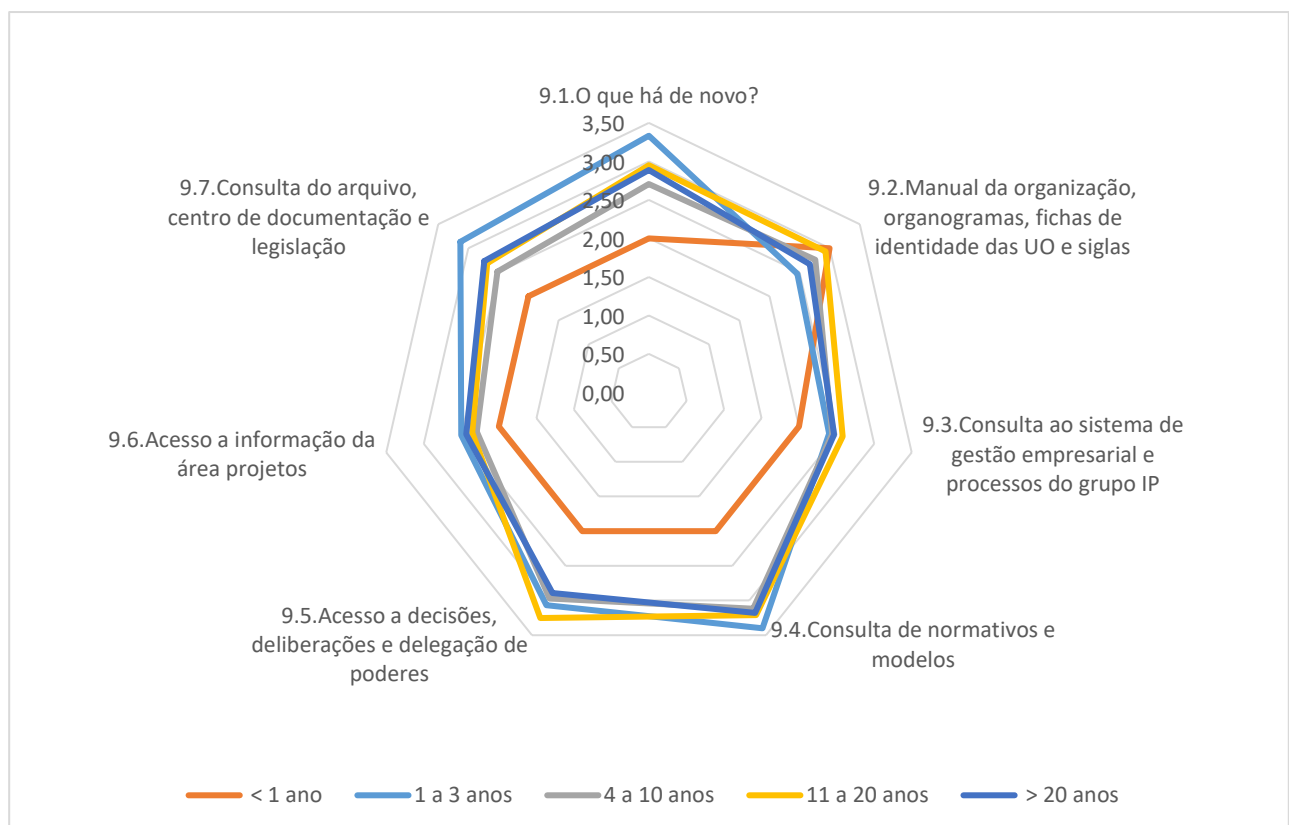
É interessante, que ao visualizar o gráfico 25 os intervalos de antiguidade dos 4 a 10 anos, 11 a 20 anos e para os que estão na organização há mais de 20 anos apresentam como conteúdos mais acedidos a pesquisa de contactos, *Helpdesk*, os meus favoritos, acesso à área de aplicações, ao SIG e por fim, à aplicação *etralhalho*. Sendo que, para os que trabalham há mais 20 anos na IP, acrescentam a visualização de áreas colaborativas. Todos eles atribuíram um valor médio de pontuação a estes conteúdos entre os 3 e 4. Para os menos consultados, ou seja, com uma média de respostas entre 1 e 2, são os conteúdos representados no gráfico 25 de 8.7 a 8.11.

De uma forma generalizada, podemos concluir que, para todos os colaboradores independentemente do intervalo de antiguidade a que pertençam consideram a consulta e pesquisa de contactos, as aplicações e a aplicação *etralhalho* como os conteúdos mais acedidos, dentro dos conteúdos aplicativos, ferramentas e utilitários. Já como menos acedidos são apresentados o eu quero, destaques e comunicação de irregularidades.

Relativamente ao gráfico 26, demonstra quais os conteúdos mais acedidos relativamente à categoria de organização e gestão, podemos concluir que, mais uma vez os 2 colaboradores que estão há menos de um ano na organização revelam uma diferenciação em relação aos restantes intervalos de antiguidade. Assim, com uma pontuação média de 3 e considerada como uma resposta positiva, o acesso ao manual da organização, organogramas, fichas de identidade das unidades orgânicas e siglas é o conteúdo mais acedido pelos mesmos. Uma justificação para esta escolha pode ser devido ao facto de serem muito recentes na organização existir uma necessidade em esclarecer o funcionamento, direitos, quem são os colaboradores e chefias mais importantes, entre outros. Os restantes conteúdos pertencentes a esta tipologia parecem ser os menos acedidos por este grupo, com uma média de pontuações de 2.

Para aqueles que estão entre 1 a 3 anos a trabalhar na IP reveem se mais no o que há de novo?, na consulta de normativos, acesso a deliberações, decisões e delegação de poderes e a consulta do arquivo e centro de documentação. De certa forma, pode-se observar que os colaboradores que trabalham há mais tempo na organização (entre os intervalos de antiguidade de 4-10 anos; 11 a 20 anos e mais de 20 anos) têm como conteúdo mais acedido a consulta de normativos e modelos, com uma média de pontuação atribuída a estes conteúdos em 3. Isto deve-se ao facto de utilizarem muitos documentos ou informações para o seu trabalho, bem como alguns destes documentos ainda estão a sofrer uma transformação, visto que provém das empresas que geraram a atual IP. Ou seja, torna-se relevante para os colaboradores consultarem as atualizações e alguns documentos antigos que ainda permaneçam na intranet pela sua utilidade. Porém para as pessoas que estão na organização entre os 11 e 20 anos consideram ainda a consulta do o que há de novo?, manual da organização e o acesso a decisões, deliberações e delegação de poderes como importante. É de salientar, numa visão geral, que entre os conteúdos menos acedidos estão a consulta do sistema de gestão empresarial e processos e acesso a informação sobre a área de projetos para todos os níveis de antiguidade.

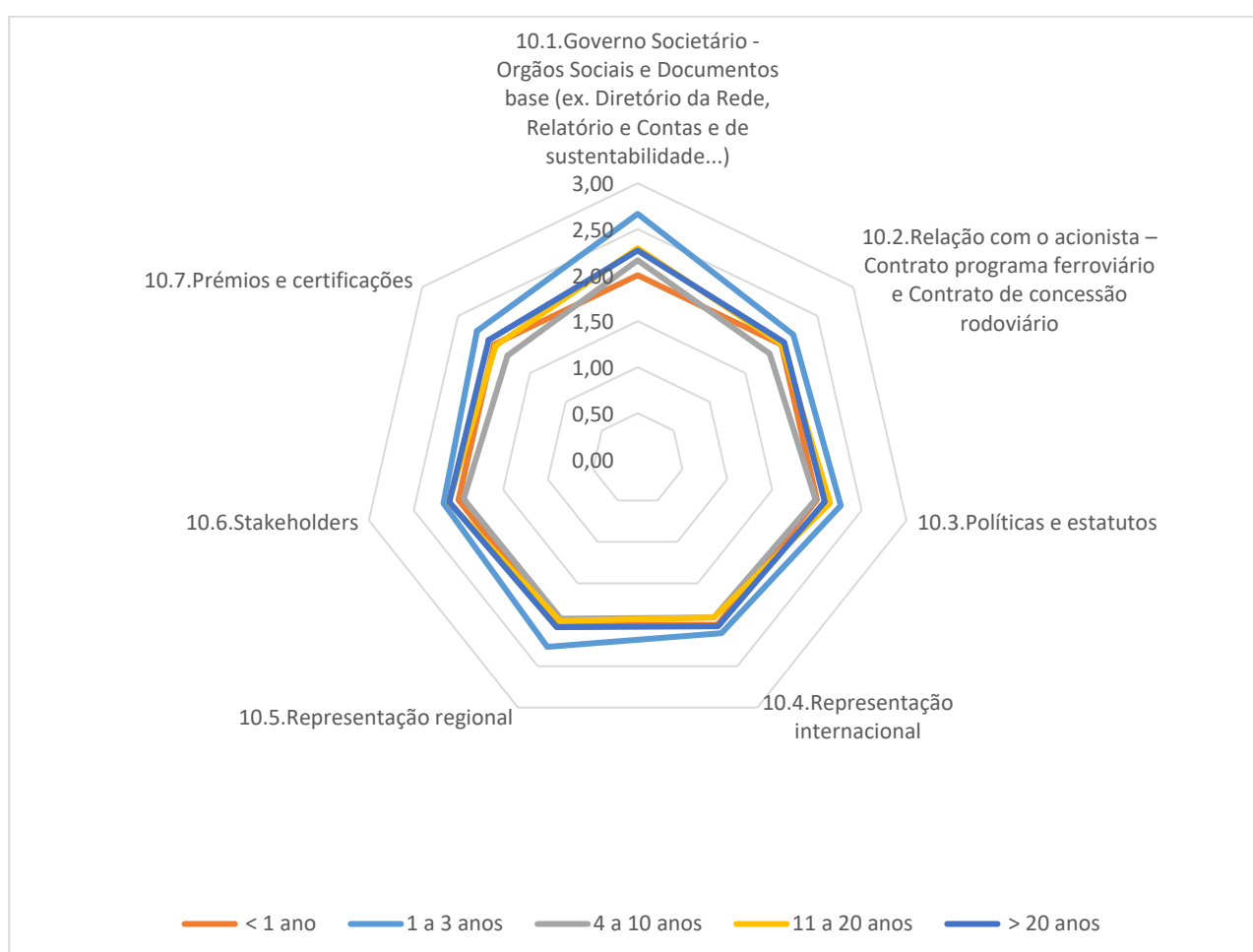
Gráfico 26 - Pergunta 9: Em relação aos conteúdos de organização e gestão quais são aqueles a que mais acede?



Fonte: Elaboração Própria

Quanto aos conteúdos de carácter institucional sobre a IP representado no gráfico 27, repete-se a situação anterior relativamente às categorias profissionais. Nenhum dos níveis de antiguidade, considera este tipo de conteúdos, ou seja, são consultados ou visitados poucas vezes ou raramente. Visto que a pontuação média para todos os conteúdos está abaixo de 3. Se estivessem iguais ou superiores a 3 seriam consideradas respostas positivas, uma vez que a pontuação 3 já é considerada positiva. Neste caso, sucede-se o oposto.

Gráfico 27 - Em relação aos conteúdos de carácter institucional sobre o Grupo quais são aqueles a que mais acede?



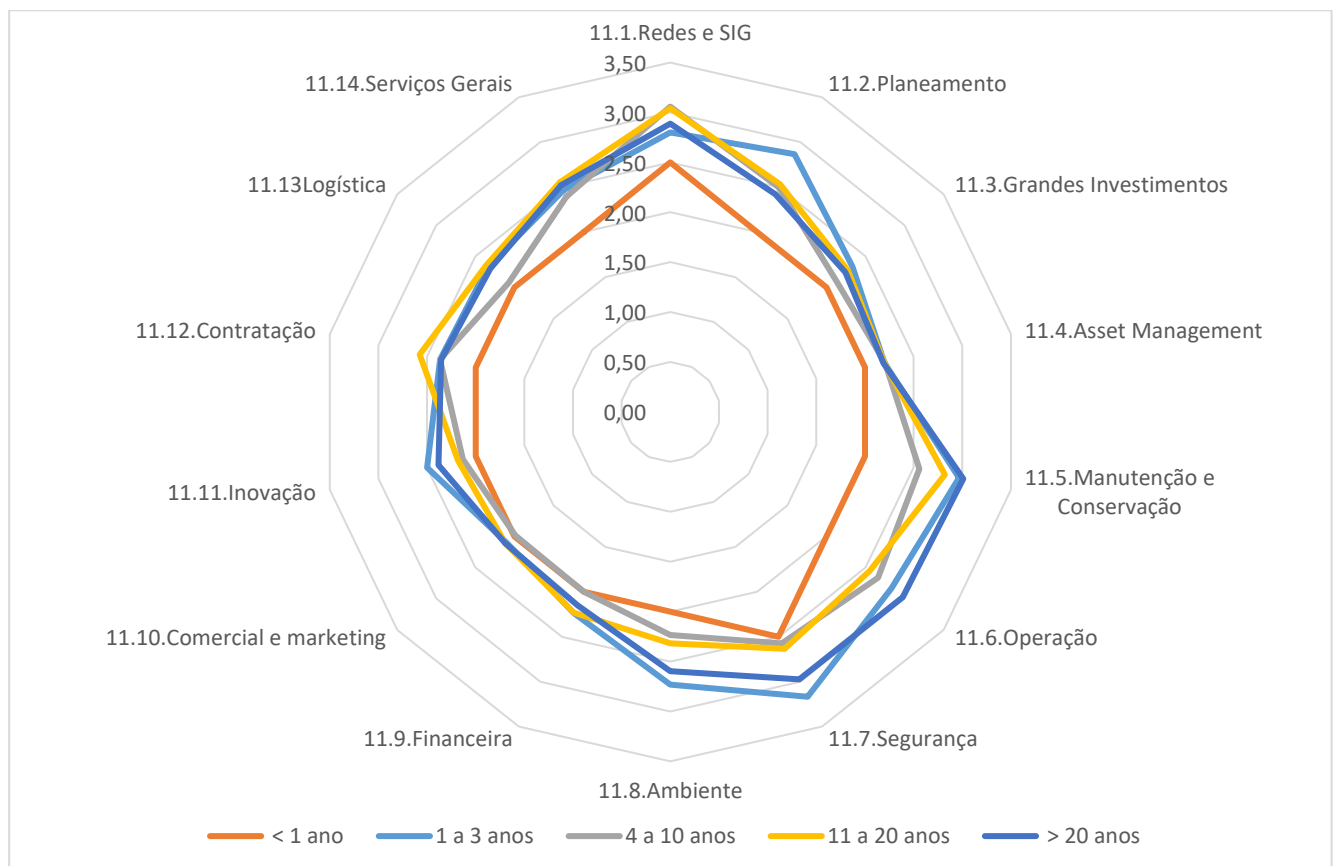
Fonte: Elaboração Própria

Em relação aos conteúdos sobre a atividade da organização quase todos os níveis de antiguidade apontam um conteúdo como o mais acedido dentro desta tipologia de conteúdos. Contudo, os colaboradores que estão há menos de um na IP não identificam algum como mais acedido. No que toca a esta tipologia de conteúdos sobre a atividade da IP, são considerados todos menos acedidos, por estes dois colaboradores. O conteúdo redes e SIG parece ser o mais visitado para os

colaboradores que trabalham na IP de 4 a 10 anos e de 11 a 20 anos. Para os que trabalham na IP há mais de 20 anos e representando a maioria neste intervalo (410 colaboradores), reveem-se nos conteúdos manutenção e conservação, operação e segurança neste caso os mais visualizados, com uma média de pontuação em 3. Já para os colaboradores mais recentes, que estão de 1 a 3 anos na IP revelam que os conteúdos segurança e manutenção/ conservação são os mais acedidos.

Numa visão mais generalista, pode-se observar que os conteúdos menos acedidos por todos os níveis de antiguidade são o planeamento, grandes investimentos, asset management, operação (excluindo os com mais de 20 anos de casa), ambiente, financeira, comercial, inovação, contratação, logística e por fim, serviços gerais. No entanto, a distribuição do gráfico transmite uma aderência menor a estes conteúdos, pode estar interligada com o facto de muitas destas grandes áreas não contribuírem com a informação necessária para a intranet. Pelo que, a maioria dos colaboradores já está na IP há vários anos tendo ainda alguns velhos hábitos das anteriores organizações a que pertenciam.

Gráfico 28 - Em relação aos conteúdos sobre a atividade do Grupo quais são aqueles a que mais acede?



Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à antiguidade dos colaboradores e aos conteúdos ou temáticas que consideram importantes implementar na intranet, são destacadas no gráfico 29. Assim, para os colaboradores que trabalham na IP há menos de um ano aprofundar o conhecimento sobre as grandes áreas de negócio, bem como ser reforçada mais informação sobre as atividades das diferentes áreas do grupo torna-se bastante importante. Como também, ser disponibilizada mais informação de carácter formativo, a criação de um espaço dedicado ao envio de sugestões e ideias do que pode ser melhorado e a dinamização e disponibilização de uma galeria de imagens, fotografias. É relevante ter em consideração, que apesar de serem só dois os colaboradores com menos de um ano de casa, nota-se uma diferença nas suas escolhas comparativamente aos que têm mais anos de casa.

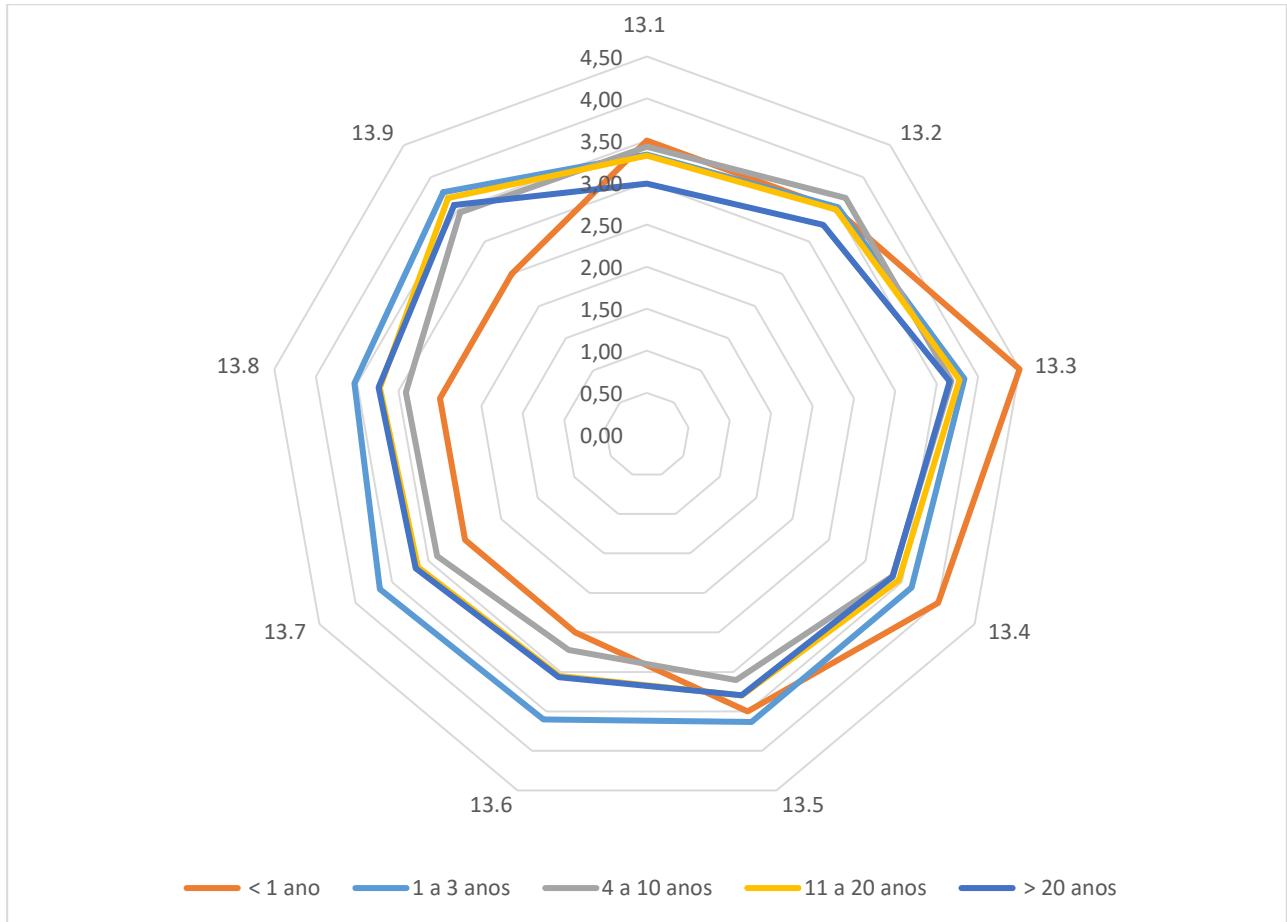
Já para os 30 colaboradores que representam uma antiguidade de 1 a 3 anos na IP, têm preferências muito semelhantes aos com menos de um ano de trabalho na IP. Selecionam assim, todos os conteúdos ou temáticas assinaladas anteriormente, com exceção ao desenvolvimento de um maior conhecimento sobre as grandes áreas de negócio. Contudo, acrescentam ser marcante uma aposta nos blogs da IP sobre determinadas temáticas, um aumento da interação dos colaboradores com a intranet, através da possibilidade de comentar fotografias e vídeos. E ainda, na criação de mais informação sobre recursos humanos e de área social. Pode-se constatar que, os elementos mais recentes têm preferências e um perfil distinto dos colaboradores com mais anos de trabalho na IP.

Continuando a análise para os colaboradores que têm mais anos de casa, mais concretamente para os 68 que trabalham na IP entre os 4 e 10 anos, as suas expectativas relativamente a novos conteúdos a potenciar na intranet estão sobre uma maior informação sobre as atividades das diferentes áreas da empresa e com particularidades formativas. Com um padrão idêntico de escolhas, estão os 262 colaboradores com 11 a 20 anos de IP selecionando os mesmos conteúdos que os colaboradores de 4 a 10 anos, acrescentando a divulgação de informação de carácter social e de recursos humanos sobre os colaboradores. Por fim, os 410 colaboradores que trabalham na IP há mais de 20 anos, elegem uma maior informação de carácter formativo, bem como um maior conhecimento de âmbito social e de recursos humanos sobre os colaboradores da IP.

Nota-se que, para todos os colaboradores, as temáticas formativas são importantes a reforçar no futuro. Já para os colaboradores com uma antiguidade menor, as preferências recaem para uma maior dinamização, conhecimento e interação com a realidade IP. Para os colaboradores com mais anos de trabalho na IP, o seu foco remete para questões de conhecimento sobre o negócio e atividades da IP, uma vez que para muitos existe uma diferença cultural e com objetos tão distintos devido às empresas onde estavam, antes da criação da IP. E ainda, tem preferências e expectativas

sobre uma aposta em conteúdos de temática formativa, bem como de área social e de recursos humanos.

Gráfico 29 - Relativamente a novas temáticas e conteúdos, quais gostaria de ver implementadas ou melhoradas na intranet do grupo IP?



Fonte: Elaboração Própria

Itens de resposta à pergunta 13:

13.1. Aprofundar o conhecimento sobre as grandes áreas de negócio;

13.2. Mais informação sobre as atividades das diferentes áreas do grupo;

13.3. Mais informação de carácter formativo (ex.: manuais, apresentações);

13.4. Criação de um espaço dedicado ao envio de sugestões e ideias do que pode ser melhorado na organização;

13.5. Dinamização e disponibilização de uma galeria de imagens, fotografias e vídeos;

13.6. Desenvolvimento dos blogs da IP sobre temas específicos;

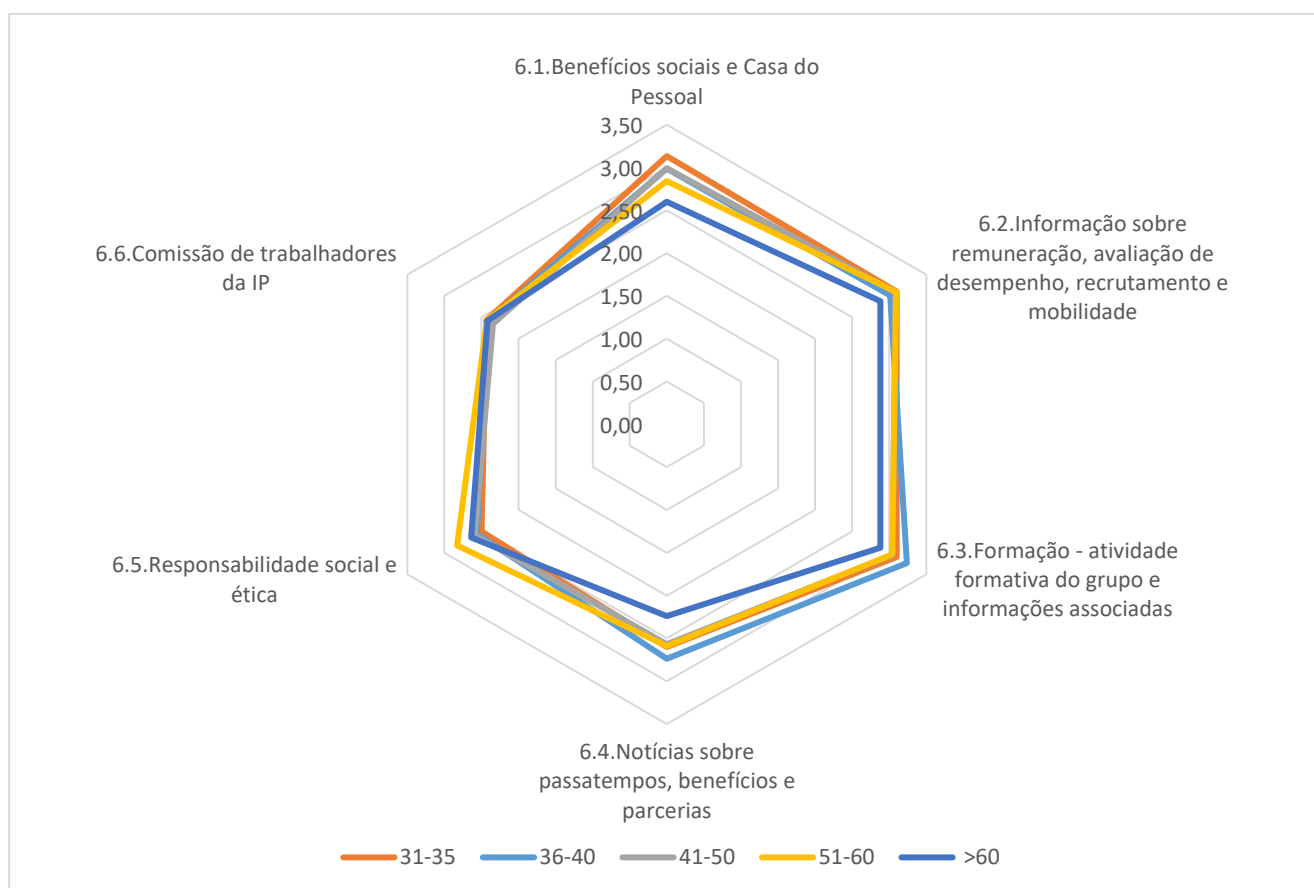
13.7. Aumentar a interação dos colaboradores com a intranet (ex.: possibilidade de comentar conteúdos, fotografias ou vídeos;

13.8. Rede social – que permita o contacto e troca de informação, formal ou informal, entre os colaboradores da IP;

13.9 – Divulgar mais informação de carácter social e de recursos humanos sobre os colaboradores.

2.3. Cruzamento das várias segmentações de conteúdos com a idade dos colaboradores

Gráfico 30 - Pergunta 6: No que respeita aos conteúdos da área social e de capital humano quais são aqueles a que mais acede?

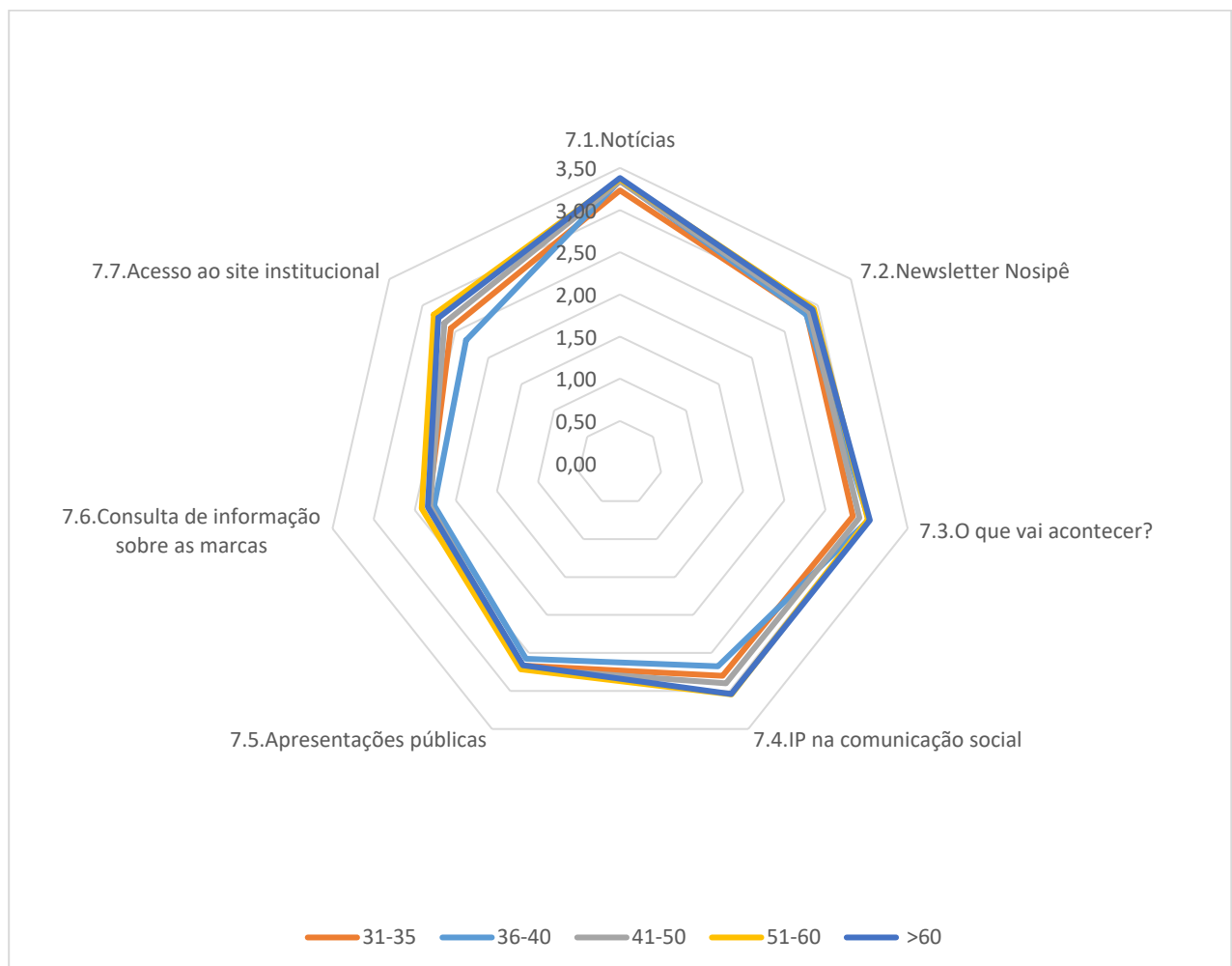


Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos conteúdos de área social e capital humano, quase todas as faixas etárias identificam pelo menos um conteúdo como mais acedido dentro desta categoria, excluindo os colaboradores com mais de 60 anos. É possível observar através do gráfico 30, que são os que se destacam em comparação aos restantes. Focando nos 30 colaboradores com idades compreendidas entre os 31-35 é possível verificar que os conteúdos mais acedidos são os benefícios sociais e casa

do pessoal, informação sobre remuneração, avaliação de desempenho, recrutamento e mobilidade, bem como informação sobre atividade formativa. Já como menos acedidos, ou seja, com pontuações médias de respostas inferior a 3, temos notícias sobre passatempos, responsabilidade ética e social e comissão de trabalhadores IP. Com um perfil idêntico aos anteriores, em termos de escolhas de conteúdos mais e menos acedidos são os colaboradores com idades entre os 36-40 e 41-50. Por último, para os colaboradores entre a faixa dos 51-60, selecionam a informação sobre remuneração, avaliação de desempenho e recrutamento e informação sobre atividade formativa da IP como os mais visualizados, com uma média de respostas em 3. Como menos acedidos, temos os benefícios sociais, notícias sobre passatempos, responsabilidade social e comissão de trabalhadores IP.

Gráfico 31 - Pergunta 7: No que respeita aos conteúdos noticiosos e de comunicação quais são aqueles a que mais acede?



Fonte: Elaboração Própria

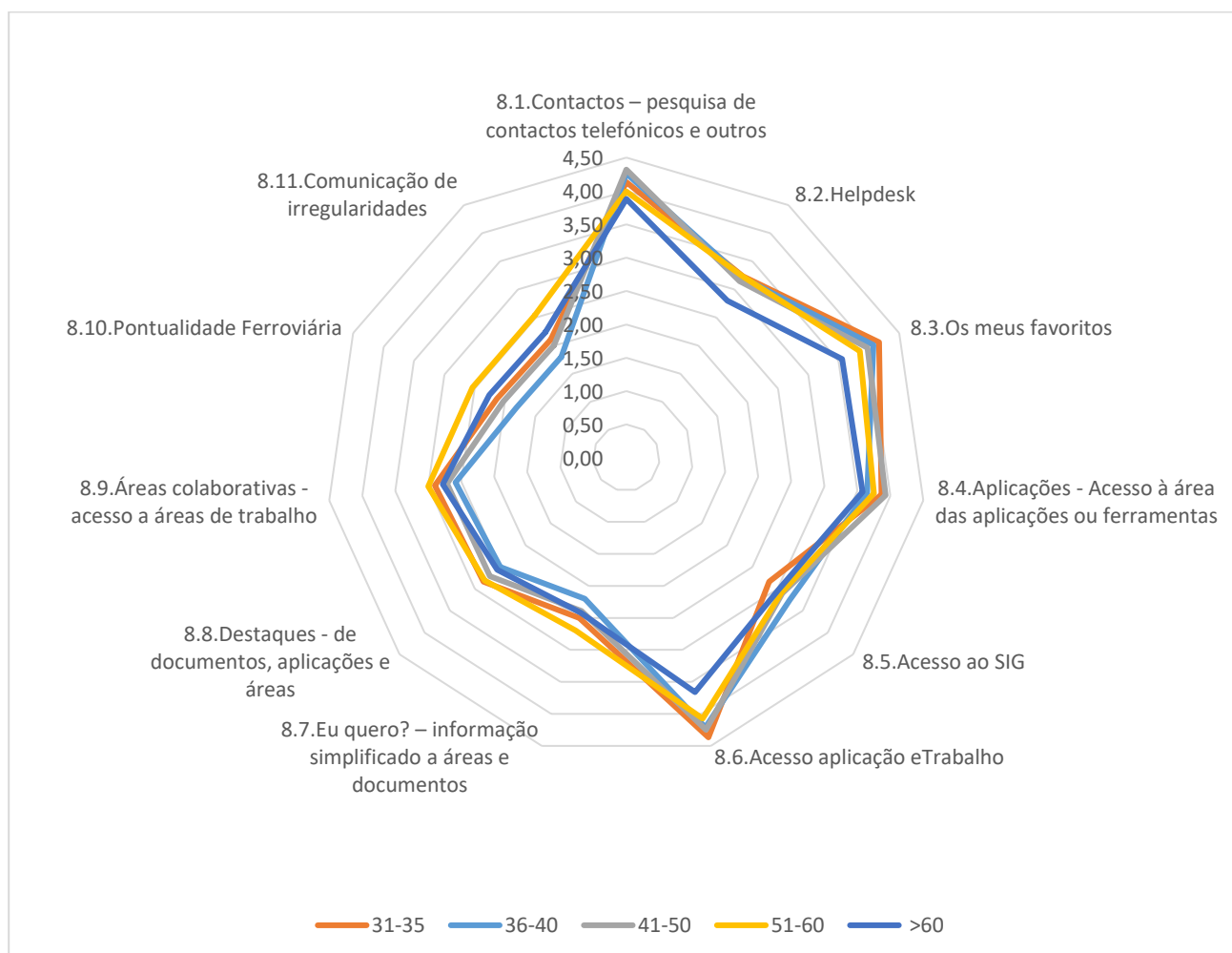
De acordo com o gráfico 31, sem dúvida que inseridos nos conteúdos noticiosos e de comunicação, as notícias são o conteúdo mais visualizado por todas as faixas etárias. Neste caso, o saber não ocupa espaço, por isso mesmo é um conteúdo que importa a todos. Assim, é possível terem um

conhecimento sobre qualquer tipo de novidade ou informação que seja relevante deter sobre a organização em si, por departamento, eventos, ou seja, ter conhecimentos sobre aspetos da vida organizacional. Continuando nesta análise mais global do gráfico 31, podemos constatar que para todos os colaboradores das diversas idades, os conteúdos com menos importância, com uma média de pontuações inferiores a 3, estão as apresentações públicas, consulta de informação sobre as marcas e acesso ao site institucional.

Numa visão mais individual, neste sentido para cada faixa etária e começando pelos 30 colaboradores dos 31 a 35 anos, estes sem qualquer incerteza têm como conteúdo mais acecido as notícias e os restantes conteúdos pertencentes a esta segmentação são considerados como menos acedidos, uma vez que as classificações médias dadas pelos mesmos, foram inferiores a 3. Já para os 80 colaboradores com idades compreendidas entre os 36 e 40 anos as suas escolhas recaem para as notícias e para o que vai acontecer, sendo os mais acedidos. Como menos acedidos, temos os conteúdos que são comuns a todas as faixas etárias, somando a newsletter Nosipê e IP na comunicação social.

Por sua vez, para os 366 colaboradores que representam a faixa etária dos 41 aos 50 anos, estes preferem somente as notícias e o que vai acontecer?, marcando os restantes como menos visualizados, uma vez que as suas pontuações não ascendem ao valor 3. Por último, os 246 colaboradores entre os 51 e 60 anos, bem como os 50 que representam os com mais de 60 anos, assumem um padrão semelhante no que toca aos conteúdos mais e menos acedidos. Assim, para os mais acedidos temos as notícias, newsletter Nosipê, o que vai acontecer (assumindo o formato de agenda com os eventos, conferências, formações, entre outros) e a IP na comunicação social.

Gráfico 32 - Pergunta 8: Dos conteúdos aplicativos, ferramentas e utilitários quais são aqueles a que mais acede?



Fonte: Elaboração Própria

Numa visualização generalista do gráfico 32, é possível concluir quais os conteúdos que os colaboradores de todos os intervalos de idade mais acedem, no que toca a aplicativos, ferramentas e utilitários. Assim, a pesquisa de contactos telefónicos e outros, *Helpdesk*, os meus favoritos, a consulta de aplicações ou ferramentas, acesso à aplicação *etrabalho* e acesso ao SIG, surgem como os mais acedidos dentro desta categoria de conteúdos. Tal deve-se, pelas pontuações médias atribuídas a cada um ser entre os valores de 3 e 4, sendo os mesmos considerados respostas positivas face à escala. É também importante referir que, naturalmente estes sejam extensíveis a todos. Tal acontece, por serem aplicações ou ferramentas que acompanham o dia-a-dia de cada colaborador.

Por outro lado, os menos visualizados por todas as faixas etárias são o eu quero, destaques de documentos, aplicações e áreas, pontualidade ferroviária e comunicação de irregularidades. Isto está relacionado com o facto de os valores médios das suas classificações estarem abaixo de 3.

De um modo particular, se nos focarmos nos 30 colaboradores com idades compreendidas entre os 31 e 35 anos, facilmente se entende que os conteúdos mais acedidos foram os mencionados anteriormente, iguais para todas as faixas etárias, excluindo o acesso ao SIG. Sendo o único conteúdo menos consultado por estes colaboradores, comparativamente às restantes faixas etárias que o consideram como mais acedido. Já para os 246 colaboradores entre os 51 e 60 anos, para além de considerarem o acesso a contactos, *Helpdesk*, os meus favoritos, aplicações, acesso à aplicação *etralhalho*, SIG como os mais visualizados, são os únicos que consideram a consulta das áreas colaborativas como importante, em comparação com os outros intervalos de idade.

Focando a análise para os 50 colaboradores que têm mais de 60 anos, é relevante entender que, mais uma vez a pesquisa de contactos, os meus favoritos, acesso a aplicações, SIG e à aplicação *etralhalho* são os mais acedidos com pontuações médias superiores a 3. Contudo, para além de identificarem como menos acedidos os mesmos que são transversais a todas as faixas etárias, introduzem o *Helpdesk*. O uso de um estrangeirismo pode dificultar a consulta a este conteúdo, especialmente para os colaboradores com mais de 60 anos, visto que deveriam estar mais habituados à utilização de palavras portuguesas.

Gráfico 33 - Pergunta 9: Em relação aos conteúdos de organização e gestão quais são aqueles a que mais acede?

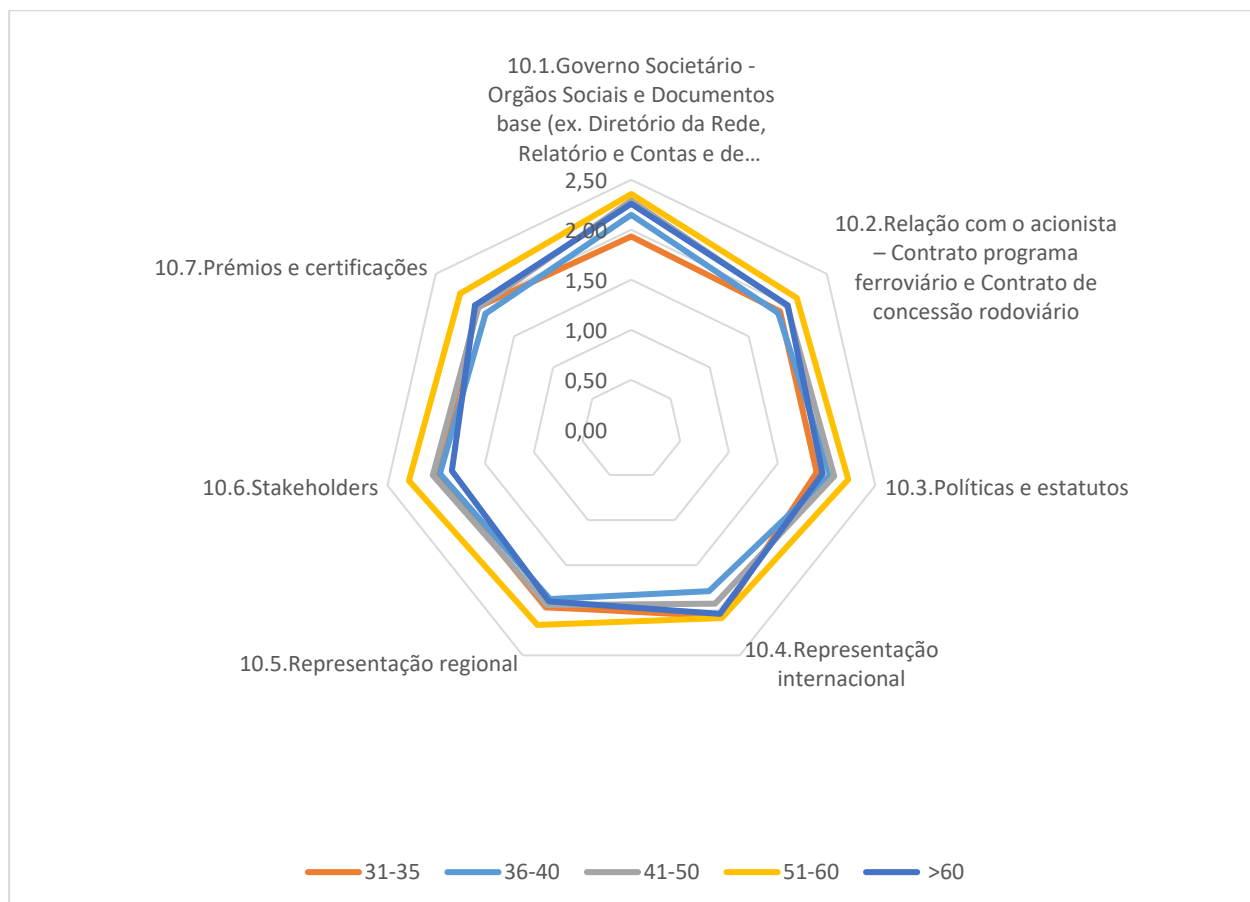


Fonte: Elaboração Própria

Sobre os conteúdos de organização e gestão, demonstrados a partir do gráfico 33 é possível aferir que, os conteúdos mais acedidos e com classificação média para os mesmos em valores iguais ou superiores a 3, a consulta de normativos e modelos e acesso a decisões, deliberações e delegação de poderes. Contudo, estes conteúdos são considerados os mais acedidos pelos colaboradores com faixas etárias dos 36 aos 40, dos 41 aos 50 e dos 51 aos 60 anos. Já para os de 31 a 35 anos e com mais de 60 anos, estes são considerados como menos acedidos.

Na verdade, os menos acedidos por todas as faixas etárias que constituem a amostra desta investigação, são a consulta do manual da organização, organogramas, fichas de identidade, o acesso ao sistema de gestão empresarial e processos da organização IP, acesso a informação de projetos e consulta do arquivo, centro de documentação. Porém, o conteúdo o que há de novo também é o menos acedidos para quase todos, com exceção dos colaboradores com idades compreendidas entre os 41 e 50 anos, de 51 a 60 e com mais de 60 anos, que o pontuaram com uma média de 3.

Gráfico 34 - Pergunta 10: Em relação aos conteúdos de carácter institucional sobre o Grupo quais são aqueles a que mais acede?

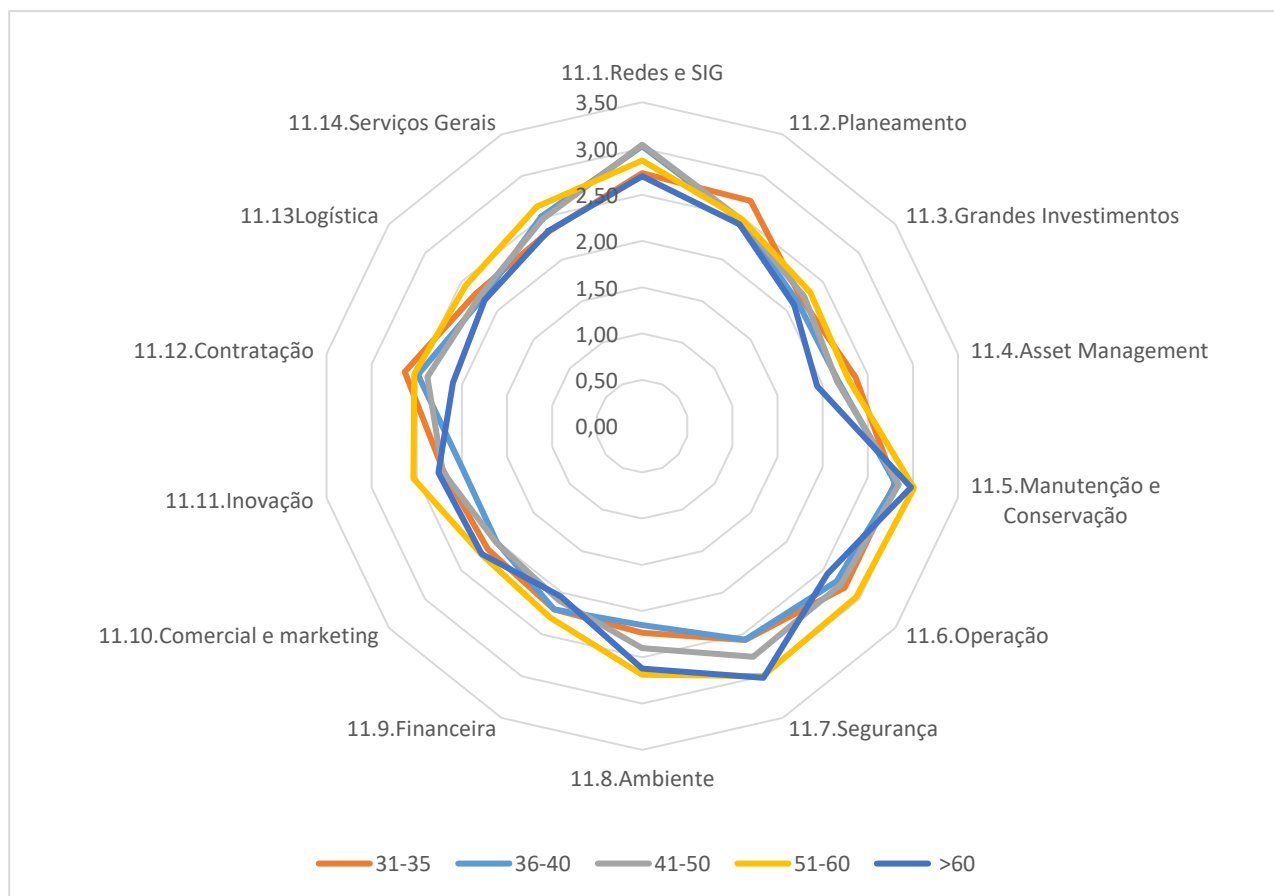


Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao gráfico 34, sobre os conteúdos de carácter institucional sobre o grupo, mais uma vez verificamos que, para todas as faixas etárias nenhum dos conteúdos pertencentes a esta categoria estão entre os mais acedidos. Tal se sucede, uma vez que as classificações médias para estes conteúdos revelam valores baixo de 3.

Para os conteúdos sobre a atividade do grupo, de acordo com o gráfico 35, podemos concluir que para os colaboradores entre os 31 e 35 anos, entre este tipo de conteúdos nenhum é dos mais acedidos. Já para os colaboradores de faixa etária entre os 36-40 anos e 41-50 anos, o mais acedido é sem dúvida, redes e SIG, os restantes são considerados como menos acedidos. Contudo, para os colaboradores entre os 51 e 60 anos os conteúdos mais visualizados são manutenção e conservação, operação e segurança. Por último, as pessoas com mais de 60 anos, consideram a segurança e manutenção e conservação como conteúdos mais acedidos.

Gráfico 35 - Pergunta 11: Em relação aos conteúdos sobre a atividade do Grupo quais são aqueles a que mais acede?



Fonte: Elaboração Própria

No que toca aos conteúdos e novas temáticas a potenciar na intranet, cruzando com a idade dos colaboradores pode-se concluir que, há uma variação homogénea para o ponto 13.9 sendo o conteúdo mais importante a desenvolver na intranet da IP, para os colaboradores de todas as faixas etárias.

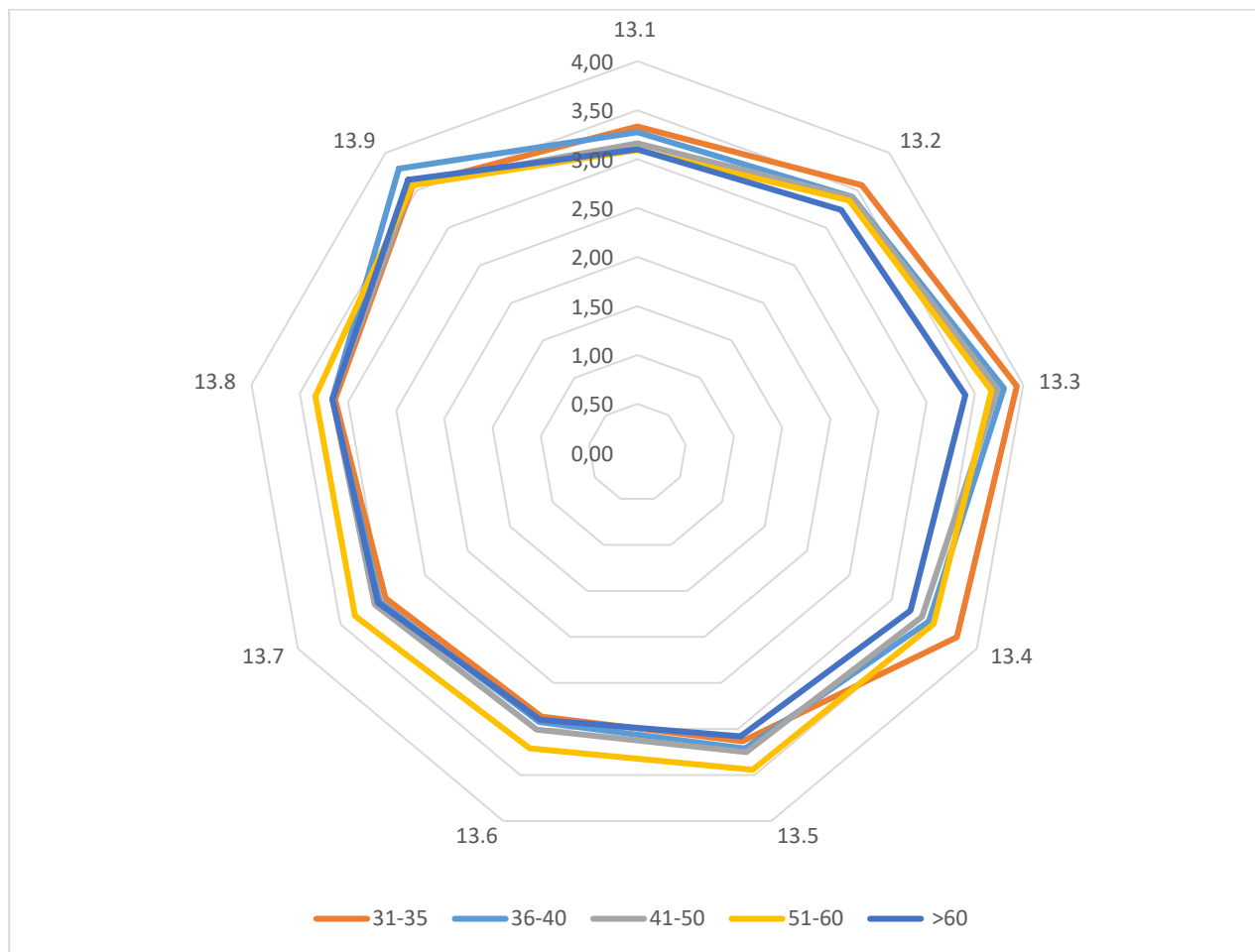
É revelada a importância pelo desenvolvimento e divulgação de mais informação de carácter social e de recursos humanos sobre os colaboradores. No geral, há um grande interesse em criar uma maior afinidade, criar contacto com os diversos colegas.

Também se pode referir que, para todas as idades mais informação de carácter formativo é um elemento relevante a potenciar na intranet. No entanto, para os 50 colaboradores com mais de 60 anos essa não é uma das prioridades.

Já para os 30 que representam a faixa etária dos 31 aos 35 anos de idade, para além de expectarem informação de temática formativa e um conhecimento maior sobre os recursos humanos da IP, selecionam com uma pontuação igual ou superior a 3,5 um conhecimento alargado sobre as atividades das diferentes áreas do grupo e a criação de um espaço para envio de sugestões e melhorias a fortalecer na organização.

É interessante destacar que, para todas as faixas etárias há uma curiosidade e interesse em conhecer todas as pessoas, sem esquecer a história que cada um “carrega” e foco em temas formativos indispensáveis ao seu crescimento enquanto profissionais da organização IP – Infraestruturas de Portugal.

Gráfico 36 - Pergunta 13: Relativamente a novas temáticas e conteúdos, quais gostaria de ver implementadas ou melhoradas na intranet do grupo IP?



Fonte: Elaboração Própria

Itens de resposta à pergunta 13:

- 13.1. Aprofundar o conhecimento sobre as grandes áreas de negócio;
- 13.2. Mais informação sobre as atividades das diferentes áreas do grupo;
- 13.3. Mais informação de carácter formativo (ex.: manuais, apresentações);
- 13.4. Criação de um espaço dedicado ao envio de sugestões e ideias do que pode ser melhorado na organização;
- 13.5. Dinamização e disponibilização de uma galeria de imagens, fotografias e vídeos;
- 13.6. Desenvolvimento dos blogs da IP sobre temas específicos;
- 13.7. Aumentar a interação dos colaboradores com a intranet (ex.: possibilidade de comentar conteúdos, fotografias ou vídeos);

13.8. Rede social – que permita o contacto e troca de informação, formal ou informal, entre os colaboradores da IP;

13.9 – Divulgar mais informação de carácter social e de recursos humanos sobre os colaboradores.

Em relação a novos conteúdos e temáticas cruzaram-se os dados também com o local de trabalho dos colaboradores, numa tentativa de perceber se o facto de estarem dispersos geograficamente em diversos pontos do país influenciava o tipo de conteúdos que escolheriam como mais importantes a potenciar na intranet.

De acordo com as várias opções de respostas ou sugestões assinaladas sem dúvida que independentemente do local as preferências recaíram sobre as mesmas propostas de novos conteúdos.

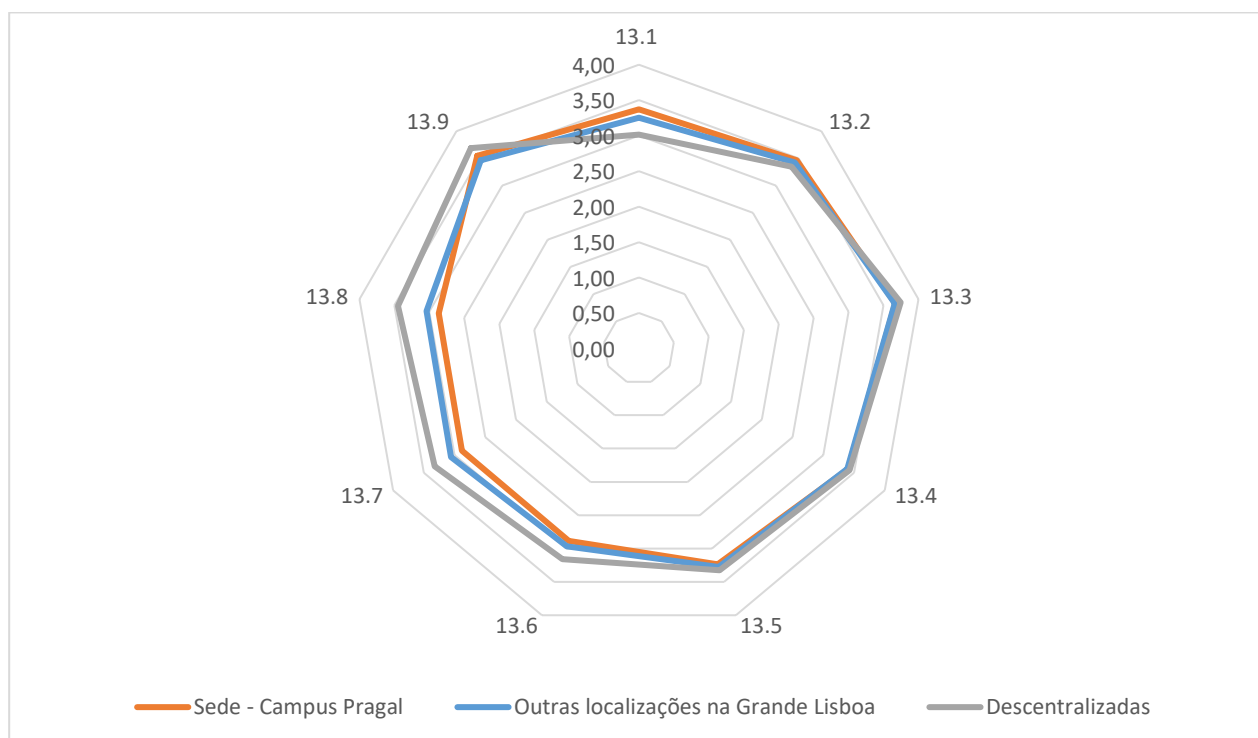
Assim, com valores superiores a 3 (considerando a partir de 3,5) para pontuações dadas a estes conteúdos, surgem uma maior informação de carácter formativo e a divulgação de mais informação de carácter social e de recursos humanos sobre os colaboradores.

Portanto, talvez se possa compreender que por estarem em diversos pontos geográficos gostariam de conhecer mais o trabalho desenvolvido pelas estruturas descentralizadas, como na Sede situada no campus Pragal e nas outras localizações de Lisboa.

Portanto, dar a conhecer os colaboradores, as diversas atividades e ações da empresa. Estes motivos podem estar englobados na escolha de divulgação de mais informação de carácter social e de recursos humanos.

Por outro lado, mais informação de carácter formativo, para que mais tarde possam visualizar ou até no momento em que está a decorrer, de forma a terem sempre conhecimento das ações formativas que despertem mais interesse.

Gráfico 37 - Relativamente a novas temáticas e conteúdos, quais gostaria de ver implementadas ou melhoradas na intranet do grupo IP?



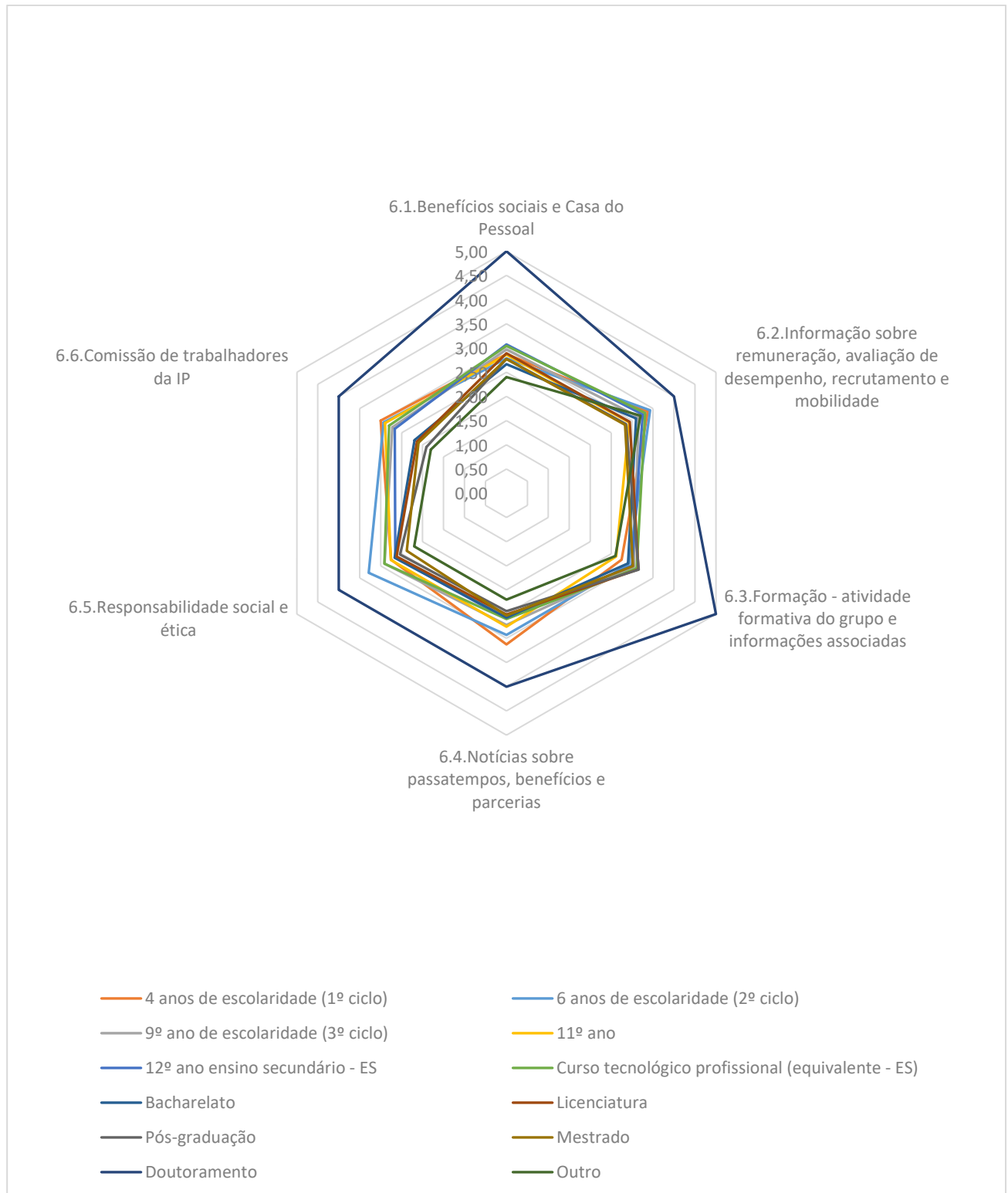
Fonte: Elaboração Própria

Itens de resposta à pergunta 13:

- 13.1. Aprofundar o conhecimento sobre as grandes áreas de negócio;
- 13.2. Mais informação sobre as atividades das diferentes áreas do grupo;
- 13.3. Mais informação de carácter formativo (ex.: manuais, apresentações);
- 13.4. Criação de um espaço dedicado ao envio de sugestões e ideias do que pode ser melhorado na organização;
- 13.5. Dinamização e disponibilização de uma galeria de imagens, fotografias e vídeos;
- 13.6. Desenvolvimento dos blogs da IP sobre temas específicos;
- 13.7. Aumentar a interação dos colaboradores com a intranet (ex.: possibilidade de comentar conteúdos, fotografias ou vídeos);
- 13.8. Rede social – que permita o contacto e troca de informação, formal ou informal, entre os colaboradores da IP;
- 13.9 – Divulgar mais informação de carácter social e de recursos humanos sobre os colaboradores.

2.4. Cruzamento das várias segmentações de conteúdos com o nível de escolaridade/habilitações literárias dos colaboradores

Gráfico 38 – Pergunta 6: No que respeita aos conteúdos da área social e de capital humano quais são aqueles a que mais acede?



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com as seis tipologias de conteúdos presentes na intranet da IP, foi efetuado o cruzamento com as habilitações literárias dos colaboradores. Com o intuito de, serem apresentadas as variações de frequência de acesso dos colaboradores a cada conteúdo, mostrando uma perspectiva diferente.

Iniciando pela habilitação literária de doutoramento e correspondendo apenas a um colaborador, podemos observar que pelo gráfico 37 e pelo traçado azul escuro, que se destaca mediante os restantes. Com pontuações entre 4 e 5, claramente positivas indica que todos os conteúdos são acedidos pelo mesmo.

Fazendo a observação pelos conteúdos mais acedidos, os benefícios sociais são visualizados pela maior parte dos diversos níveis de escolaridade, excluindo os colaboradores com 4 e 6 anos de escolaridade, com o 11º ano, bacharelato, pós-graduação, mestrado e outro. Com uma média de respostas em 3. Para a informação sobre remuneração, avaliação de desempenho, recrutamento e mobilidade também se verifica um grande acesso para a maioria dos colaboradores, não contando com os 29 colaboradores com o 11º ano, os 89 de pós-graduação e com os 53 mestres. Quanto à atividade formativa, este é acedido também pela maioria (com médias de 3,0; 3,1 e 3,2) com pontuações iguais a 3. Contudo, com classificações inferiores a 3 (médias de 2,6; 2,8), surgem os colaboradores com 4 e 6 anos de escolaridade, 11º ano, pós-graduação e mestrado.

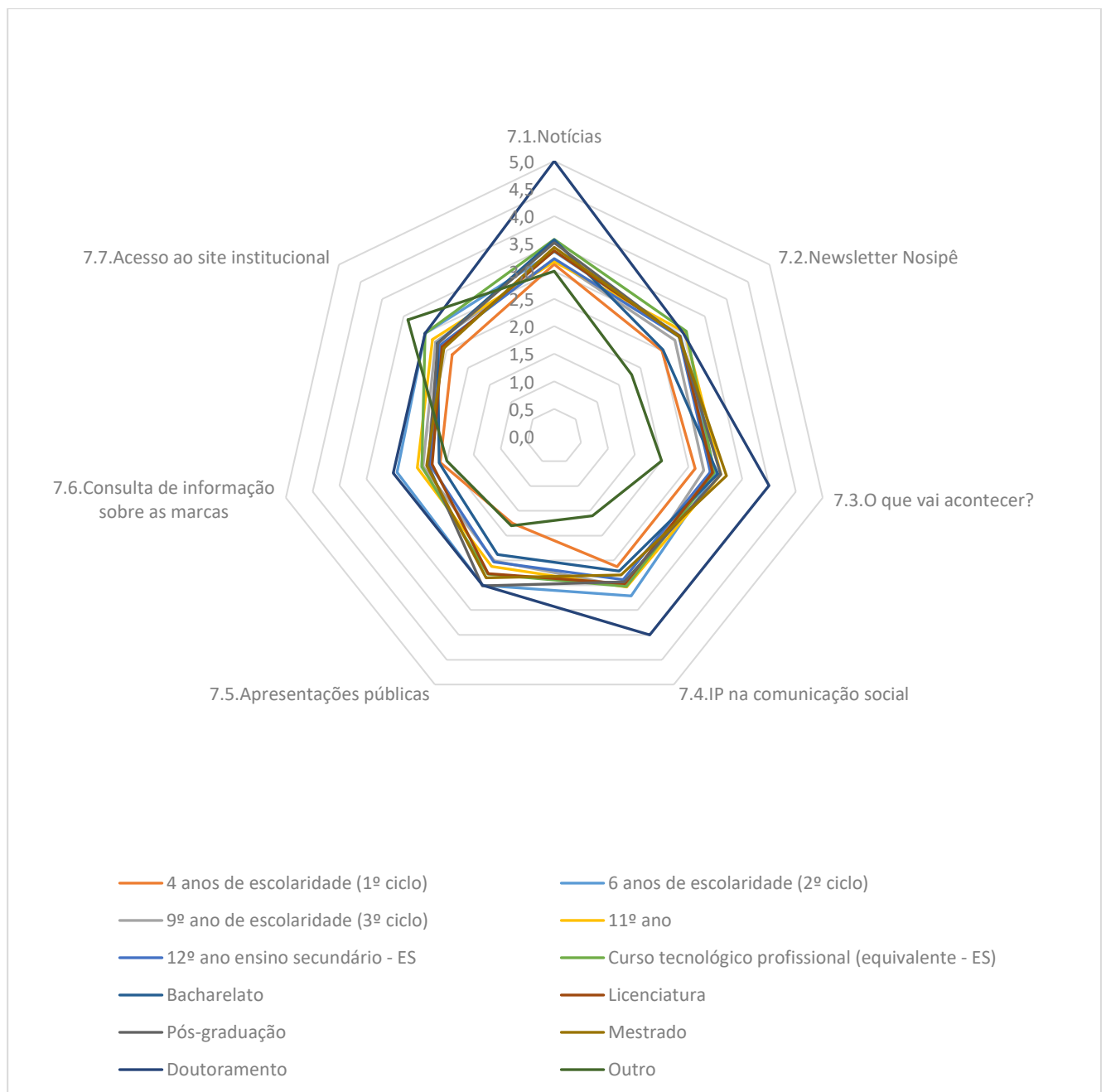
As notícias sobre passatempos, benefícios e parcerias para é a mais visualizada pelos colaboradores com o 4 e 6 anos de escolaridade e doutoramento. Contudo, estas podem também ser observadas na página inicial e nas notícias gerais que surgem nos conteúdos noticiosos e de comunicação, talvez leve ao colaborador a identificar-se com elas na segmentação seguinte. Os restantes conteúdos responsabilidade social, ética e comissão de trabalhadores, são os mais acedidos por colaboradores com 4 e 6 anos de escolaridade.

Para conteúdos noticiosos e de comunicação, de acordo com o gráfico 38, as notícias é o conteúdo mais acedido por todos os níveis de escolaridade. É natural que tal aconteça, uma vez que todos sentem a necessidade de ter conhecimento sobre a vida organizacional. Para a newsletter Nosipê, esta é mais vezes visualizada pelos colaboradores com o 11º ano, curso tecnológico profissional, licenciatura e mestrado com médias de 3 (3,0 e 3,1). Neste seguimento, surge o que vai acontecer? sendo também dos conteúdos mais populares entre os diversos níveis de escolaridade, com exceção dos colaboradores com 4 anos de escolaridade, 9º ano, 12º ano e outro.

Já para a IP na comunicação social com pontuações médias inferiores a 3 (de 1,6 a 2,9), ou seja, é o conteúdo menos acedido pelos colaboradores com 4 anos de escolaridade, 12º ano, bacharelato, pós-

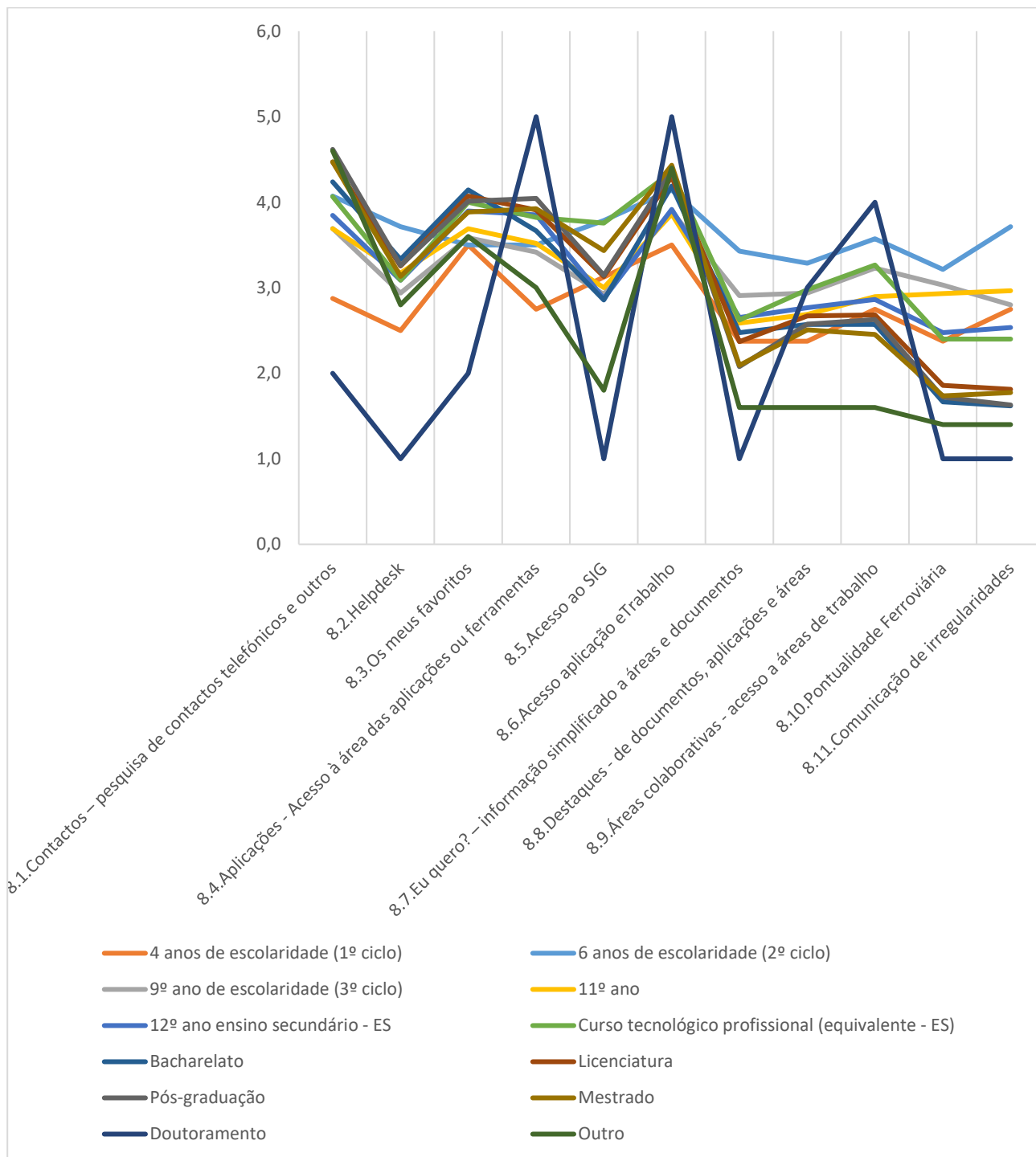
graduação, mestrado e outro. Para os restantes, é o conteúdo inserido nesta tipologia que consideram também como mais acedido. Por sua vez, as apresentações públicas parecem ser mais acedidas pelos colaboradores com 6 anos de escolaridade, pós-graduados e com doutoramento. Por último, a consulta de informação sobre as marcas não apresenta grande relevância e o acesso ao site institucional surge como mais acedido para os colaboradores com 6 anos de escolaridade, curso tecnológico profissional, doutoramento e outro.

Gráfico 39 - Pergunta 7: No que respeita aos conteúdos noticiosos e de comunicação quais são aqueles a que mais acede?



Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 40 -Pergunta 8: No que respeita a conteúdos aplicativos, ferramentas e utilitários quais são aqueles a que mais acede?



Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito aos conteúdos aplicativos, ferramentas e utilitários é claro através do gráfico 39 que, são dos conteúdos mais utilizados pelos colaboradores dos diversos níveis de escolaridade.

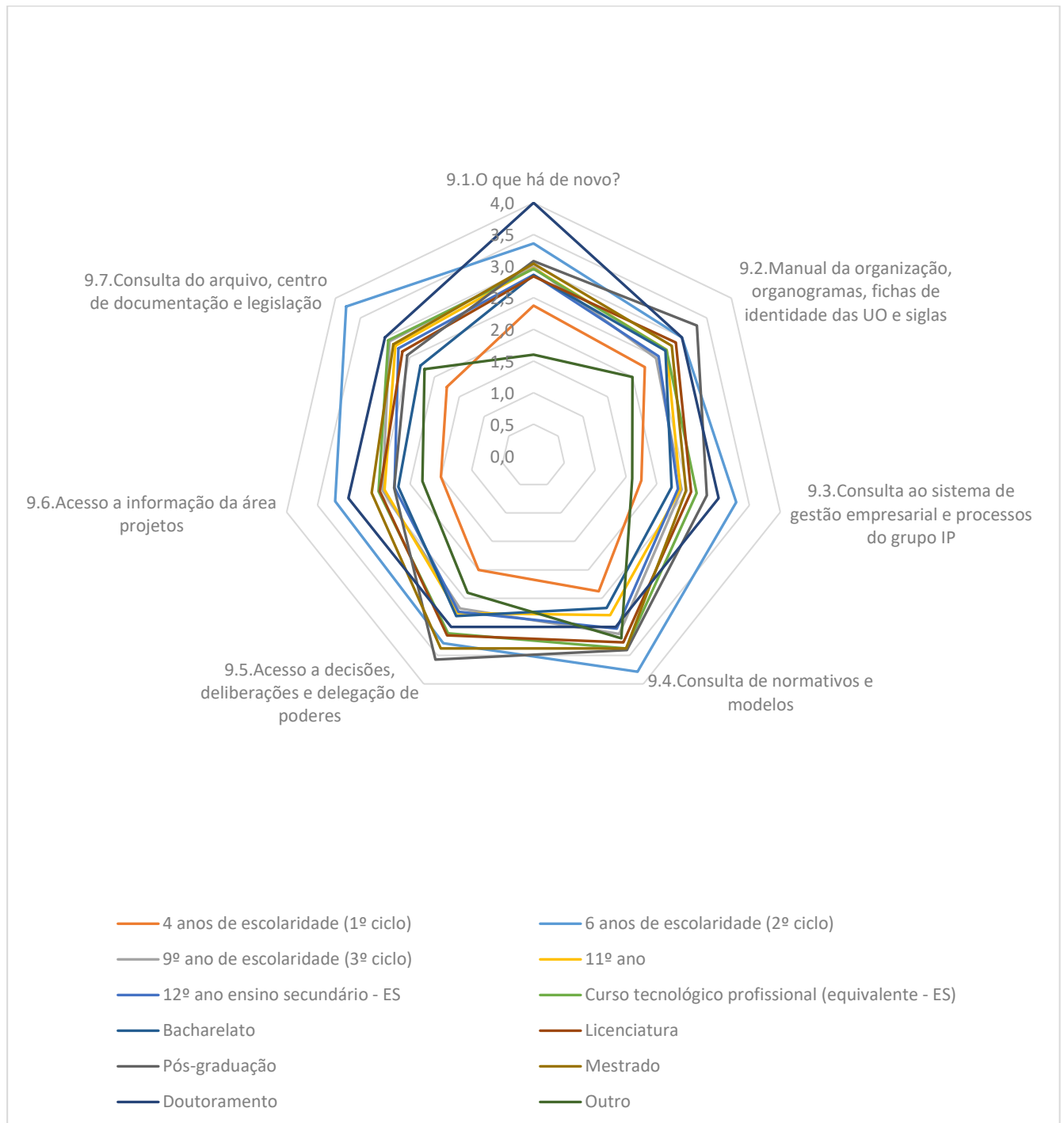
Assim, é possível numa visualização genérica constatar que o acesso à aplicação *etralho* é transversal a todos, independentemente das suas habilitações literárias. É um dos conteúdos mais úteis, visto que todos os colaboradores podem ter acesso à informação de recursos humanos, mais concretamente, a informações sobre remunerações, férias, entre outros temas muito particulares para cada colaborador.

Por conseguinte, as aplicações assumem também uma grande relevância para todos os colaboradores, exceto para os 8 colaboradores com 4 anos de escolaridade. Já os meus favoritos são dos conteúdos mais importantes para todos os níveis de escolaridade, somente para 1 colaborador com doutoramento tem pouca visualização. Através da sua interatividade e personalização, atrai todos os colaboradores, pela seleção dos conteúdos com maior usabilidade para os mesmos, como também pela facilidade de encontrar o que se procura diariamente. Quanto ao *Helpdesk*, também com uma grande visualização e acesso por parte de todos os colaboradores, é uma aplicação/ferramenta com utilidade pelo facto de se poder reportar alguns problemas com salas, equipamentos, limpeza, entre outros, com um simples “clique” e online. Contudo, com uma média de respostas entre 1 e 2 (de 1,0 a 2,8), neste caso consideradas negativas, este conteúdo revela-se com poucos acessos por parte dos colaboradores com 4 anos de escolaridade, doutoramento e outros.

A pesquisa de contactos e outros também é dos conteúdos mais visualizados dentro desta tipologia, por quase todos os colaboradores, com exceção de 1 colaborador com doutoramento e 8 com o 4º ano de escolaridade. Os restantes conteúdos como o eu quero, têm um destaque para os 14 e 65 colaboradores com o 2º e 3º ciclo de escolaridade. Já os destaques de documentos, aplicações parecem ser mais acedidos pelos colaboradores com o 2º e 3º ciclo, curso tecnológico profissional e doutoramento.

Neste cruzamento, as áreas colaborativas são consultadas por diferentes colaboradores comparativamente aos restantes cruzamentos. Assim, é o conteúdo mais acedido pelos indivíduos que detêm o 2º e 3º ciclo de escolaridade, 11º ano e curso tecnológico profissional. Por fim, a pontualidade ferroviária e comunicação de irregularidades parece ser dos menos acedidos dentro desta categoria, mas têm acessos pelos colaboradores com o 2º e 3º ciclo e 11º ano, uma vez que as suas pontuações são superiores a 3.

Gráfico 41 - Pergunta 9: No que respeita a conteúdos de organização e gestão quais são aqueles a que mais acede?



Fonte: Elaboração Própria

Tomando o foco para os conteúdos de organização e gestão, de uma forma geral o conteúdo que se destaca inserido nesta segmentação é, sem dúvida, a consulta de normativos e modelos, com pontuações médias iguais a 3 (entre 3,0 e 3,8). Contando, uma importância para quase todos os colaboradores, exceto para aqueles que possuem o 4º ano de escolaridade, 11º ano e bacharelato.

Numa perspectiva mais concisa, os 8 colaboradores com 4 anos de escolaridade e os 21 bacharelato não tem nenhum conteúdo como mais acessado. Os 14 colaboradores com 6 anos de escolaridade e apenas um com doutoramento, são os que mais se reveem nestes conteúdos, classificando-os com valores entre 3 e 4. Para os 65 colaboradores com o 9º ano, para além da consulta de normativos e modelos, acessam ao o que há de novo? e ao arquivo e centro de documentação e legislação.

Para os 29 colaboradores com o 11º ano, o conteúdo mais acessado é o que há de novo?. No que toca aos 202 colaboradores com o 12º ano, somente a consulta de normativos e modelos se torna uma referência. Para os 45 que possuem o curso tecnológico profissional, os conteúdos o que há de novo?, consulta de normativos e modelos e do arquivo/documentação geral.

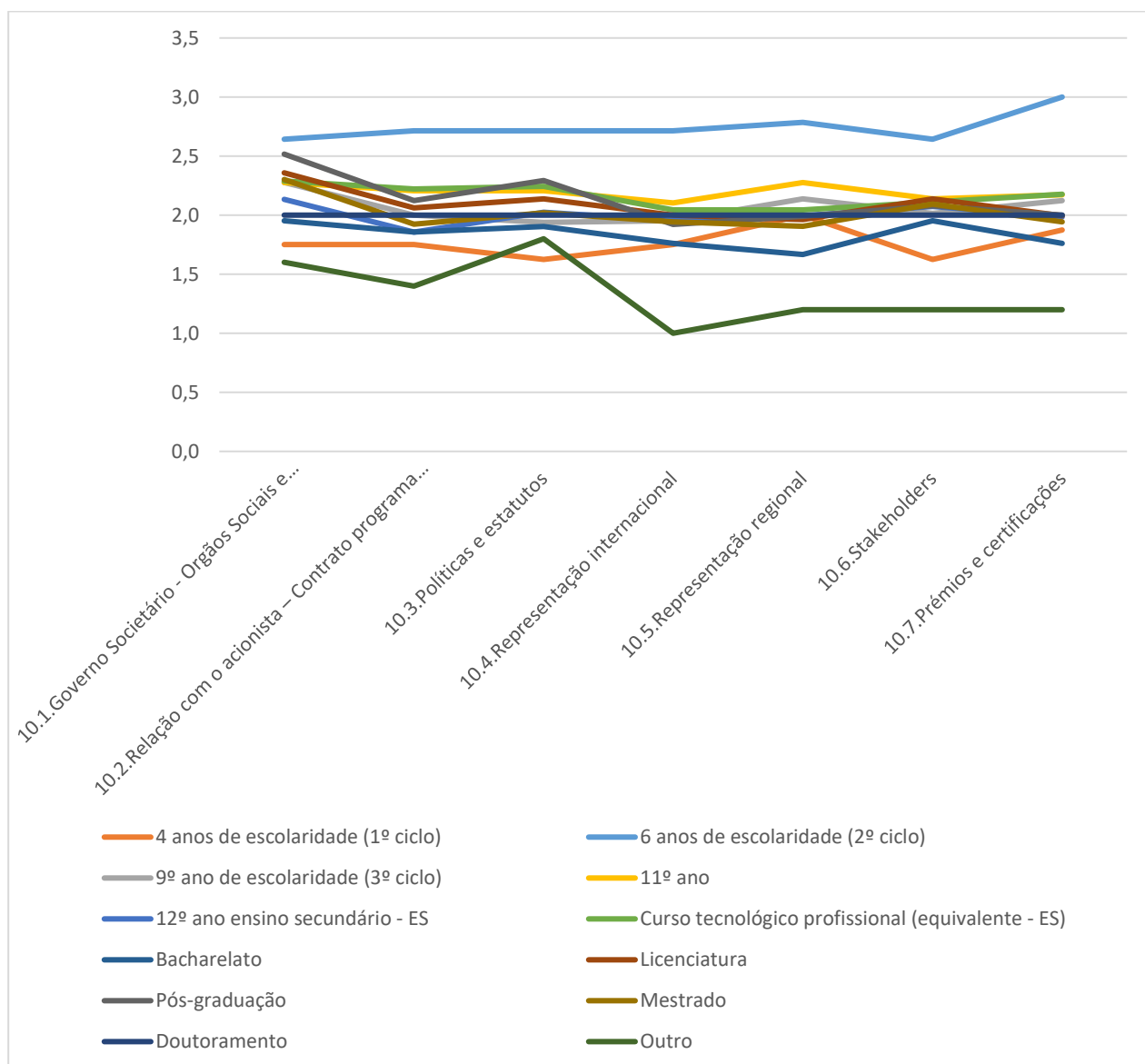
Para a grande maioria de 240 colaboradores com licenciatura, estes acessam ao manual da organização, organogramas, fichas de identidade das UO e siglas, bem como à consulta de normativos e modelos e acesso a deliberações, decisões e delegação de poderes.

No entanto, os 89 colaboradores que possuem pós-graduação é notável que, os acesso de grande frequência se centram nos conteúdos o que há de novo?, manual da organização, fichas de identidade e siglas, somando os normativos e modelos e acesso a decisões, deliberações e delegação de poderes.

Por fim, os 53 colaboradores que representam os mestres, tal como os pós graduados acessam ao o que há de novo?, normativos e modelos, tal como deliberações, decisões e delegação de poderes.

No que toca a conteúdos de carácter institucional sobre o grupo, consegue-se retirar pela observação do gráfico 41, que esta tipologia de conteúdos é consultada raramente ou poucas vezes para todos os níveis de escolaridade. Contudo, pode-se destacar apenas um conteúdo, prémios e certificações que parece ter relevância para os 14 colaboradores com 6 anos de escolaridade.

Gráfico 42 - Pergunta 10: No que respeita aos conteúdos de carácter institucional sobre o grupo quais são aqueles a que mais acede?

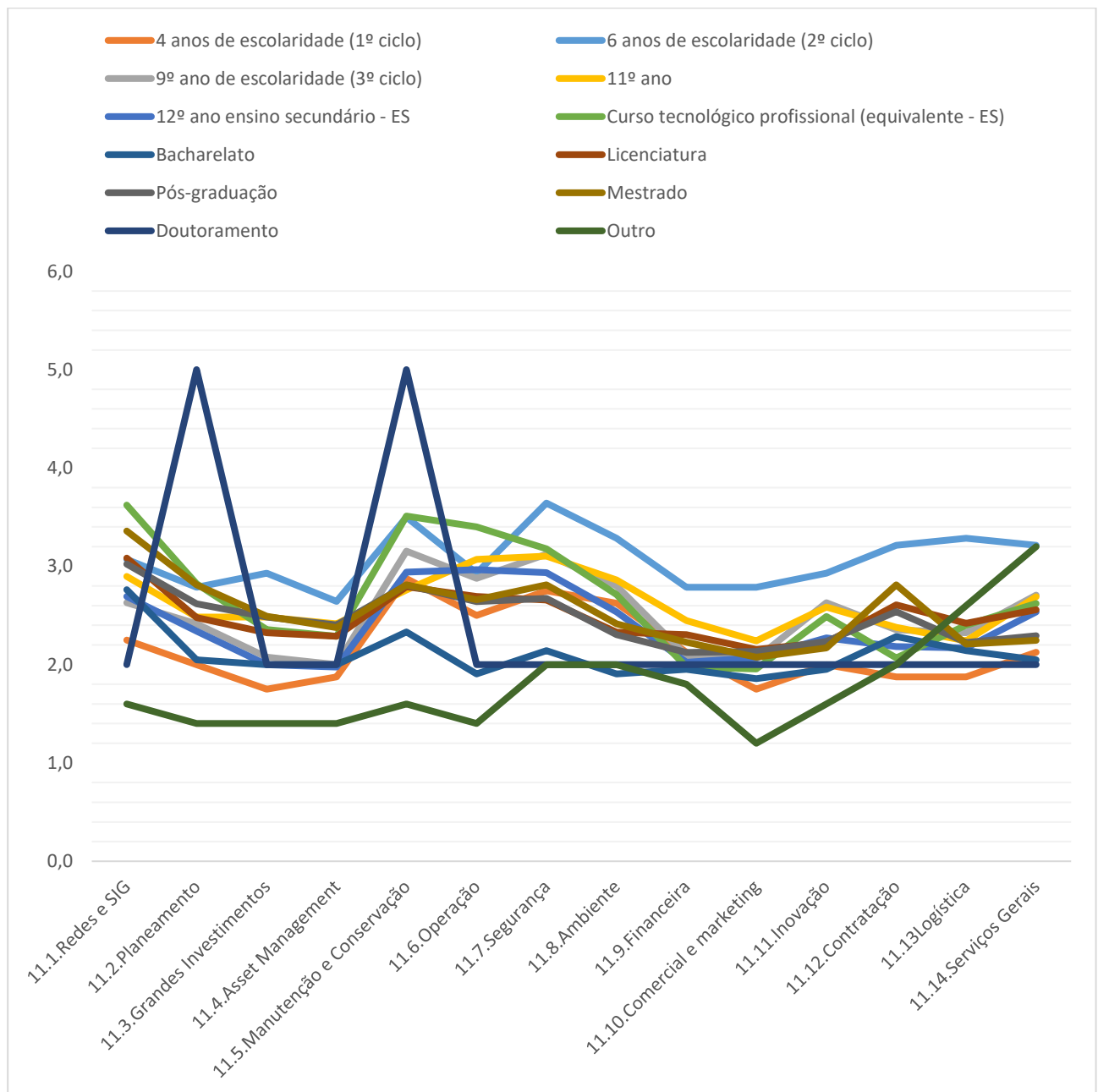


Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a segmentação de conteúdos de atividade do grupo (ver gráfico 42), é possível destacar que os conteúdos com maior utilização são redes e SIG, manutenção e conservação, operação e segurança. É natural que se destaquem, pois devem ser as áreas em que os seus interlocutores responsáveis por enviar informação às gestoras de conteúdos o fazem, com alguma regularidade. Pode-se concluir que, para os colaboradores mais qualificados (como os de licenciatura, pós-graduação e mestrado) a sua preferência recai para as redes e SIG. Contudo, uma pequena parte ainda consulta este conteúdo, sendo estes que possuem 6 anos de escolaridade e cursos tecnológicos profissionais.

Por sua vez, o conteúdo manutenção é o mais acessado pelos colaboradores com o 2º e 3º ciclos e curso tecnológico profissional e doutoramento. Já para os 276 colaboradores que detêm o 11º, 12º anos e curso tecnológico profissional são os que mais consultam o conteúdo operação. Considerando o conteúdo segurança, os colaboradores com níveis de escolaridade que representam um maior acesso são os com 6 anos de escolaridade, 9º ano, 11º ano e curso tecnológico profissional. Posteriormente, para os colaboradores de 6 anos de escolaridade acrescem os conteúdos contratação, logística e serviços (neste caso o conteúdo serviços é também mais acessado por outros.)

Gráfico 43 - Pergunta 11: No que respeita aos conteúdos sobre a atividade do grupo quais são aqueles a que mais acede?



Fonte: Elaboração Própria

Relacionando as novas temáticas e conteúdos a potenciar na intranet IP através do nível de escolaridade dos colaboradores, num futuro próximo optou-se também pelo cruzamento dos dados relativos à pergunta 13 do questionário com o dado de caracterização da amostra, nível de escolaridade ou habilitações literárias. Este cruzamento também foi fomentado para que, se notassem e alcançassem diferentes análises das realizadas anteriormente. Para a análise da tabela 11, é essencial perceber que foram utilizados dois símbolos, de adição e subtração. Para os elementos de adição (+) corresponde aos conteúdos que os colaboradores consideram importantes de potenciar no futuro na intranet IP. Neste sentido, para todos os valores em que média é superior a 3 (contando a partir de 3,5). Contrariamente, o símbolo de subtração (-) representa os conteúdos ou novas temáticas que os colaboradores se demonstraram indecisos (para valores da média igual a 3) e para os que determinaram ser pouco ou nada importantes (para valores inferiores a 3).

Assim, para os colaboradores com 4 anos de escolaridade (1º ciclo) é possível verificar que, se demonstraram indecisos ou consideraram as diversas propostas pouco ou nada importantes. Já para os com 6 anos de escolaridade (2º ciclo) gostariam que fosse desenvolvida mais informação de carácter formativo, uma dinamização de uma galeria de imagens, fotografias e vídeos, aumentar a interação dos colaboradores com a intranet, uma rede social que permita o contacto entre os colaboradores da IP, bem como ser disponibilizada mais informação de área social e de recursos humanos. Para os colaboradores com o 3º ciclo, demonstraram interesse em mais informação de temática formativa, numa rede social e na obtenção de mais informação sobre recursos humanos.

Para aqueles que têm o 11º ano, as suas preferências recaem sobre mais informação de carácter formativo, criação de um espaço dedicado ao envio de sugestões e ideias, aumentar a interação dos colaboradores com a intranet, uma rede social e uma componente mais informativa de carácter social e de recursos humanos sobre os colaboradores. No entanto, para os colaboradores com o 12º ano ensino secundário, uma grande parte representativa da amostra, seleciona somente o desenvolvimento de conteúdos centrados em temas de formação e de recursos humanos sobre os colaboradores da IP. Por sua vez, os colaboradores com o curso tecnológico profissional selecionam os mesmos conteúdos com os que têm o 6º ano de escolaridade, acrescentando a criação de um espaço para o envio de sugestões e ideias do que pode ser melhorado.

Seguidamente, os colaboradores com bacharelato só selecionam como importante a divulgação de mais informação de carácter social e de recursos humanos. Para os colaboradores mais qualificados, não restam dúvidas pois todos optam por mais informação de carácter formativo, social e de recursos humanos. Sendo que, para os colaboradores com licenciatura, outra grande massa representativa da

amostra, assim como os colaboradores com pós-graduação e doutoramento reforçam existir a necessidade de mais informação sobre as atividades das diferentes áreas da organização.

Tabela 11 - Pergunta 13: Relativamente a novas temáticas e conteúdos, quais gostaria de ver implementadas ou melhoradas na intranet do grupo IP?

	13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6	13.7	13.8	13.9
4 anos de escolaridade (1º ciclo)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6 anos de escolaridade (2º ciclo)	-	-	+	-	+	-	+	+	+
9º ano de escolaridade (3º ciclo)	-	-	+	-	-	-	-	+	+
11º ano	-	-	+	+	-	-	+	+	+
12º ano ensino secundário -ES	-	-	+	-	-	-	-	-	+
Curso tecnológico profissional (Equivalente – ES)	-	-	+	+	+	-	+	+	+
Bacharelato	-	-	-	-	-	-	-	-	+
Licenciatura	-	+	+	-	-	-	-	-	+
Pós-Graduação	+	+	+	-	-	-	-	-	+
Mestrado	-	-	+	-	-	-	-	-	+
Doutoramento	-	+	+	-	-	-	-	-	+
Outro	-	-	+	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração Própria

Itens de resposta à pergunta 13:

13.1. Aprofundar o conhecimento sobre as grandes áreas de negócio;

13.2. Mais informação sobre as atividades das diferentes áreas do grupo;

13.3. Mais informação de carácter formativo (ex.: manuais, apresentações);

13.4. Criação de um espaço dedicado ao envio de sugestões e ideias do que pode ser melhorado na organização;

13.5. Dinamização e disponibilização de uma galeria de imagens, fotografias e vídeos;

13.6. Desenvolvimento dos blogs da IP sobre temas específicos;

13.7. Aumentar a interação dos colaboradores com a intranet (ex.: possibilidade de comentar conteúdos, fotografias ou vídeos);

13.8. Rede social – que permita o contacto e troca de informação, formal ou informal, entre os colaboradores da IP;

13.9 – Divulgar mais informação de carácter social e de recursos humanos sobre os colaboradores.

3. Reflexões aos dados e validação das hipóteses em investigação

Ao longo dos anos, várias têm sido as alterações ou mudanças que ocorrem em diferentes fases ou âmbitos da vida humana e organizacional. Na verdade, nos últimos anos surgem com uma força imediata e inesperada, mantendo a sua presença de carácter contínuo nas diversas extensões corporativas. Sem dúvida, que o tema digital e novas tecnologias da informação e comunicação têm sido abraçados pelas organizações do século XXI, como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento das suas atividades, proximidade com os clientes, como também dos seus colaboradores. Por terem presente a ideia de que o mundo digital possa ser uma mais valia, diversos têm sido os esforços na compreensão de um tema tão complexo. Ao nível organizacional são promovidas ações, com o intuito de formar um vínculo entre esta área e as pessoas, para que os torne próximos e percebam para que serve, qual a sua verdade e o porquê de tanta relevância na atualidade.

Este mundo digital, torna-se uma realidade que não pode ser encarada como estática, emergindo a necessidade de adaptação a estas mudanças. Sem dúvida que, a sua marca veio para permanecer no dia-a-dia organizacional e a responsabilidade advém de retirar o melhor que ela poderá fornecer.

Assim, a diferença vai subsistir nos recursos humanos, na forma como seguem os processos de inserção da tecnologia e da sua utilização. É fundamental que todas as partes interessadas se envolvam, numa visão de todo para serem alcançados resultados positivos. A internet foi sem dúvida, um dos elementos que modificou a forma de comunicar e os hábitos de muitos consumidores, a obtenção de resposta a diversas necessidades e procura de informação resume-se numa vertente online e com apenas um clique. Assim, foi inserida uma nova perceção de comunicação nas organizações aliada às novas tecnologias de informação. Segundo Almeida (2003:111) permitiu a criação de “uma autoestrada interna às organizações” a intranet.

Este trabalho de investigação teve como principal objetivo avaliar a intranet da Infraestruturas de Portugal, por forma a compreender se a mesma desempenha o papel de uma plataforma única que fornece informação relevante para os seus colaboradores. Pois tal como foi referido por Ana Melo (ver anexo II), gestora de conteúdos “ao juntarmos numa única plataforma todos os conteúdos ... tudo o que seja deliberações, acesso a informação organizativa, tudo o que seja notícias de atividade, tudo isso pode ser acedido num local específico que está destinado a essa partilha de informação”. Neste sentido, a observação foi feita sobre a intranet atual, que combina informações e conteúdos resultantes do processo de fusão das duas empresas (EX-EP, Estradas de Portugal e EX-REFER, Rede Ferroviária Nacional). Sendo, a Infraestruturas de Portugal constituída por colaboradores com idades, anos de trabalho, categorias profissionais e formações tão diferentes, torna-se interessante perceber qual a frequência de acesso à intranet, aos seus conteúdos e quais as suas expectativas futuras.

Assim, o projeto de criação desta nova intranet surgiu do contexto de fusão, com o intuito de reunir a informação precisa para todos os colaboradores. Pois, segundo a responsável de comunicação interna, Paula Rodrigues (ver anexo IV) “havia duas intranets, o portal interno da REFER e havia uma na EP” não fazendo sentido existirem intranets diferentes. Contudo, para chegarem à realidade atual vários foram os passos ou fases que foram tomados e realizados. Deste modo, Cristina Faria (ver anexo III) também gestora de conteúdos, afirma que “Só um ano depois da fusão estar pronta é que nós tivemos condições de criar uma intranet no modelo que temos agora”. Deste modo, o inquérito por questionário desenvolvido para esta investigação e integrado no questionário de comunicação interna das Infraestruturas de Portugal foi construído para tentar aferir a opinião dos colaboradores relativamente à intranet atual. De certa forma, é um modo de promover a participação ativa e crítica dos utilizadores da intranet da IP, pois segundo Chiavenato (2004:67) “as pessoas têm reais oportunidades de participar, com liberdade de argumentar, sugerir.”

Focando mais nos dados obtidos, as pessoas quando questionadas para avaliarem em traços gerais a comunicação interna que se tem realizado na IP, na sua grande maioria concordam com percentagens superiores a 50% que têm ajudado a compreender “o negócio da empresa”. Algo que vem a ser confirmado por Ana Melo (ver anexo II), gestora de conteúdos “a comunicação interna desempenha um papel crucial no sentido quer da partilha, do conhecimento (...) é quase como se fosse dar a conhecer uma empresa a uma outra empresa (...). Por outro lado, com valores percentuais superiores a 50 esta tem contribuído para estimular e promover o sentimento de pertença na empresa e tem proporcionado a valorização interna da marca e da imagem IP. Pois, segundo a mesma um sentimento deve ser gerado “em todos os colaboradores, a sensação de que eles são colaboradores da nova empresa Infraestruturas de Portugal e não apenas da antiga empresa”.

Assim, a comunicação interna nas organizações assume “todas as formas de comunicação” para conseguir “relacionar-se e interagir com os seus públicos” (Bilhim,2005:361). Portanto, os 772 respondentes ao questionário, classificaram todos os meios e ações de comunicação interna como “importante” ou “muito importante” na promoção de uma eficaz comunicação interna. Mas, centrando a análise na intranet da IP esta foi considerada com valores superiores a 60% e 30% como “muito importante” e “importante” respetivamente. Neste sentido, verifica-se que a intranet é um ótimo meio para comunicar. Por sua vez, a questão da frequência de acesso também surge como bastante positiva pois, mais de 70% afirma consultar a intranet várias vezes ao dia e quase 20% uma vez por dia. Estes resultados podem ser confrontados como positivos, visto que a gestora de conteúdos Cristina Faria (ver anexo III) apontou como dificuldade as pessoas compreenderem a necessidade de comunicar. No passado, antes de surgir a fusão, o acesso à intranet foi moroso, “primeiro que as pessoas fossem lá levou muito tempo, porque é tudo acessório.

O que interessa aqui é gerires a rodovia e ferrovia”. Na sua génese, a intranet surge como uma forma de comunicar muito idêntica à da internet, uma vez que combina a forma escrita, associada por vezes a imagens e cores essenciais à “plena expressão da mente humana” (Castells, 2002:431). Esta ideia é transmitida através da pergunta feita aos 772 colaboradores, quando avaliaram a intranet numa perspetiva genérica.

Desta forma, as cores, linguagem e design facilitam a sua navegação com valores superiores a 60% de concordância com a afirmação. Para além de que, também “concordam” que a intranet disponibiliza informação atualizada. Mais uma vez, a responsável de comunicação interna, Paula Rodrigues (ver anexo IV) revela que esta intranet tem um layout de acordo com a nova marca IP, “como estamos a criar uma empresa de raiz, tudo isso pode ser calculado”. Quanto ao facto de ter informação atualizada, a gestora de conteúdos Cristina Faria (ver anexo III) conta também um

episódio curioso durante a sua entrevista, pois as pessoas que vieram da REFER tinham direito ao dia de carnaval e os que vieram da EP não. E por isso estavam, na dúvida, se agora enquanto IP davam ou não o dia a todos. A mesma revela que “as pessoas só descansaram quando foi anunciado na intranet. Portanto o que sai lá é importante”.

Por sua vez, mais de 50% dos respondentes “concorda” e mais de 20% “concordam totalmente” que se encontra informação para apoio das suas tarefas diárias, bem como no conhecimento geral da organização. Já Brandão e Portugal (2015:159) revelam que, as matérias e temas tratados na intranet “devem influenciar positivamente a vida e a natureza de cada colaborador”. Este pensamento, permite-nos avançar para as grandes áreas que constituem a intranet IP, estando representadas por seis partes. Sendo estas, a página inicial, grupo, organização e gestão, pessoas, a nossa atividade, aplicações e comunicação, combinando diversos conteúdos e informações. Por isso, é possível destacar que todas têm uma importância significativa para os colaboradores. Mas podem-se destacar com percentagens de 50% de respostas de “muito importante” as áreas pessoas e aplicações.

Deste modo, é possível validar a primeira hipótese de investigação: **“Os colaboradores das Infraestruturas de Portugal reveem-se nos conteúdos de Comunicação Interna disponibilizados na Intranet”**, uma vez que há grande acesso para visualizar as diferentes áreas da intranet, ao mesmo tempo que é realçada a utilidade que têm no seu dia-a-dia. Porém, os resultados que serão apresentados posteriormente, terão uma maior consideração para a validação desta primeira hipótese.

Assim, através do cruzamento dos dados do estudo com alguns dados de caracterização da amostra considerados importantes foi possível identificar que os colaboradores da Infraestruturas de Portugal se reveem nos conteúdos de comunicação interna. Ao segmentar os conteúdos disponíveis por áreas temáticas, de uma forma geral conseguiu-se aferir que estes consultam os conteúdos de área social e capital humano, noticiosos e de comunicação, aplicações, ferramentas e utilitários, organização e gestão, e atividade sobre toda a IP. Contudo, para os conteúdos de carácter institucional, estes estão entre os menos acedidos. Talvez se suceda, por ainda não estar criada esta ideia organização única IP, segundo Cristina Faria (ver anexo III) (gestora de conteúdos): “eu acho que ainda não existe muito uma cultura IP ... a cultura é uma coisa que está enraizada..., é difícil apagar estes anos”. Apesar de, todos os esforços serem de comunicar de forma igual para todos.

De uma forma geral, destacam-se vários conteúdos como mais acedidos dentro destas segmentações temáticas. Assim, para os conteúdos de área social e capital humano, estão entre os mais consultados os benefícios sociais e casa do pessoal, informação sobre remuneração, avaliação de desempenho, recrutamento e mobilidade, bem como sobre a atividade formativa de toda a IP. Através destes, são

transmitidas informações de cariz pessoal. Por outro lado, inseridos na segmentação de noticiosos e de comunicação, destacam-se as notícias sobre a organização (onde é possível aceder a notícias sobre cultura e eventos, passatempos, de capital humano, sobre a organização, entre outras), a newsletter Nosipê, o que vai acontecer? assume-se assim o formato de um calendário resumindo as atividades que vão decorrer, eventos e conferências e a IP na comunicação social. De certa forma, isto representa como a gestora de conteúdos Ana Melo (ver anexo II) refere, “um tipo de comunicação que faça com que as pessoas se sintam incluídas, integradas e se identifiquem com tudo aquilo que têm acesso internamente”.

Por outro lado, as aplicações, ferramentas e utilitários representam um conjunto de conteúdos com grande usabilidade para o colaborador. Assim, podem ser referenciados como os mais consultados dentro desta segmentação, o *Helpdesk*, pesquisa de contactos e outros, os meus favoritos (pela sua componente interativa e de personalização, podendo ser gerida pelo próprio colaborador com os conteúdos que forem relevantes para si). Também as aplicações dirigidas para o apoio às diversas atividades, o acesso ao SIG, a aplicação *etralhalho* (mais uma ferramenta com dados pessoais, informação sobre remuneração, férias, entre outros) e as áreas colaborativas.

Já para os conteúdos de organização e gestão, sem dúvida que a consulta de normativos e modelos, que de acordo com Cristina Faria (ver anexo III) “é o que norteia toda a atividade” e acesso a deliberações, decisões e delegação de poderes são transversais a quase todos os colaboradores. Também pode surgir como mais acedido pela maioria o que há de novo? “para as pessoas verem os modelos novos que saem”. Refere ainda Cristina Faria (ver anexo III), gestora de conteúdos da intranet, uma vez que “algumas pessoas têm documentos guardados no computador, ou continuam a usar os mesmos e às vezes é tentar fazer com que percebam que têm de ir aos sítios buscar as apresentações e outros ...”.

Por fim, os conteúdos sobre a atividade do grupo, estão entre os mais acedidos num âmbito geral, as redes e SIG, manutenção e conservação, operação e segurança. De entre um grande conjunto de conteúdos estes parecem ser os mais visualizados, uma vez que este tipo de conteúdos também necessita da colaboração dos interlocutores de cada área e às vezes é preciso “fazer uma chamada de atenção ... e pensassem numa melhor forma de dinamizar”.

Deste modo, podemos concluir que muitos destes conteúdos estão relacionados com “a vida da empresa e com a vida dos seus colaboradores” (Brandão e Portugal, 2015:159). Contudo, é essencial referir que, estes conteúdos foram apresentados para a generalidade do que é acedido várias vezes, pois eles vão variar o seu acesso e introduzindo outros consoante a idade, categoria profissional, antiguidade e nível de escolaridade de cada colaborador. As variações são interessantes de observar

pois se pensarmos na categoria profissional, os conteúdos acedidos variam consoante a atividade associada a essa categoria. Já no que toca à antiguidade, é interessante verificar a diferença que existe em termos de acesso de conteúdos dos colaboradores que têm mais anos de casa, para os que têm menos. Há então muitas especificidades na análise de cada colaborador, ou seja, naquilo que os caracteriza. Por isso mesmo, torna-se fulcral transformar “factos em notícias com uma pertinência interna” e isso só acontece quando se pensa nas necessidades e expetativas dos colaboradores (Brandão e Portugal, 2015:159).

Assim, podemos concluir que, a intranet da Infraestruturas de Portugal proporciona conteúdos de informação geral e específica da organização, tal como a responsável de comunicação interna Paula Rodrigues (ver anexo IV) afirma “eu acho que a intranet do grupo IP é tão diversificada do ponto de vista de entradas e saídas ... acho que tem imensas portas de entrada e saída de informação. Acho que tem uma panóplia de possibilidades e é a única que pode garantir este objetivo de envolvimento dos colaboradores”.

De acordo, com a primeira hipótese do estudo esta pode ser validada, pois os colaboradores identificam entre as diversas segmentações temáticas, diversos conteúdos em que se reveem. Com isto, podemos destacar que a intranet da IP envolve as pessoas, pois está disponível uma capacidade de armazenamento e produção, disponibilizando de imediato os conteúdos (Elias e Mascaray, 2003:35).

Neste seguimento, com os dados do estudo foi possível perceber que, a intranet é avaliada positivamente em termos globais. Mais de 50% dos inquiridos considerou que a intranet tem vindo a melhorar e tem potencial, revelando que na sua generalidade estão satisfeitos com o trabalho potenciado ao nível da intranet. Parecem identificar-se com a mesma, reconhecendo o seu potencial e melhorias feitas ao longo do tempo de existência, revendo-se no formato atual. Tal como a gestora de conteúdos da intranet, Ana Melo (ver anexo II) referenciou “para mim é um exemplo mesmo na prática, mas as pessoas sabem que está lá a informação, ter conseguido fazer, ter sido criada de raiz e continuar a crescer como tem crescido, visto que da nossa parte tem havido um grande esforço para aumentar o dinamismo,” relativamente à intranet ser uma mais valia na forma de comunicar na IP. Este esforço parece ser reconhecido pela maioria dos colaboradores. Na verdade, também mais de 20% dos respondentes assinala que “está adequada às necessidades”, parecendo também uma apreciação positiva, visto que corresponde ao que precisam diariamente para satisfazer as suas necessidades informativas e de comunicação.

Por último, foi questionado relativamente a novas temáticas e conteúdos, quais gostariam de ver implementadas ou melhoradas na intranet da IP, esta pergunta está diretamente relacionada com a segunda hipótese de investigação: **“Os colaboradores das Infraestruturas de Portugal identificam determinadas temáticas de conteúdos que gostariam de ver potenciadas na intranet da organização” também é validada pelos dados do estudo**, bem como pelo cruzamento dos mesmos com os vários dados de caracterização da amostra. Através das várias propostas, quase todas foram identificadas como potenciais conteúdos a desenvolver num futuro próximo na intranet da IP. Obviamente, que é transmitida a ideia de que a intranet da IP pode acompanhar as expectativas de informação dos seus colaboradores. Tal como Bajwa e Ross (2002: 28-29) e Almeida (2003:113) defendem esta é uma das vantagens que advém da aplicação da intranet nas organizações “acompanha todas as alterações”.

Ainda segundo Brandão e Portugal (2015:158) esta é uma das principais características da intranet. O facto de “estar em constante evolução”, ou seja, há a possibilidade de atualizar a informação e torná-la disponível, no momento que for mais oportuno.

Neste seguimento, foi possível observar as temáticas que os colaboradores identificaram, sendo que de uma forma geral a presença de mais informação de carácter formativo, em termos de manuais, apresentações e outros ficar disponível para posterior visualização. Pois, muitos colaboradores podem não ter a possibilidade de estar presentes nesses eventos, sendo bastante útil promover ainda mais esse tipo de conteúdos, por forma a se tornarem “gestores de informação mais produtivos” e se promova uma “motivação, integração e formação” para que, adaptem aos desafios e atividade da organização (Brandão e Portugal, 2015:158-159).

Por outro lado, de uma forma generalista e transversal, divulgar mais informação de carácter social e de recursos humanos sobre os colaboradores é, sem dúvida um dos pontos a melhorar na intranet da IP. De certa forma, foi um dos elementos apontados durante a entrevista presencial com Paula Rodrigues (ver anexo IV), responsável de comunicação interna da IP: “colocar o rosto das pessoas a passar na intranet, para que eles se revejam mais. Mas, também do ponto de vista dos fóruns, uma espécie de Facebook empresarial”. Contudo, esta necessidade pode eventualmente estar relacionada com o facto de ser uma empresa com grande dimensão e recentemente criada, havendo uma maior curiosidade e interesse em conhecer quem faz parte da nova IP. Também Ana Melo (ver anexo II), gestora de conteúdos da intranet ao falar dos desafios, que enfrentam diariamente na conceção da comunicação aponta que só em algumas áreas é que há mais fusão, “porque as pessoas como têm um contacto mais frequente com os colegas e com a atividade, começam a falar mais e a perceber

mais. E esse conhecimento, gera alguma simpatia e começa a identificar-te um bocadinho a saber um pouco da história daquela empresa, daquela parte... há sempre histórias que é sempre engraçado ficar a conhecer.”

Portanto, apostar em conteúdos e informação deste género na intranet seria uma mais valia, não somente colocar o rosto das pessoas na intranet, como também lembrar os aniversários dos colaboradores, como divulgar mais sobre o trabalho dos diversos departamentos, dar a conhecer os distritos onde a IP está presente e os seus colaboradores, como também mais informações a nível de capital humano sobre alguns processos a decorrer. Contudo, é essencial referir que, as propostas de conteúdos assinaladas a desenvolver ou a potenciar, variam consoante as idades, categoria profissional, antiguidade, nível de escolaridade e localização.

Tomando como exemplos nota-se que, para todos os colaboradores as temáticas formativas são importantes a reforçar no futuro. Já para os colaboradores com uma antiguidade menor, as preferências recaem para uma maior dinamização, conhecimento e interação com a realidade IP, ou seja, para que seja uma plataforma mais colaborativa. Para os colaboradores com mais anos de trabalho na IP, o seu foco remete para questões de conhecimento sobre o negócio e atividades da empresa, uma vez que para muitos existe uma diferença cultural e objetos de atividade tão distintos devido às duas empresas que deram origem à Infraestruturas de Portugal.

Mais uma vez, através da entrevista presencial a Cristina Faria (ver anexo III), foi possível compreender esta necessidade dos colaboradores em ter um maior conhecimento sobre a atividade pois “a maior dificuldade é mesmo juntar duas realidades diferentes ... o desafio maior é tentar que as pessoas percebam que agora somos todos a mesma empresa. O que às vezes é complicado, porque as atividades são tão distintas e não se tocam mesmo, que é como se fosse autónomos” refere. Porém, parece existir uma vontade pela maior parte dos colaboradores em conhecer “o outro”, há essa abertura sendo fundamental potenciar esse tipo de informação na intranet.

Conclusão

As organizações são consideradas sistemas complexos, que carregam histórias, tradições, artefactos, que se conduzem por regras e estão sustentadas por uma estrutura. As pessoas naturalmente fazem parte dela, é através das mesmas que as empresas ganham vida e se adaptam às alterações da envolvente. Contudo, é essencial recordar que para se efetuarem mudanças ou introduzirem novos pensamentos ou processos, tem de se visualizar a organização como todo e entender se esse todo também adapta e realiza as modificações necessárias.

Algumas destas alterações são provocadas pelo novo paradigma comunicacional, que surgiu das novas tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente da internet. Esta comunicação em rede, permitiu que a perceção que temos das nossas relações diárias, na forma como obtemos informação e interagimos com o exterior fosse transformada. A intranet veio revolucionar o modo como a comunicação é efetuada na empresa, uma vez que dispõe de diversas funcionalidades e características, que permitem uma difusão facilitada de informação e comunicação.

O meio digital, tornou-se uma realidade que marca praticamente todas as organizações contemporâneas, sendo que a Infraestruturas de Portugal adotou esta realidade no modo como comunica internamente com os seus colaboradores. Esta necessidade surgiu do contexto de fusão vivido recentemente e a intranet da IP espelha uma comunicação integrada e estratégica para todos, numa única plataforma que permite o acesso à informação, independentemente do seu nível hierárquico relativamente à categoria profissional, local de trabalho, antiguidade e outras particularidades pessoais. Foi possível constatar que, a intranet da IP é considerada pelos colaboradores como uma ferramenta de comunicação interna eficaz, promovendo a realização das suas tarefas diárias, bem como fomentar o conhecimento sobre a vida da organização a que pertencem.

Tal se pode afirmar, uma vez que os seus colaboradores se reveem na maioria dos conteúdos disponíveis na intranet da IP e revelam a sua capacidade crítica na identificação de novos conteúdos temáticos, que promovam um maior conhecimento e adaptação dos conteúdos às suas necessidades e expectativas. Contudo, é de salientar o esforço para que a comunicação interna seja parte da estrutura organizacional, para que “possa relacionar-se e interagir com os seus públicos” (Bilhim, 2005:361). Pois, as pessoas são “a marca das organizações”, sendo essencial gerir os seus interesses e disposições, que por vezes se revelam algo antagónicos.

Neste sentido, ao longo deste trabalho investigação a base foi constituída pelas pessoas, uma vez que todo o funcionamento da intranet e a forma como a comunicação é dirigida vai sempre alterar-se e adaptar-se pela sua participação ativa, através da sua capacidade critica, criatividade e necessidade. E, por isso, podemos indicar melhorias futuras após a finalização deste estudo, e que, seria perceber se uma rede virtual privada (VPN) teria sentido de explorar e implementar, visto que “o que é uma limitação é o acesso à intranet, por questões meramente funcionais – de turnos ... e por outro lado terem recursos partilhados que dificulta um bocadinho” afirma Paula Rodrigues (ver anexo IV), responsável pela comunicação interna do grupo. Deste modo, a promoção e acesso da intranet fora do local de trabalho, através do computador ou telemóvel seria talvez, vantajoso na medida em que os acessos à mesma seriam superiores e todos os colaboradores seriam colocados na mesma posição.

Por conseguinte, outra pista de apoio à melhoria da atual intranet da IP seria apostar no desenvolvimento ou contratação de mais pessoas para apoiar na articulação dos conteúdos e de uma comunicação que possa ser ainda mais pertinente. Em conjunto com a área de capital humano e colaboração de outras áreas ou pessoas chave, perceber a importância de serem desenvolvidas mais equipas dedicadas ao desenvolvimento da Intranet IP. Assim, não estaria tudo centralizado num gabinete único e a gestão de informação e conteúdos poderia ser potenciada de uma forma mais eficaz, identificando melhor as necessidades e expectativas, devido à grande dimensão da Infraestruturas de Portugal.

Sendo uma das limitações do estudo, seria pertinente como pista futura de investigação integrar as direções/unidades orgânicas ou departamentos nos questionários. Visto que, parte dos conteúdos se identificam mais com áreas ou atividades específicas de cada direção. Assim, seria mais fácil de obter dados sobre os acessos a determinados conteúdos e promover uma maior personalização dos mesmos. Para além de que, sensibilizar os interlocutores de cada área através de reuniões a fornecerem mais informação para a intranet, se poderia tornar uma mais valia como também, promover um impacto junto dos colaboradores de cada área com a ajuda dos interlocutores para se descobrirem ainda mais benefícios e possibilidades da intranet no seu trabalho.

Referências Bibliográficas

- Adams, J.S (1965), «Inequity in social Exchange» in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol.2, New York: Academic Press, pp.267-299;
- Alcover, C. M.; & Gil, F. (2003), «Organizaciones y comportamiento organizacional», in F. Gil & C. M. Alcover (Eds.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*, Madrid: Alianza Editorial, pp. 33-58;
- Almeida, Helena de; Ramos, Alejandro Orgambídez-; Monteiro, Ileana; Sousa; Fernando (2013), «Clima (Satisfação no trabalho) e Cultura Organizacional» in *Manual de comportamento organizacional, guia de apoio ao estudante*, 1ª edição, Lisboa: Editora Sílabas e Desafios, pp. 205-242;
- Almeida, Vítor (2003), *A Comunicação Interna na Empresa*, Lisboa: Praxis;
- Ballester; Maria Carmen Carretón (2004), «La comunicación empresarial interna através del uso de los medios de comunicación propios» in *Publicidade e Comunicação Empresarial – Perspectivas e Contributos*, Porto: Universidade Fernando Pessoa, pp. 253-257;
- Bastos, António Virgílio Bittencour; Siqueira, Mirlene Maria Matias; Medeiros, Carlos Alberto Freire; Menezes, Igor Gomes (2008), «Comprometimento organizacional» in *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*, Porto Alegre: Artmed, pp. 49-94;
- Becker, H. S. (1960), «Notes on the concept of commitment», *The american Journal of Sociology*, vol. 66, Chicago, pp. 32-40;
- Bland, Michael; Jackson, Peter (1992), *A comunicação na empresa*, 1ª edição, Lisboa: Editorial Presença;
- Bilhim, João Abreu de Faria (2005), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 4ªEd;
- Bilhim, João Abreu de Faria; Castro, Isabel Mota de (1997), *Comportamento organizacional – Caderno de apoio*, Lisboa: Universidade Aberta;

Brandão, Nuno Goulart; Portugal, Miguel Nuno (2015), «A comunicação interna e o Intra-Empreendedorismo», in *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – desafios da globalização*, Lisboa: Escolar Editora, pp.149-160;

Brandão, Nuno Goulart (2014), «A importância da Comunicação Interna para a motivação e participação em Organizações Positivas», in *Gestão de Recursos Humanos – Desafios da globalização*, Lisboa: Escolar Editora, pp. 359-391;

Brandão, Nuno Goulart (2013), «O Comportamento Organizacional como fundamento da Gestão Participativa», in *Excelência Organizacional*, Lisboa: Editora Bnomics, pp. 137-173;

Caetano, A. et al. (2007), *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional*, Vol. 3, Lisboa: Edições Colibri;

Camara, Pedro B. da; Guerra, Paulo Balreira; Rodrigues, Joaquim Vicente (2007), *Humanator, Recursos humanos e Sucesso Empresarial*, 7ª edição, Lisboa: Publicações D. Quixote;

Canto e Castro, Mariana (2016) «O seu employer brand cumpre o que promete?», *Human Resources Portugal*, nº67, Lisboa: Multipublicações, pp.42-46;

Cardoso, Luís (2003), *Gestão Estratégia das organizações – Como vencer os desafios do século XXI*, 6ª edição, Lisboa: Editorial Verbo;

Castells, Manuel (2002), *A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura, A sociedade em rede*, Volume I, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian;

Cerdeira, José (2010), «O valor da confiança na definição da cultura organizacional: algumas considerações gerais», *Revista Científica Exedra*, Nº 3, Escola Superior de Educação de Coimbra, pp. 125-134;

Chiavenato, Idalberto (2010) *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 3ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier Editora;

Chiavenato, Idalberto (2009), *Recursos Humanos - O capital humano das organizações*, 9ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier Editora, Lda;

Chiavenato, Idalberto (2004), *Gerenciando com as Pessoas – Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*, Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda;

Coelho, Carlos (2016) «As pessoas são uma marca. Como valoriza a sua?», *Rh Magazine*, nº105, Lisboa: Instituto de Informação em Recursos Humanos, Lda, pp.10;

Cohen, A. (2007), «Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment», *Human Resource Management Review*, Vol. 17, Elsevier Science Inc., pp.336-354;

Cohen, A. (2003), *Mutiple Commitment in the Workplace: An Integrative Approach*, London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., pp. 3-25;

Cook, S. & Yanow, D. (1993), «Culture and organizational learning», *Journal of management Inquiry*, 2, pp. 373-390;

Costa, Paulo Campos (2016) «Comunicação a base de uma cultura global», *Human Resources Portugal*, nº67, Lisboa: Multipublicações, pp.58-59;

Costa Santos, F. M. F. (2011), *A Satisfação Profissional e o Engagement nos Profissionais de Saúde do ACES Oeste Sul*, Lisboa: Tese de Mestrado;

Cunha, Miguel Pina e; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos e, Cardoso, Carlos Cabral (2004), *Manual de comportamento organizacional e gestão*, 3ª edição, Lisboa: Editora Rh;

Deci, E. L (1992), *Management and motivation*, London: Peguin, pp. 9-29;

De Witte, K. & De Cock, G. (1986), «Organizational climate: its relationship with managerial activities and communication structures» in G. Debus & H. W. Schroiff (eds.). *The psychology of work organization: Current Trends and Issues*, 1ª edição, Elsevier Science Ltd;

Donnadieu, G. (1986), *Un Nouveau Regard sur L'Entreprise*, *Revue Personnel*;

Duterme, Claude (2002), *A Comunicação Interna na Empresa –a abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*, Lisboa: Instituto Piaget;

Elias, Joan; Mascaray, José (2003), *Más allá de la Comunicación Interna – La Intracomunicación*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000;

Ferreira, Virgínia (2014), “O inquérito por questionário na construção de dados sociólogos” in *Metodologia das Ciências Sociais*, 16ª edição, Porto: Edições Afrontamento;

Ferreira, José Maria Carvalho; Neves, José; Caetano, António (2011), *Manual de Psicossociologia das organizações*, Lisboa: Escolar Editora;

Ferreira, Aristides Isidoro; Martinez, Luís Frutuoso (2008), *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*, Lisboa: Editora RH;

Florêncio, Ricardo (2016), «O novo director de pessoas», *Human Resources Portugal*, nº67, Lisboa: Multipublicações, pp.4;

Fonseca, Cristina Nogueira da (2016), «4 razões pelas quais as empresas com colaboradores felizes são mais competitivas», *Rh Magazine*, nº105, Lisboa: Instituto de Informação em Recursos Humanos, Lda, pp.54;

Freixo, Manuel João Vaz (2006), *Teorias e Modelos de Comunicação*, Lisboa: Instituto Piaget;

George, J.M & Jones, G.R., (1999), *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, 2ª edição, Reading, MA: Addison – Wesley;

Goleman, D. (2000), «Leadership that gets results», *Harvard Business Review*, (2), pp.78-90;

Goleman, D. (1999), *Trabalhar com inteligência emocional*, Lisboa: Temas & Debates;

Gomes, F. Jorge; Cunha, Miguel pina e; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos e, Cardoso, Carlos Cabral, Marques, Carlos Alves (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo;

Gomes, A. D. (2000), *Cultura Organizacional: Comunicação e Identidade*, Coimbra: Quarteto;

Hackman, J. R., & Oldman, G.R (1975), «Development of the Job diagnostic survey», *Journal of applied Psychology*, 60, pp. 159-170;

Herzberg, F. (1996), «A teoria motivação – higiene» in C.A. Marques & M.P. Cunha (Eds), *Comportamento organizacional e gestão de empresas*, Lisboa: D. Quixote, pp 43-65;

Hill, Manuela Magalhães; Hill, Andrew (2002), *Investigação por Questionário*, Lisboa: Edições Sílabo;

Hofstede, Geert (2003), *Cultura e Organizações – Compreender a nossa programação mental* — 1ª Edição, Edições Sílabo;

Huot, Rejéan (1999) *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*, Lisboa: Instituto Piaget;

Hofstede; Geer (1998) «Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach». *Journal of management Studies*, Vol.35, nº1, p.1;

Hofstede, Geer (1991), *Cultures and organizations: Software of the mind*, London: McGraw – Hill;

Ilharco, Fernando (2013), *Mourinho – Liderança, trabalho em equipa e excelência profissional*, 2ª edição, Lisboa: Universidade Católica Editora;

Koys, D. J. e DeCotiis, T. A. (1991), «Inductive measures of Psychological Climate» in *Human Relations*, Vol. 44, nº3, pp. 265 -285;

Kunsch, Margarida Maria Krohling. (1997) *Relações Públicas e modernidade: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional*, 5ª Edição, S. Paulo: Summus;

Lemaitre, N. (1984), *La culture de L'Entreprise, Factor de Performance*, Revue Française de Gestion;

Liz, Patrícia Melo e. (2015) «Atitude Positiva», *Prémios de Excelência no Trabalho* in *Human Resources*, nº56, Lisboa: Multipublicações, pp.54;

Locke, E. (1976), «The nature and causes of job satisfaction» In Dunnette, M (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally;

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

Malafaia, Miguel (2016) «Atualidade», *Rh Magazine*, nº105, Lisboa: Instituto de Informação em Recursos Humanos, pp. 18-19;

Marques, C.A. & Cunha, M. P. (1995), *Comportamento Organizacional e gestão: A caminho de uma ciência organizacional*, Comportamento organizacional e Gestão, 1 pp. 3-9;

Martinez, Luís Frutuoso (2015), “Breve Introdução à Gestão de Recursos Humanos” in *GRH para Gestores*, 1ª edição, Lisboa: Editora RH, pp.31-36;

Marujo, Nelson (2015), *Marketing Interno Para Empresas de Sucesso*, 1ª edição, Lisboa: Chiado Editora;

Maslow, A.H (1943), *A theory of Human Motivation*, *Psychological Review*, 50, pp. 370-396;

McClelland, D.C. (1987), *Human Motivation*, Cambridge: Cambridge University Press;

Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1997), *Commitment in the workplace: theory, research and application*, Thousand Oaks, California: Sage Publications;

Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1991), «A three-component conceptualization of organization commitment», *Human Resource Management Review*, vol. 1, nº1, Jai Press Inc, pp. 61-68;

Moreira, Carlos Diogo (2007), *Teorias e Práticas de Investigação*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;

Moreira, A. (2005), *O papel da Intranet na criação do conhecimento organizacional*, in Actas do IV Congresso Sopcom – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, 20-21 outubro, Universidade de Aveiro; pp. 1573-1582;

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

Morgan, G. (1986), *Images of organization*, Newbury park, CA: Sage;

- Mowday, R. T. (1999), *Reflections on the study and relevance of organizational commitment*, Human Resource Management Review, Vol. 8, N°4, Elsevier Science Inc.;
- Mowday, R. T.; Porter, L.W.; Steers, R. M. (1982), *Employee-Organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York: Academy press;
- Negroponte, Nicholas (1995), *Being Digital*, Nova Iorque: Alfred A. Knopf;
- Nestares, Maria Isabel de Salas (2002), *La Comunicación empresarial a través de intranet*, Valencia: Universidad Cardenal Herrera – Fundación Universitaria San Pablo;
- Neves, José; Gonçalves, Sónia (2015), “GRH em Portugal: Evolução conceitual, investigação e aplicação in *GRH para Gestores*, 1ª edição, Lisboa: Editora RH, pp.39-46;
- Neves, José Gonçalves das (2000), *Clima organizacional, Cultura organizacional e Gestão de recursos humanos*, 1ª edição, Lisboa: editora rh;
- Newstrom, John W. (2008), *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*, 12ªEd., McGraw-Hill;
- O’Reilly, C.A; & Chatman, J.A, (1986), *Organizational commitment and Psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour*, Journal of applied Psychology, 71, pp.492-499;
- Pereira, O. G. (2008), *Fundamentos do Comportamento Organizacional*, 2ª Edição, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian;
- Pinder, C.C. (1998), *Work motivation in organizational behaviour*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall;
- Pinto, Francisco Queirós; Carvalho, Paulo (1997), *As intranets como valor acrescentado para uma empresa, Encontro Nacional de Engenharia e Gestão Industrial*, Lisboa: Universidade Lusíada;
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. e Boulian, P. (1974), *Organizational commitment, job satisfactions and turnover among psychiatric technician*, Journal of Applied Psychology, Vol. 59, N°5, pp. 603-609;

Quintela, J. L. (2006) *Comunicação financeira -Transparência nos sites das empresas cotadas*, Lisboa: Presselivre;

Quivy, R.; Campenhoudt, LucVan (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4ª edição, Lisboa: Gradiva;

Raigada, José L. Piñuel. (1997), *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid: Editorial Síntesis;

Ramalho, António Manuel da Palma (2015), «Prémios Excelência no Trabalho 2014» in *Human Resources Portugal*, nº56, Lisboa: Multipublicações, pp.56;

Ramos, C. (2013), «Pessoas», in *Excelência Organizacional*, Álvaro Lopes Dias; Miguel Varela; José Lopes Costa (Orgs.), Lisboa: Editora Bnomics, pp. 228-238;

Rego, Arménio (2007) *Comunicação Pessoal e Organizacional*, 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo;

Rego, Arménio (1999), *Comunicação nas Organizações: Teoria e Prática*, 1ª edição, Lisboa: Edições Sílabo;

Reichers, A. E. & Schneider, B. (1990), «Climate and culture: An evolution of constructs» in B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, San Francisco: Jossey – Bass, pp. 5-39;

Reichers, A. (1985), *A Review and reconceptualization of organizational commitment*, Academy of Management Review, Lexington, vol.10, nº3, pp.465-476;

Robbins, Stephen P. e Judge, Timothy A. (2010), *Essentials of Organizational Behaviour*, New Jersey: Pearson;

Robbins, S. (1994), *Organizational Behaviour*, Nova Iorque: Prentice Hall;

Ruão, T. (1999), *A comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos Evolução e Actualização*, Cadernos do Noroeste, vol.12, nº1-2, Centro de Ciências Histórias e Sociais da Universidade do Minho, pp. 179-194;

- Sampieri, Roberto Hernández; Collado, María del Pilar Baptista Lucio (2013), *Metodologia de Pesquisa*, 5ª edição, Porto Alegre: Editora McGraw- Hill Companies;
- Schein, Edgar H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: John Wiley e Sons, Inc;
- Schein, Edgar H. (1986), *Psicologia na Organização*, Lisboa: Clássica Editora;
- Schneider, B. Brief; A.P &Guzzo, R.A. (1996), «Creating a climate and culture for sustainable organizational change», *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19;
- Silva, Pedro Rocha e. (2015) «A Excelência», *Human Resources Portugal*, nº56, Lisboa: Multipublicações, pp.3;
- Silva, R.B (1998), *Para uma análise da satisfação com o trabalho*, Sociologia - Problemas e Práticas, 26, pp.149-178;
- Sims, D., Fineman, S. & Gabriel, Y. (1993), *Organizing and organizations: An introduction*, London: Sage;
- Tench, R. & Yeomans, L. (2006), *Exploring Public Relations*, Pearson Education, London: Harlow;
- Tenreiro, Sofia (2016) *Human Resources Portugal*, nº67, pp.52;
- Torquato, G. (2002), *Tratado de comunicação organizacional e política*, São Paulo: Pioneira;
- Ulrich, Dave, (2016), «Pai dos recursos humanos modernos», *Rh Magazine*, nº105, Lisboa: Instituto de Informação em Recursos Humanos, Lda, pp.31;
- Verbeke, W. Volgering, M. &Hessels, M. (1998). *Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture*, *Journal of management studies*, 35, 303-329;
- Villafañe, J. (1998), *Imagem positiva: gestão estratégica da imagem das empresas*, Lisboa: Edições Silabo;
- Vogus, T.J., Sutcliffe, K.M & Weick, K.E (2010), *Doing no harm: Enabling, enacting, and elaborating a culture of safety in health care*, *Academy of management perspectives*, November 60-77;
- Vroom, Victor H. (1964), *Work and Motivation*, Nova Iorque: John Wiley;

Watson, T.J (1996), *Motivation: That's Maslow, isn't it?*, Management Learning, 27, pp. 447-464;

Wiiio, O.A. (1995), «Organizational Communication: Contingent views», Goldhaber; G.M; Barnett, G.A (Eds.), *Handbook of organizational communication*, Norwood, NJ: Ablex, pp.95-100;

Young, M. e Post, J. E. (1993), *Managing to Communicate, Communicating to Manage: How leading Companies Communicate with Employees, Organizational Dynamics*, Vol. 22, Nº1 (Summer), Elsevier Inc., pp. 31-42

Webgrafia

Bajwa, D. S. & Ross, S. C. (2002), Factors influencing the adoption and implementation of organizational intranets, (Consultado a 30 de março de 2017) acedido em <http://iacis.org/iis/2002/BajwaRoss.pdf> ;

Infraestruturas de Portugal (2018), (Consultado de 1 janeiro 2018 a 27 abril 2018) acedido em <http://www.infraestruturasdeportugal.pt/> ;

Outras Fontes Bibliográficas

Infraestruturas de Portugal (2017a), relatório e contas consolidado do primeiro semestre 2017;

Infraestruturas de Portugal (2017b), intranet da Infraestruturas de Portugal, consultada entre 15 de novembro a 11 de dezembro de 2017;

Infraestruturas de Portugal (2017c), manual da organização;

Infraestruturas de Portugal (2016) relatório e contas separadas de 2016;

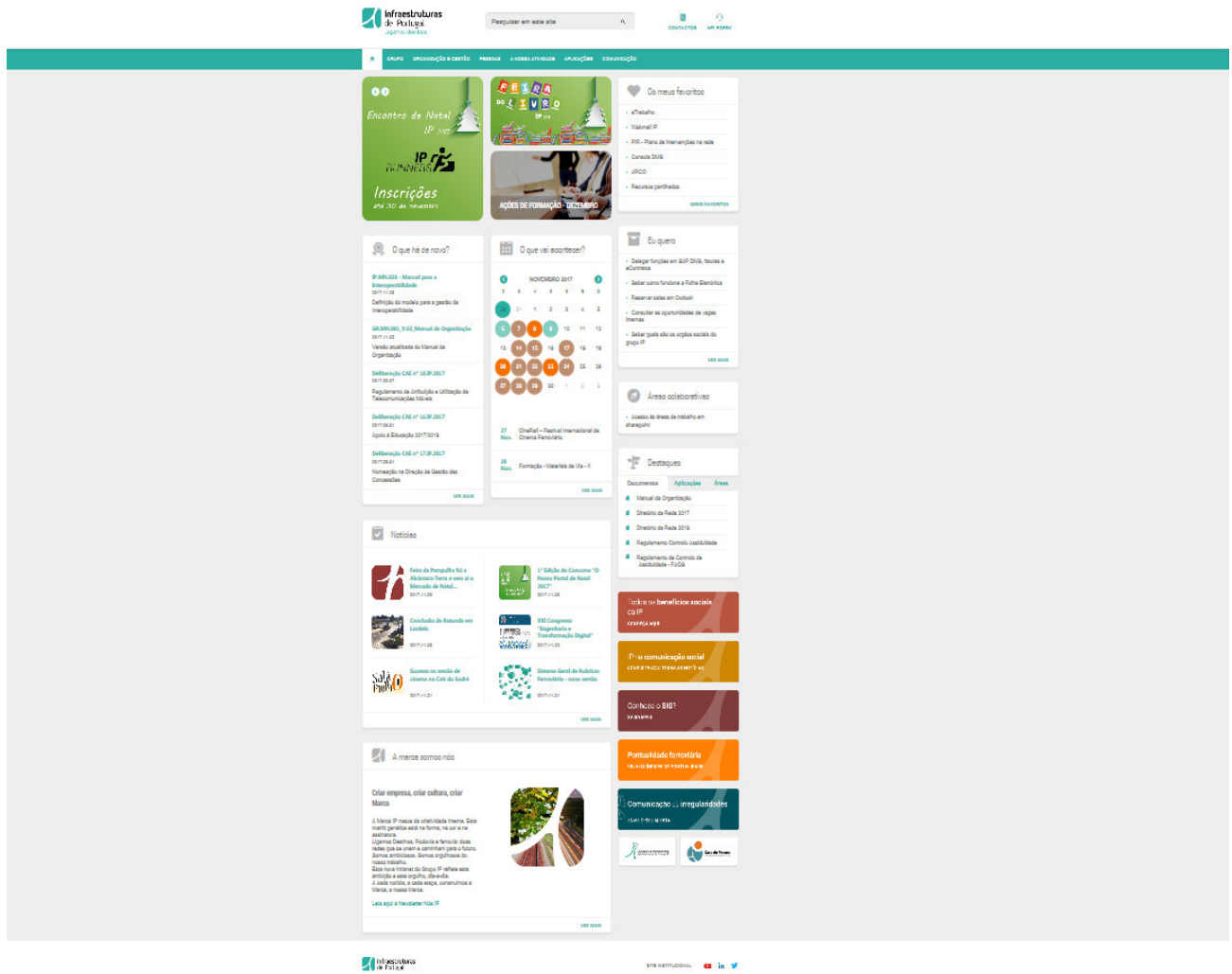
Infraestruturas de Portugal (2015), manual “O nascimento de uma marca”.

Anexos

Anexo I

Intranet Infraestruturas de Portugal

Intranet IP



Fonte: Infraestruturas de Portugal (2017b)

Intranet IP

Infraestruturas de Portugal
Ligamos destinos

Pesquisar em este site

CONTACTOS HELPDESK

GRUPO ORGANIZAÇÃO E GESTÃO PESSOAS A NOSSA ATIVIDADE APLICAÇÕES COMUNICAÇÃO

Encontro de Natal IP 2017
Inscrições até 30 de novembro

FEIRA DO LIVRO IP 2017

AÇÕES DE FORMAÇÃO - DEZEMBRO

Os meus favoritos

- eTrabalho
- Webmail IP
- PIR - Plano de intervenções na rede
- Consola DMS
- ARCO
- Recursos partilhados

GERIR FAVORITOS

O que há de novo?

O que vai acontecer?

NOVEMBRO 2017

Eu quero

- Delegar funções em SAP DMS, faturas e eContratos

Saber como funciona o Falso Eletrónico

Fonte: Infraestruturas de Portugal (2017b)

Anexo II

Entrevista Exploratória

Entrevistador: Ana Grilo

Entrevistadas: Ana Melo, departamento de comunicação interna

Data e hora: 15 janeiro pelas 16:30h.

1- Após terem experienciado um contexto de fusão, qual o valor e o papel que a comunicação interna em geral e a intranet em particular, tem numa organização como a Infraestruturas de Portugal?

AM- Neste caso concreto a intranet foi precisamente uma das coisas que quase representa objeto de fusão, ou seja, as empresas do grupo da REFER, a REFER Telecom, REFER Engenharia e Património tinham algumas intranets particulares que foram analisadas e algumas formas de comunicação interna. Por sua vez a Estradas de Portugal tinha uma outra intranet. Portanto, ao juntarmos numa única plataforma todos os conteúdos e todo o tratamento de informação de todas as empresas do grupo estamos precisamente a concretizar a fusão das empresas no seu sentido máximo. Ou seja, tudo o que seja deliberações, acesso a informação organizativa, tudo o que seja notícias de atividade, tudo isso pode ser acedido num local específico que está destinado a essa partilha de informação. Logicamente que a comunicação interna é essencial e assume um papel sempre da maior relevância num processo de fusão, aliás também do ponto de vista externo tem de ter o seu tratamento específico. Mas tem se calhar um papel maior, mais complicado e moroso e exige sempre outros cuidados do ponto de vista interno. E claro que a comunicação interna desempenha um papel crucial no sentido, quer da partilha do conhecimento, quer a dar a conhecer uma vez que as empresas têm objetos tão distintos. É quase como se fosse dar a conhecer uma empresa a uma outra empresa isso na componente mais técnica, mais específica, mais de afinidade. Mas por outro lado, um sentimento de gerar em todos os colaboradores a sensação de que eles são colaboradores da nova empresa Infraestruturas de Portugal e não apenas da antiga empresa e de alguma forma que isso se torne visível e concreto.

2- Quais são os principais desafios ou constrangimentos, na concepção de uma eficaz comunicação interna na IP?

AM- Desafios ... Eu acho que o principal desafio é conseguir, tendo um gabinete de comunicação específico e único, conseguir uma ligação adequada a uma série de áreas diferentes da empresa. Quer sejam as empresas participadas, quer em termos de organização interna das unidades específicas. Porque com esse ótimo relacionamento e com uma articulação perfeita faz com que também a comunicação possa ser atual, pertinente e que no fundo também dê resposta aquilo que as pessoas também esperam da própria comunicação da empresa. Portanto, que haja a capacidade de dar resposta internamente, mas por outro lado que também se consiga chegar à verdadeira informação e no fundo ao que é preciso transmitir. Não só informação, mas outro tipo de comunicação que faça com que as pessoas se sintam incluídas, integradas e que se identifiquem com tudo aquilo que têm acesso internamente. Que possam ter acesso à informação, mas que haja resposta aquilo que as pessoas esperam e pretendem da empresa. E essa ligação se for conseguida, obviamente a comunicação serve de canal, mas é fundamental porque chega a todos. Mas tem que ter uma origem, uma fonte, um lado de confiança. Por outro lado, é um desafio, mas também uma dificuldade, penso que é isso.

AM - Na verdade, o que as pessoas poderiam querer, ainda para mais num processo de fusão entre empresas diferentes e distintas também tem as suas necessidades particulares, o seu objetivo, a sua especificidade. No caso da Ex- REFER e Ex-EP, é necessário conseguir um meio termo de conseguir no fundo falar com todas essas pessoas com formas diferentes, lógicas diferentes e algumas vezes até com valores diferentes, que independentemente da componente mais vocacionada para a área de recursos humanos existem outro tipo de tradições, sensibilidades a determinadas questões que são diferentes de empresa, para empresa. E tocar nesses assuntos e saber trabalhá-los é importante para as pessoas, mas também é importante partilhar com o resto da empresa para que possam perceber um pouco mais do que era a realidade da anterior empresa, que agora também é deles. É também um pouco por aí e a comunicação tem esse papel, no fundo porque só comunicando e fazendo alguma coisa é que se pode fazer uma mudança.

AM- Por exemplo... falar na IP Telecom, sempre tratou das comunicações sempre foi um pouco aparte... Ou seja, a forma de comunicar não é efetivamente a mesma, as necessidades não são as mesmas, os objetivos não são os mesmos é tudo muito diferente e é preciso uma grande capacidade para conhecer essas diferentes realidades. Não só a componente de carreiras e de recursos humanos, que obviamente são relevantes, mas também muito em termos da própria atividade da empresa e daquilo que as pessoas estão habituadas, ao modo de trabalhar, de funcionar, quais são os objetivos deles e qual a visão que eles têm. Tudo isso tem de ser integrado e são coisas muito distintas e daí que a dificuldade seja maior.

AM – Onde às vezes há ligação é onde pode começar a haver mais fusão, porque as pessoas como tem um contacto mais frequente com colegas e com a atividade, começam a falar mais e a perceber mais. Aí não é apenas a comunicação interna, é também ao nível mais informal. Por vezes nessa troca, há a percepção de que fazem isto ou aquilo. E esse conhecimento, gera alguma simpatia e começa a identificar-te um bocadinho, a saber um pouco da história daquela empresa, daquela parte ... há sempre umas histórias que é sempre engraçado ficar a conhecer.

AM – O maior desafio é tu consegues que as outras pessoas também se envolvam elas próprias na comunicação e que todas as áreas se envolvam na comunicação, porque sem isso não há maneira de ter acesso à informação, por mais que andes atrás. Apesar de teres obrigatoriamente acesso a conteúdos de carácter organizacional, ou da nossa área de comunicação todos os documentos e protocolos para todo o processo comunicacional que se vai mantendo, à parte do exterior. Mas obviamente, como isto é comunicação interna o que importa aqui é conseguir o contributo de todos, mas que eles também sintam interesse em dar o seu contributo. E não fiquem apenas naquela versão de que nunca encontram nada na intranet, ou que é muito difícil ou não se vê. Mas o que tentamos sempre dizer foi que no fundo, cada área e por isso é que a intranet foi construída, tivesse o contributo de todas as áreas. Nós apresentamos uma proposta base de menu, com um layout específico, mas para o menu da parte organizacional dos conteúdos da atividade da empresa, foram feitas reuniões com todas as unidades orgânicas e todas as empresas participadas. Para eles dizerem se concordavam ou não com aquela proposta e estrutura esquemática de conteúdos e se tinham alguma sugestão ou alternativa. E ao mesmo tempo pedir que um interlocutor nos enviasse sempre conteúdos e informações, o que com uns funciona, mas com outros não. Cada área pode pôr o que entender de informações nessas áreas presentes na intranet, o que não invalida que nós não possamos fazer destaques ou o que se justifique de coisas que eles também queiram publicar lá. Sendo que é um enorme desafio.

3- Quais são os meios ou suportes de comunicação interna privilegiados na IP?

AM – Além da intranet, que acho que é um ótimo meio, os emails em termos de comunicação interna existem vários que são utilizados também. Há o Nosipê que é um email mais específico para determinado tipo de comunicações, existem outro a nível organizacional mais genérico, os recursos humanos também, mas pronto existem alguns endereços de email. A newsletter interna, que é feita mensalmente, com a recolha de contributos de todas as áreas para aprofundar alguns temas que não são só noticiosos, mas exigem outro tipo de abordagem. Não está só presente a parte técnica, mas tenta-se também dar a conhecer um bocadinho dos colaboradores, iniciativas e não apenas uma coisa muito informativa e noticiosa.

4- É importante envolver e conhecer os membros que constituem a IP, consideram que a comunicação interna feita através dos vários suportes, transmitem uma imagem única e consolidam a cultura do grupo?

AM – Sim, em alguns aspetos, claramente sim. Ou seja, por exemplo o facto de a intranet ser uma única intranet, de as decisões quando são tomadas serem comunicadas por aí, de toda a partilha de informação que é feita dessa forma. A própria imagem da marca foi criada, os logótipos também e tudo isso são contributos importantes e cada vez que exista todas as iniciativas e em tudo o que seja feito e que as pessoas participem, que todas acedem são genéricas e transmitem essa ideia. Agora ainda há muito trabalho a fazer claro. Agora estamos numa empresa nova, sem esquecerem a sua origem, a sua história anterior, mas tem uma abertura diferente às outras pessoas. Uma maior capacidade de curiosidade e interesse.

5- Sendo a intranet do grupo IP uma das ferramentas de comunicação interna, consideram que seja uma mais valia na forma de comunicar no grupo?

AM – Não tenho muito mais a dizer, eu acho que é fundamental. Para mim é um exemplo mesmo na prática, mas as pessoas saberem que está lá a informação, ter-se conseguido fazer, ter sido criada de raiz e continuar a crescer e tem crescido, visto que da nossa parte tem havido um grande esforço para aumentar o dinamismo. Apesar de não ser fácil, dá trabalho e é uma tarefa exigente, mas acho que isso tudo tem sido positivo e sinto cada vez mais, que as pessoas sentem que há uma necessidade de ter aquilo publicado na intranet. Às vezes, uma área tem um destaque e depois vem outra e também quer uma notícia da conferência, noto cada vez mais isso. E é esse o objetivo, é que cada vez mais tenham interesse.

6- Como nasceu o projeto de criação da intranet do grupo? Quais foram os principais desafios e evolução até ao momento?

AM – Na parte em que “eu entrei” a trabalhar em conjunto no processo que, entretanto, já se tinha iniciado com a Cristina e com Paula, relativamente a uma nova intranet do grupo precisamente com a nova lógica de vamos mesmo conseguir fazer uma coisa como deve ser, com bom aspeto, bem estruturada e bem pensada. Sendo que, elas já tinham iniciado todo o processo e todo o trabalho de benchmarking que tinha sido feito relativamente às intranets. Mas pronto, o que basicamente acontecia era que a área da DO e da comunicação... no fundo eu fui dar aqui o impulso para haver uma ligação entre as duas. Porque de facto o projecto, com aquela estrutura que consiste basicamente em deslocar todas as áreas numa nova coisa e transmitir uma imagem nova e torná-la sobretudo mais clara e mais fácil acesso. Por isso, é que muitas das coisas que estão nesta intranet agora, não é apenas carregar só informação, que era precisamente carregar novas perspetivas na lógica do o que há de novo, eu quero fazer um modelo como é que eu faço, os destaques, as notícias. No fundo, toda aquela componente organizacional que sistematicamente aparece nas intranets e que às vezes era difícil de arrumar, mas que havia muita procura no caso da REFER. Dá muito trabalho fazer a secção das notícias, mas essa estava sempre garantida. Agora a outra componente organizacional, ter a certeza onde está o modelo, se eu quero fazer um PowerPoint como o faço. O calendário essa componente muito engraçada e que dividimos por categorias, que permite por exemplo da área financeira pode estar lá numa categoria, numa cor específica – para atenção fecho do mês, fecho das contas, dia x para enviar os orçamentos. Portanto esse tipo de comunicações é essencial, para que haja uma organização clara dos conteúdos, porque a intranet é muito mais do que apenas as notícias.

AM- E lá está para completar só um bocadinho, também entra aquela componente muito importante do processo de como é que foi feito. Ou seja, a metodologia, depois de ter sido definido o que era o objetivo – que era clarificar e otimizar o acesso à informação para todas as empresas do grupo. Mas informação clara, claramente acessível e uma forte componente organizacional, que antes ficavam mais perdidas na intranet anterior. Porque isto não é um site, é uma intranet! E aí é que está a diferença fundamental, porque as pessoas às vezes tendem um bocado a esquecer-se e achar ... às vezes muita gente liga para mim e diz: “Então isto já está no site? E eu: “No site, ou na intranet? Ok, é um website..., mas a lógica de ter todas a dizer ok, validámos esta área já nos permite indicar e nomear este interlocutor e é preciso sistematicamente dizer isso. Tudo o que está ali foi proposto e validado e feito conforme foi dito por eles. À medida daquilo que as pessoas consideram também relevante. O desafio aqui é conseguir cada vez mais ter mais informação e cada vez mais que as

peças percebam que é ali que eles podem partilhar informação. Porque, ainda acho que há muita coisa que partilham entre eles, mas não se preocupam em pôr na intranet. Quando começam a perceber que espera – o outro já foi fazer aquela conferência, o quê? Então, mas espera lá eu também fui falar sobre tal. O desafio será que cada vez mais percebam que todas as coisas que quiserem, ou ações, além das obrigatórias que passam pelo desenvolvimento organizacional porque já sabem que têm de passar e por isso são tão bem controladas, os restantes nós não conseguimos controlar assim tanto. Tem de perceber que aquela informação se tem de encaixar neste modelo, mas sim nós queremos dar informação!

AM- Há uma falta de conhecimento das possibilidades que a intranet tem para eles e para os ajudar no seu trabalho e que de facto nós estamos a sua disposição.

AM – Essa é que é a parte complicada conseguir a informação e conseguirmos geri-la para os satisfazer a eles, mas também para que ela tenha lógica e seja coerente.

AM – Também é importante acho eu, o primeiro presidente da empresa, da IP, fundador que se preocupou muito com a questão da comunicação. O Dr. António Ramalho respira, respirava comunicação e muito mediático, tinha plena consciência e muita noção da importância que tinha a comunicação e inclusivamente a comunicação interna tinha para a própria IP. Tanto que a intranet ainda foi pensada nessa altura, portanto acho que houve bastante impulso a partir daí. Algumas das coisas que estão a ser feitas ficaram um pouco na sequência do que foi pensado, desenhado porque houve a consciência dessa parte. Outras não foram logo feitas, mas em termos da intranet há alguma continuidade, mas houve uma melhoria e acho que houve uma clara evolução. Pelo menos na nossa parte da comunicação, a frequência e utilização que tinha não tem nada a ver com o que é hoje. Claro que ainda há muito para fazer, mas acho que já evoluiu bastante.

7- Provém de áreas distintas como o desenvolvimento organizacional e a comunicação interna, qual o posicionamento das duas áreas na construção e gestão da intranet do grupo IP?

AM- É um bocadinho aquilo que já disse, naturalmente a parte da comunicação, nós trabalhamos em conjunto durante todo o projeto. Já nasceu de um projeto em comum, com base no benchmarking e nessa estrutura. De resto, é sempre tudo feito ... a lógica da intranet é esta, ou seja, tem aquelas áreas em destaque que são específicas da parte organizacional, com determinados tipos de conteúdos. E tem as outras que são conteúdos puramente noticiosos, o calendário e a agenda, as newsletters e pouco mais. Mas é muito importante que haja essa interligação entre as áreas de atividade e obviamente a DO, mas isso já é automático. Sempre que alguma área quer publicar

qualquer coisa e que pode ser feito pela Cristina, que ela possa também saber – olha isto é relevante e mandar para nós (comunicação) para darmos um maior destaque. A mesma coisa no nosso caso, muitas vezes recebemos coisas que as pessoas mandam para nós e eu penso: “Será que isto também era importante constar em relatório? Este vai para ali?” De alguma maneira asseguramos, que haja isto sempre. Que sempre que houver alguma coisa eu pergunto se é para ir e a Cristina se achar que há qualquer coisa de relevante ou informação que não me chega é uma excelente fonte de dar informação e destaque.

AM – Por exemplo, o organograma foi atualizado várias vezes e a Cristina obviamente sabe que foi atualizado agora, mas temos de ter a atualização x daqui a x tempo. Não vamos dar agora um destaque maior. Com isto ou com outras coisas...

AM – Por outro lado, de uma forma genérica tudo o que seja a estrutura macro se houver algumas alterações, estas serão feitas por ambas as áreas.

8- A intranet do grupo IP disponibiliza conteúdos muito distintos, com que frequência os atualizam e tentam adequar às necessidades informativas dos colaboradores?

AM – Nós normalmente atualizamos todos os dias, várias vezes. Também não consigo dizer um número, mas os destaques não costumam ser todos os dias. Mas, por vezes há dois ou mais destaques por dia e durante uma semana só mudaram uma vez. Mas as notícias são imensas, é o que nós conseguimos fazer e dentro do tempo de trabalho claro. Mas sim, é todos os dias várias vezes.

9- Em que medida, a intranet do grupo IP estimula boas práticas que conduzam a um envolvimento e sentimento de pertença para com a IP?

AM- Eu acho que pelo envolvimento e sentimento de pertença, talvez pela divulgação de algum tipo de ações de comunicação ou de iniciativas que são feitas. Muito relacionadas com a área social, a parte criativa, de notícias sociais. A participação em maratonas, as crianças quando vão às férias da páscoa. Esse tipo de informações de carácter mais social, criativo ... Quando eles foram para o “my camp” e tinha uma fotografia muito gira das crianças, o vídeo feito pelas crianças sobre ética e que eram filhas dos colaboradores. Já a notícia dos novos colaboradores da IP, foi uma parte divulgada na intranet para agora se fazer algo mais aprofundado na newsletter.

10- Quais são as prioridades ou planos para este novo ano, a nível de conteúdos/áreas ou melhorias a potenciar na intranet do grupo IP?

AM – Acho que talvez a questão de os destaques tentar de alguma forma... Tentar organizar um pouco mais para garantir a dinamização dessa área e não estar só dependente de enviar informação ou não, claro que vamos procurá-la. Tentar uma dinamização por parte dos conteúdos, por um lado através do reforço de pedir mais informações pelas áreas e sistematizando os destaques. Algo que já está em curso, que tem a ver com a área das apresentações públicas e procurar promovê-la. Tratá-la um pouco melhor e ainda a parte da galeria multimédia. A existência de um projeto para implementar essa galeria.

11- Num ambiente em que se experiencia as novas tendências tecnológicas a nível das redes sociais e na forma como comunicamos, a intranet torna-se de uso familiar na geração presente na IP?

AM – Sim, acho que sim. Mas pode ter a ver mais com o tipo de função, operacional ou não. E sobretudo passa muito por mim, as pessoas saberem que lá encontram toda a informação que lhes interessa e ao mesmo tempo que a informação seja dinâmica. Porque quanto mais dinamismo e frequência da informação, mais consulta também. Por um lado, mais pesquisa, mais informação. Mais pesquisa, mais descoberta, maior interesse e relevância dos conteúdos, que acho que é fundamental e depois associados a uma maior partilha de informação por todos. As pessoas ao verem que aquele conteúdo aparece lá e derem o seu contributo, isto também faz com que consultem mais vezes, enviem mais informação. Que por sua vez, leva a uma atualização dos conteúdos, logo a uma maior frequência da consulta. Acho que é por aí, mas isto exige muito trabalho e muita sistematização.

Anexo III

Entrevista Exploratória

Entrevistador: Ana Grilo

Entrevistadas: Cristina Faria, departamento de desenvolvimento organizacional

Data e hora: 15 janeiro pelas 17:30h.

1- Após terem experienciado um contexto de fusão, qual o valor e o papel que a comunicação interna em geral e a intranet em particular, tem numa organização como a Infraestruturas de Portugal?

CF- Em relação à intranet propriamente dita, nós tivemos vários passos, várias fases até chegarmos onde chegámos agora. Quando houve a fusão foram criados dois microsites, mais ou menos, um que era o site, que quando houve o dia da fusão acabámos com o acesso na maioria dos casos às intranets antigas e criámos uma página onde tentámos colocar toda a informação relevante, basicamente toda a informação que ia ser criada desse dia para a frente. Onde colocámos também o acesso a históricos das várias empresas, porque a maioria dos documentos principalmente documentos normativos ... Para teres uma noção, até hoje nem sequer temos os documentos normativos todos IP, ainda há alguns documentos normativos que usamos, principalmente da parte da rodovia, pela sua carga normativa, que ainda estão a ser utilizados os da antiga REFER. Esse processo está a ser feito passo a passo, à medida que as coisas vão sendo necessárias. Portanto, foi o primeiro passo que fizemos foi constituir a tal intranet temporária e ainda não tinha o layout que esta tem, nem a dimensão desta, mas seria onde nós centralizávamos tudo o que era novas informações principalmente questões de fusão, diretrizes dos locais, etc. Ao mesmo tempo criámos um microsite, que era a fusão passo a passo onde íamos tentar explicar não coisas da intranet, mas tudo o que fosse específico da fusão. Todas as novidades relacionadas com a fusão nós colocávamos lá, inclusive coisas relacionadas com aspetos mais importantes nesta fusão foram as mudanças, as utilizações e como as coisas iriam ficar. Pronto, e essa parte era toda incluída neste site, onde tínhamos notícias da fusão, onde é que cada um estava a ir, como estavam a ser feitas as coisas. Só um ano depois da fusão estar pronta é que nós tivemos condições de criar uma intranet no modelo que temos agora. É uma tentativa, ainda está a ser construída, porque ainda não está completa no facto de deixar os conteúdos antigos e começar a ter conteúdos IP. Isto tem sido feito através das áreas novas e temos sempre uma área de histórico onde se pode aceder a informações antigas que são milhares de documentos, normativos e que todos os dias aparecem novos que temos de fazer. Alguns devem cair com esta fusão, mas há

medida que se dá falta deles, ou há medida que vemos que há uma necessidade nova vão sendo criados documentos e colocados ali.

Quanto à importância da intranet, eu acho que na fase de fusão foi umas das formas mais diretas e mais rápidas de nós comunicarmos com as pessoas. E foi através da intranet que nós publicávamos tudo o que era novos conteúdos, novas informações e acho que nessa fase até mais do que agora foi essencial para este processo de transição.

2- Quais são os principais desafios ou constrangimentos, na concepção de uma eficaz comunicação interna na IP?

CF- A grande dificuldade é ... em termos de comunicação interna o complicado é balançar entre aquilo que tu, enquanto comunicação interna (tendo a ver com a estratégia da empresa), aquilo que queres dizer e aquilo que as pessoas queriam que tu disseses. Ou seja, aqui na empresa e com todas estas coisas da fusão nós temos pessoas que vieram de vários lados, com carreiras diferentes, salários diferentes, uns tinham ponto, outros não, outras pessoas trabalham trinta e sete horas, outras quarenta horas. As pessoas querem ouvir que estes problemas se vão resolver, que as coisas se vão estabilizar e normalmente o que nós lhes comunicamos, são coisas que o CAE quer comunicar. Que normalmente por impossibilidade ou pelas diretrizes do governo, ou outras coisas. Por outro lado, acho que também é difícil balançar isso, porque as pessoas querem informação mais séria, mais determinante para a vida deles e para a vida profissional. E às vezes o que nós temos para oferecer são ações mais “light”. As pessoas esforçam-se são as intranets, as notícias, são aquelas ações e todos aqueles benefícios que eles têm aqui no campo, podem fazer as unhas, arranjar os carros ... tudo isso ajuda, mas às vezes as pessoas estavam à espera de informação mais substancial, que simplesmente não lhes é dada porque não se consegue dar. A dificuldade é ultrapassar este descontentamento que as pessoas têm, que é derivado de todas as circunstâncias, do momento em que se vive e que não é contrabalançado com as coisas que a vida lhe pode dar. O grande desafio é esse, perceber.

CF- A maior dificuldade é mesmo juntar duas realidades diferentes, nós ainda temos muito a divisão ferrovia e rodovia.

CF – Nós aqui estamos nos serviços centrais, juntaram-se e aqui até temos uma equipa mista com pessoal da EP e da REFER. Mas por exemplo, há áreas da empresa como a gestão da rede ferroviária, eles nem sequer trabalham com pessoas que era da rodovia e para eles estão noutra empresa. Nada mudou, exceto perderes alguns benefícios, o que faz com que o estado de espírito e a parte toda da comunicação interna, tudo seja um bocadinho ... Para mim o maior desafio é tentar que as pessoas

percebam que agora somos todos a mesma empresa. O que às vezes é muito complicado, porque as atividades são tão distintas e não se tocam mesmo, que é como se fossem autônomos.

CF – Na verdade, tudo o que tem impacto na vida das pessoas, dinheiro, localização do trabalho, qualidade de vida, os colegas, se tens de andar nos transportes ou não ... se tu não tens o teu básico satisfeito ... por isso é que normalmente se diz que devemos satisfazer as necessidades básicas para alcançarmos as restantes. Senão, não lhes serve de nada estares a dizer que podes fazer isto e aquilo, oferecemos-te isto e temos festa de natal, se tu todos os dias demoras duas horas para chegar ao trabalho Acho que para mim o mais difícil da comunicação interna é esse. Depois em relação à intranet, as dificuldades que eu acho maiores é devido às várias atividades que temos na empresa e interesses, toda a gente acha que a informação é a mais importante a estar na primeira página, nos acessos ... Por toda a gente nós tínhamos links de acesso na página inicial a todas as áreas, toda a gente quer um “click” para aceder a essa informação, nós tivemos e temos muito dificuldade hoje em dia, porque ter dois níveis de navegação já a intranet está muito confusa. Isto porque tens de ir ao menu e selecionar dentro do próprio menu. Mas isso é a lógica das intranets, não podes ter toda a informação logo na primeira página. Tudo o que não seja óbvio, na primeira página, tudo o que não diga o nome ou que envolva algum tipo de raciocínio para chegares ao que queres, já está mal feito, já está mal explicado.

Por isso, isso para mim é uma das maiores dificuldades. Depois a dinamização, não só pela necessidade de chamar a atenção das pessoas e daquilo estar sempre dinâmico, como tu consegues que as pessoas dentro das suas atividades ainda tenham tempo para te enviar a informação te de deviam mandar. É assim, nós podemos ter toda a disponibilidade para colocar informação na intranet e trabalhá-la, mas a base são as pessoas têm que nos enviar informação. Por vezes é muito difícil, porque as pessoas estão tão envolvidas no seu próprio trabalho, que não tem essa sensibilidade para dizer “é este o tipo de informação que eu gostava de passar para o resto da empresa” e acho que essa parte de te queixares de que essa informação não está lá é muito fácil, mas também têm que perceber que a informação não é só feita por mim ou pela Ana, nem pela comunicação, nem pela DO. A comunicação tem de vir dos sítios que estão efetivamente a trabalhá-la e as pessoas ainda não estão tão sensibilizadas, apesar de já estarem a melhorar um bocadinho, para perceber que eu quero partilhar esta informação, então tenho de a enviar. Senão é difícil a informação aparecer na intranet, para mim são as duas dificuldades maiores, é de se não tiver na primeira página quer dizer que não puseste lá ou está muito complicado ou difícil de aceder. E depois a colaboração, acho que pelo órgão ou o departamento ser responsável pela intranet, não quer dizer que não colaborem. Temos áreas que estão sempre a enviar coisas, mas há outras que não enviam.

Para mim os principais desafios são estes, é tentar arranjar formas de fazer com que os órgãos nos enviem informação e de ir alterando a primeira página, fazendo com que hajam acesso cada vez mais rápidos a informação, onde expliquem onde a informação está para facilitar. Mas tentámos construir o menu de forma a ser o mais claro possível, mas mesmo assim é difícil.

3- Quais são os meios ou suportes de comunicação interna privilegiados na IP?

CF – Têm sido feitas muitas conferências temáticas, ligadas como novo código de contratos públicos para esclarecimentos, a responsabilidade social, a igualdade de género... Workshops, às vezes em conjunto com a academia e com os órgãos responsáveis tentamos fazer esse tipo de conferências. Isto não é um meio, mas sempre que saem notícias importantes, existem as deliberações do CAE. Estas aparecem na intranet, mas são uma forma de eles darem orientações e mostram as suas decisões, em que o conselho comunica com as pessoas. E depois temos outro tipo de atividades, mas que são ações específicas. A comunicação tem de passar pela ferramenta de DMS, a nossa ferramenta de gestão documental. Para além da intranet claro, newsletter e email.

4- É importante envolver e conhecer os membros que constituem a IP, consideram que a comunicação interna feita através dos vários suportes, transmitem uma imagem única e consolidam a cultura do grupo?

CF – Eu acho que ainda não existe muito uma cultura IP, foi o que referi há bocado. Há cultura REFER e a cultura EP. E a cultura é uma coisa que está enraizada, é muito difícil em dois anos apagar os vinte e tal anos ou 50 anos. Toda a comunicação que é feita agora, é tudo nesse sentido logo a forma de nós tratarmos as empresas participadas como direções, ou seja apesar de serem empresas exteriores funcionam para o todo, daí termos serviços partilhados. Por isso toda a comunicação é a mesma para todas as empresas, recursos humanos, financeiro ... Ou seja, há uma empresa mãe que tem todos os serviços centrais, serviços partilhados que trabalham para toda a empresa. Logo aí é tentares criar uma unidade, mas é difícil apagar estes anos.

5- Sendo a intranet do grupo IP uma das ferramentas de comunicação interna, consideram que seja uma mais valia na forma de comunicar no grupo?

CF – Olha vou te dar um exemplo, as pessoas que vieram da REFER que tinham o direito ao dia de carnaval, os que vêm da EP não tinham direito. E estava aquele “zunzum” de que será que nos vão dar o dia? As pessoas só descansaram quando foi anunciado na intranet. Portanto o que sai lá é importante e é por aí que nós vinculamos toda a informação de carácter oficial. Por isso, por este

carácter oficial é que muita pouca gente consegue colocar informação. Nós deixávamos que os órgãos ou as áreas colocassem essa informação, mas quem é que se responsabiliza por essa informação oficial? Na intranet da REFER havia áreas que podiam colocar lá informação, mas o que é que acontecia? Apareciam normativos que não eram oficializados pela empresa, portanto nós achamos por bem haver uma colaboração, mas a informação está centralizada em um ou duas áreas que são responsáveis pela informação que lá é colocada. Essa responsabilidade vem com esse carácter oficial, quando as coisas são colocadas lá garantem que é informação fidedigna e oficial. É um dos motivos porque não há outras áreas a colocarem informações, já tivemos essa experiência, era muito mais democrático colocavam lá mais coisas, mas nunca sabias quem tinha colocado. No nosso caso, a DDO é a única área que publica normativos e modelos. E antes, apareciam modelos e PowerPoints que as próprias pessoas criavam, portanto cada um decidia e publicava aquilo que lhe apetecia. E foi por esse motivo que se decidiu centralizar em alguns órgãos essa informação, claro que não somos só nós. Há outros órgãos que podem colocar indicadores, pontualidade, etc. Mas achei engraçado que as pessoas só ficaram descansadas quando a notícia de ser dado o dia surgiu na intranet.

6- Como nasceu o projeto de criação da intranet do grupo? Quais foram os principais desafios e evolução até ao momento?

CF – Primeiro tínhamos a página da fusão, tentámos criar um menu básico duas ou três coisas – normativos, deliberações e assim. Depois tínhamos aquele microsite que nós chamávamos fusão passo a passo que foi criado por nós internamente, foi decidido que como os sistemas de informação estavam mais à vontade com o SharePoint. A ferramenta que foi escolhida, seria essa a ferramenta que íamos utilizar e em termos da intranet foi assim. O que nós fizemos foi passar todos os conteúdos oficiais de uma intranet e de outra para uma área de servidor e íamos retirando a informação que achávamos necessária, para carregar a nova intranet. Ainda hoje, eu tenho acesso e algumas pessoas tem acesso às intranets antigas, e quando se lembram do documento de 1990 e tal ... temos de ir à procura, para dar à área e atualizar. Portanto, todo esse processo é feito assim, ou seja, detemos as antigas em backoff e sempre que há necessidade, ou que se dá falta de algum documento, ou é preciso atualizar algum documento vamos procurar e assim é que se vai fazendo toda essa transição.

O desafio é atualizar toda a informação das outras empresas, tiramos imensos relatórios. Porque principalmente a REFER tem normativos internos que são feitos pela empresa e esses são centenas, mas vai-se conseguindo. E depois temos os normativos que são produzidos em conjunto com outras entidades e esses por vezes, aparecem com um logótipo da REFER e tudo isso é difícil de tu conseguires gerir. Portanto, nós temos todos os dias que rever dezenas de documentos antigos da

REFER, mais do que da EP. E para mim a maior dificuldade é conseguir chegar ao fim da atualização de toda a documentação que nós tínhamos. Por exemplo, nós pomos na intranet todos os documentos que estão a ser utilizados e algumas pessoas tem documentos guardados no computador, ou continuam a usar os mesmos e às vezes é tentar fazer com que as pessoas percebam que tem de ir aos sítios buscar as apresentações... Por isso é que temos aquela área na intranet do “O que há de novo” para as pessoas verem os modelos novos que saem. Mas para mim a maior dificuldade é a atualização de informação e pegar em tudo, o histórico de documentos e transpor para a nova empresa.

CF – Andando para trás, quando tínhamos aquele site de transição da fusão, nesse site ainda era só IP. Ainda não estavam partidas as empresas do grupo, porquê? Porque nós antes na REFER, que era um grupo não tínhamos a EP, mas tínhamos as outras empresas do grupo. Tínhamos todos a mesma intranet, mas funcionavam em paralelo, ou seja, era a mesma ferramenta, mas quando eles entravam viam uma coisa, nós entrávamos víamos outra e começou assim. Havia conteúdos comuns, mas depois eles também faziam as notícias deles, tinham uma área de notícias próprias redigidas por eles.

E nós achamos, em relação à pergunta anterior nós achamos que para funcionar mais como grupo e para as coisas funcionarem melhor e termos todos acessos ao mesmo tipo de informação e da mesma forma, a ideia era juntarmos tudo na mesma intranet. E temos a tal visão das outras empresas como direções, estarem incluídas na intranet e nós quando temos por exemplo deliberações IP, deliberações de tal, para sermos também nós a gerir. Havia empresas que a informação não era atualizada tão rapidamente, não tinham pessoas específicas para isso. Uma das coisas que foi feita exatamente para... uma das bases para a criação da intranet, foi exatamente criar uma intranet única para todas as empresas, uma intranet que possibilitasse que todas as empresas independentemente de serem da Telecom, ou da Património tivessem acesso ao que quisessem pela mesma entrada. A base foi essa, um sítio onde se acesse a informação de qualquer tipo, seja informação, seja aplicação, seja o que for. O nosso ponto de partida foi esse um único sítio para todas as empresas do grupo.

CF- As dificuldades ... As direções e as pessoas estão muito centradas no seu próprio trabalho e às vezes tem dificuldade em partilhar connosco a informação que deveriam partilhar. Porque não querem saber, querem fazer o trabalho delas e acabou. Mas depois quando alguma outra unidade divulga aquilo que faz Espera lá que eu também faço, não és só tu que fazes. Isto deveria ser uma coisa espontânea e deve ser uma coisa que tu queres fazer, mas estás tão absorvido no teu trabalho... Mas é muito difícil fazer uma gestão do que é importante para cada um.

CF- Tenho a sensação que as pessoas acham que a comunicação está em segundo lugar. Trabalham no core da empresa e que isto são serviços acessórios, não tem tempo para o blablá blá. Porque não têm a sensibilidade de que a comunicação é a base de tudo e o que sinto muitas vezes de quando nos pedem informação, desvalorizam esta importância da comunicação. De falar para os outros órgãos do que andas a fazer, primeiro consegues divulgar o trabalho que estás a fazer para perceberem como aquilo funciona. E o que eu acho, é que as pessoas pensam que o trabalho deles é sempre mais importante do que a comunicação e do outro. É sempre tudo acessório.

CF- Ou estás numa empresa moderna e que percebe o valor da comunicação e por muito que seja um acessório é base. Ou então se estás numa empresa com cinquenta anos, com espírito ferroviário e que esta coisa da comunicação só tem no máximo dez anos ou onze anos... foi muito difícil eu lembro-me quando eu vim para a empresa, não havia intranet e eu criei a página da intranet. Primeiro que as pessoas fossem lá levou muito tempo, porque é tudo acessório. O que interessa aqui é gerires a rodovia e a ferrovia, neste caso as infraestruturas e as estradas. Mas depois é assim, esquecessem-se que se tu não comunicares e não tiveres acesso à informação, aos modelos, aos normativos ... e tudo isso é comunicação! E às vezes sinto que é desvalorizado, mas está cada vez melhor. Nós na intranet percebemos que as pessoas vão muito à intranet, mas isto tem vindo a mudar. E depende de quando são empresas tradicionais como a nossa, com uma grande história...

7- Provém de áreas distintas como o desenvolvimento organizacional e a comunicação interna, qual o posicionamento das duas áreas na construção e gestão da intranet do grupo IP?

CF- Nós quando criámos a intranet, fizemos logo um modelo de governance. Ou seja, de responsabilizar e ter a certeza que as coisas acontecem. Por uma lógica de trabalho e de acesso à informação ficou definido que tudo o que tinha a ver com informação da instituição e organizacional ia ser gerida pela DDO. Por uma questão de todos os documentos oficiais passarem por nós, por isso seria mais lógico sermos nós a colocar. E depois algumas áreas da primeira página, que são uma espécie de resumo do que sai lá dentro, por uma questão de lógica também. Toda a área de notícias, de destaques, a parte do calendário, toda a área pura e dura de comunicação ficaria a cargo da comunicação. Haveria então essa interligação ... “Olha recebi este documento achas que te interessa?” Como há muita documentação que sai, nem toda interessa. Nós temos de filtrar.

CF- A divisão foi muita clara e muito fácil, ou seja, tudo o que é editorial, marca, recortes de imprensa é da comunicação interna e nós ficamos com a informação institucional.

8- A intranet do grupo IP disponibiliza conteúdos muito distintos, com que frequência os atualizam e tentam adequar às necessidades informativas dos colaboradores?

CF- Olha em relação aos conteúdos da intranet, todos os dias ponho documentos novos, todos. Como eu te disse, pelo menos uma vez por semana deliberações saem. Não depende de nós, mas é o conselho que manda. Depois nós temos uma área de normativos, de modelos que é o que norteia toda a atividade. Ou seja, é o que diz como é que deves fazer as várias atividades da empresa. Como eu disse, que há centenas de documentos que ainda estão por atualizar, há medida em que eles vão sendo atualizados, nós vamos publicando. Estes são aqueles que são geridos por nós, depois há aqueles que são feitos pelas próprias unidades orgânicas, documentos que já não precisam de ser aprovados como relatórios de sinistralidade, manuais de segurança, a área de segurança é muito ativa neste aspeto... equipamentos de proteção individual... há esse tipo de relatórios que já é suposto os órgãos fazerem e nos enviarem, que também nos enviam com alguma regularidade.

Portanto temos vários tipos de informação, a que é produzida por nós internamente e toda a informação que é produzida pelos órgãos com regularidade, são feitos todas as semanas, outros mensais. Portanto não tem assim uma tendência específica. Há muita informação que é diária, muita semanal e outra que é mensal. Não te posso dizer que é assim, porque posso estar dois dias sem mexer nos normativos e noutro por vinte ou trinta. Muitas vezes eu recebo pedidos de pessoas, “olha precisava disto” e eu digo: “olhem eu preciso deste modelo, deste normativo” ... como estamos a atualizar tanta coisa, nós às vezes não nos antecipamos, ficamos à espera que as pessoas notem pela falta e digam preciso deste modelo, preciso deste relatório. Em relação às necessidades é muito isso, as pessoas ligam e dizem que querem e precisam. Ou então, quando não estão a encontrar, muitas das vezes é isso.

9- Em que medida, a intranet do grupo IP estimula boas práticas que conduzam a um envolvimento e sentimento de pertença para com a IP?

CF – Olha em relação às boas práticas, nós ... em relação a processos de trabalho ou formas de trabalho, não na parte da comunicação e do envolvimento. Mas na parte de como é que fazes as coisas, qual a melhor forma de as fazeres, dicas foi por isso que criamos a área BP, das Best Practices. Só que nós tínhamos uma dificuldade que era, havia coisas que tinham a ver com a forma oficial de fazer as coisas, nós queríamos que fosse mesmo assim e com os processos core da empresa, como funcionam as coisas na empresa. E por isso criámos as fichas BP, são uma coisa mais densa tem mais explicação, tudo passo a passo, como se faz cada coisa. Tens um fluxo de informação que foi aprovado pelos órgãos envolvidos, ou seja, deu para chegar a este fim. Começo aqui e vou daqui

aqui. É como um fluxograma e dentro deste, a forma como se vai para aqui ou ali tem de ser acordado com todas as entidades que intervinham. Portanto nós para atingirmos este fluxograma e explicar este funcionamento, foram criadas as fichas BP e é um trabalho que ainda está a ser desenvolvido, porque há muitos processos na empresa.

Depois achámos que, para além de dizer às pessoas como se faziam os processos havia coisas dentro de cada processo ... imagina tu chegas a esta fase e tens uma tarefa para fazer – às vezes é fazer um contrato, preencher uma ficha, ou um DMS e as pessoas não sabiam fazer isto. Mas também não devíamos estar a explicar por aqui, porque é algo mais formativo. Então fizemos as fichas como fazer, sempre que nós vimos que alguém tem dificuldade em fazer determinada tarefa, ou precisa de ser orientado como é a melhor forma de fazer alguma coisa, nós lançamos uma ficha como fazer. Ou seja, já tivemos passos complicados como fazer um e-contrato, ou como fazer um processo de faturação, como coisas mais simples como eu fazer o out of office do meu Outlook. Porque as pessoas iam de férias e ninguém conseguia contactar ninguém. Portanto, é uma abordagem de divulgar tudo o que são fichas de como eu faço as coisas. E depois havia a parte mais complicada, como é que tu orientas as pessoas? Para coisas que às vezes são do bom senso, ou que tu gostavas que eles fizessem, mas não as podes obrigar. Tem a ver com uma boa convivência interna, por isso decidimos criar as guias.

Elas pretendem ser boas práticas, ou seja, não é obrigatório, o ideal ou a boa forma de funcionar é assim. Por exemplo no DMS, as pessoas no final podem fazer um despacho, o que é que as pessoas faziam? Isto é um exemplo, iam aos despachos e escreviam como se fosse um email. E o despacho não é para isso, serve para dizer já foi feito isto, ou aquilo. Por vezes tornavam-se longos e não conseguíamos identificar o despacho, por isso para uma boa prática, os despachos devem ser curtos, direcionados, pôr o nome da pessoa. É só uma orientação de como as coisas funcionariam melhor. Foi feito no sentido de melhorar o funcionamento interno, para que tudo se desenvolva da melhor forma.

CF- No fundo todo este tipo de divulgação de todas estas iniciativas. Porque há pessoas que só tem contacto através da intranet. A divulgação de ações de comunicação ou de iniciativas é o principal, mas se puseres informação sobre o que as outras áreas andam a fazer, também contribuis. A dificuldade é mesmo que nos passem essa informação, mas a partir do momento em que sabes todo esse tipo de informação contribui.

10- Quais são as prioridades ou planos para este novo ano, a nível de conteúdos/áreas ou melhorias a potenciar na intranet do grupo IP?

CF- Primeiro o destaque dos projetos ... Uma área que é suposto estar na homepage, são os projetos em curso mais da ferrovia e rodovia e também os projetos internos em termos de gestão. Ele já está dentro do menu, só que só tem os projetos financiados pelos fundos comunitários... Por exemplo, nós agora temos esta ferramenta de gestão documental que é o DMS, mas a ideia é acabar com o SAP DMS e termos um novo gestor documental e está a ser feito um projeto sobre isso. A ser feita uma contratação... primeiro temos um projeto para a contratação, é a mesma coisa que o DMS, uma aplicação que já não satisfaz as nossas necessidades e vamos ter outra para a contratação. Tudo isso é um projeto desde o início. E esse projeto está a ser desenvolvido, como esse há imensos e o que nós queremos é divulgar às pessoas – olha em que estado é que está o projeto, quem está envolvido, quando vai estar pronto... E estivemos a reunir a informação toda e o pessoal do PMO que é responsável pelos projetos estão só a fazer essa gestão, da informação que já foi colocada por mim.

CF – Eu queria também pegar na área da nossa atividade, enviarmos um email aos interlocutores de cada área, fazer uma chamada de atenção. Explicar que as áreas já foram criadas há algum tempo e que áreas em branco não funcionam. Mais vale apagar-se talvez, se não tiver conteúdos. Espaços ou links em branco, mais vale não estarem lá. A minha proposta vai ser mesmo essa, o que não tem conteúdo desaparece e quando tiver volta a aparecer. Podíamos enviar um email recordatório, precisamos que enviasse isto para tal pessoa e pensassem numa melhor forma de dinamizar.

CF- Apostar numa área para a sustentabilidade energética e outra dedicada para boas-vindas a novos colaboradores. Tentar resumir tudo o que é informação importante, pôr capítulos – o que nós somos, quantos é que somos, como nos organizamos e por baixo termos acessos rápidos à intranet com as próprias informações. Nunca sentimos essa necessidade, porque nós há dez anos que não contratávamos ninguém. Porque mais que achássemos que seria boa numa empresa normal, numa empresa em que não fazia recrutamento não fazia sentido. Se não tínhamos contratação, não fazia sentido pôr na intranet aos novos colaboradores, mas quais colaboradores? Vamos trabalhar em conjunto com a DCS, e DCH que vai fazer o manual e nós DDO que vamos fazer a parte digital da coisa. São duas áreas novas que vamos ter agora.

11- Num ambiente em que se experienciam as novas tendências tecnológicas a nível das redes sociais e na forma como comunicamos, a intranet torna-se de uso familiar na geração presente na IP?

CF – Eu acho que sim, aliás como tu viste uma das nossas vontades ao início por problemas tecnológicos não conseguimos pôr e “puxar” esta malta que gosta mais das redes sociais e tentar “puxar” as pessoas para a intranet e para os conteúdos, através de conteúdos de carácter social. Ou seja, ao possibilitarmos que as pessoas pudessem comunicar entre si e facilitar a comunicação social entre as pessoas da empresa, chamávamos as pessoas à intranet e eles acediam a essa área e tinham de ver obrigatoriamente o que há de novo, nas notícias. Por motivos técnicos ainda não fizemos, mas não é algo que esteja fora do nosso alcance fazer. Porque a intranet tem essa possibilidade de criar uma área mais de Facebook empresarial, a ideia era essa e dinamizar essa área também. E através da parte social tentar “puxar” as pessoas mais para a intranet. Mas acho que o pessoal mais novo, se nota uma maior utilização da intranet. Claro que temos muita gente operacional, são muitas as pessoas que não tem computador sequer. Tem forma de entrar na intranet se quiserem e utilizarem um computador da rede da empresa, mas não são pessoas que têm um computador como um posto de trabalho.

Anexo IV

Entrevista Exploratória

Entrevistador: Ana Grilo

Entrevistadas: Dr.^a Paula Rodrigues, responsável pela comunicação interna do grupo IP

Data e hora: 15 de janeiro pelas 18:00h.

1- Após terem experienciado um contexto de fusão, qual o valor e o papel que a comunicação interna em geral e a intranet em particular, tem numa organização como a Infraestruturas de Portugal?

PR – A comunicação interna é fundamental porque tem um papel de envolver, alinhar e comprometer os colaboradores com a empresa. É um meio, mas não só um meio é também um processo e, portanto, tem este objetivo de ser facilitador de relações interpessoais e de permitir e facilitar todos os caminhos, para o mesmo fim, para o mesmo rumo. Partindo desta ideia de que a comunicação é uma relação com pessoas, tem de ser feito através das pessoas, com as pessoas. De cima para baixo e de baixo para cima e numa perspetiva também horizontal. O papel da intranet é fundamental porque permite comunicar de forma controlada, em sincronia e em simultâneo. Cumpre então estes três critérios, para além de que transmite informação atualizada. Mas sobretudo, eu acho que o mais importante é falar das pessoas e falar da empresa como uma equipa.

2- Quais são os principais desafios ou constrangimentos, na conceção de uma eficaz comunicação interna na IP?

PR – É uma empresa muito grande, pela sua própria dimensão é complexo. Designadamente porque é grande e está distribuída por dezoito distritos do país. É difícil chegar a todos os colaboradores, porque também não temos muitos recursos para o fazer. Quer monetários, quer de pessoas. Essa é a componente geográfica e física, depois no contexto da fusão existem também funções muito especializadas e depois as pessoas trabalham por turnos, em que têm acesso partilhado ao computador que dificulta. Por exemplo, juntar todos os colaboradores da empresa, é impossível juntar todos os colaboradores da empresa num evento. Porque então os comboios, da parte ferroviária os comboios paravam e, portanto, há um grupo de pessoas que ainda é significativo e rondará os mil e tal que dificilmente poderão vir aos eventos da empresa, enquanto empresa mesmo. Esse é outro problema que temos. Para além da questão geográfica e da questão funcional,

acrescenta o acesso à intranet e ao email, porque como eu referi é a questão dos computadores partilhados e são bastantes ainda. E há colaboradores sem user, sem email. Mas cada colaborador é uma pessoa e, portanto, esses são aqueles que estão ligados às áreas mais operacionais e sofrem por duas perspetivas os constrangimentos da comunicação interna. Isso é um desafio, ao mesmo tempo que é um constrangimento. Temos tido algumas iniciativas de descentralização de atividades, mas não são as necessárias. Por outro lado, esta noção da eficácia e da eficiência da comunicação aqui na sede, rondam os setecentos colaboradores. Num espaço pequeno, há uma grande concentração de colaboradores e isso faz com que se justifiquem também determinado tipo de iniciativas na sede. Isto é, a não conseguirmos fazer no país todo, na verdade aqui estão setecentos colaboradores. Mas temos noção que falta chegar a outros.

3- Quais são os meios ou suportes de comunicação interna privilegiados na IP?

PR- Eu acho que os canais digitais são fundamentais, não é. E estamos a falar da intranet, do email e estamos a falar da newsletter. Depois há iniciativas e eventos, eventos sobre temas diversos que tentamos que não decorram só na sede, mas há uma concentração aqui. Até porque esta sede é excêntrica relativamente ao centro de Almada e, portanto, há aqui muitos serviços que se prestam a um sítio em que as pessoas permanecem mesmo. Muitas delas não saem para almoçar, por causa da cantina ... também tem médico, temos tentado trazer alguns serviços à sede. E há dois momentos privilegiados, o aniversário da empresa e o natal. No âmbito do aniversário da empresa, ocorreram dois e fez-se uma homenagem de carreira aos colaboradores da rodovia e da ferrovia. É óbvio que outro desafio e constrangimento à comunicação interna é o facto de estarmos num contexto recentemente fusionado. São duas entidades, distintas e bastante diferentes entre si. Uma cultura ferroviária sector, sector ferroviário toda a gente está ligada aos caminhos de ferro e que passou pela CP, uma cultura da administração ferroviária que já não é tanto sector. E cujas empresas fusionadas EP e REFER também estavam em momentos de grande transformação interna, no sentido de serem cada vez mais empresa e não administração. Mas também em fases diferentes desse processo.

4- É importante envolver e conhecer os membros que constituem a IP, considera que a comunicação interna feita através dos vários suportes, transmitem uma imagem única e consolidam a cultura do grupo?

PR- Era mau se eu dissesse que não... Eu penso que nós tentamos ter equilíbrio nas histórias que contamos sobre as pessoas, nas entrevistas que fazemos e procuramos ir aos temas da rodovia e da ferrovia e procuramos tratar temas de inovação, como recuar no tempo, falámos do Jorge de Sena na última newsletter, mas também já entrevistámos um colega que inventou equipamentos para a

ferrovia relacionado com a catenária ... quer dizer tentamos cruzar as linhas da rodovia e da ferrovia. Se somos eficazes nessa ideia de grupo, não seremos completamente. Porque senão a nossa tarefa estaria terminada, para além de que temos uma empresa muito recente. Para além das diferenças que eu disse têm fatores em comum, que as duas tinham grande antiguidade dos colaboradores, cerca de vinte e quatro anos não tenho bem a certeza, uma idade média de cinquenta anos dos colaboradores, portanto são feitos percursos, laços familiares. Portanto a resistência à mudança também foi sempre nesses casos... A eficácia estamos a aprender a controlar, sendo que há comunicações que fazemos, que não dependem única e exclusivamente da comunicação interna. Dependem de outras unidades designadamente da unidade de capital humano e que é preciso trabalhar sistematicamente para acertar o passo no tom da comunicação. Acho que temos que aprofundar essa relação com as várias unidades orgânicas.

5- Sendo a intranet do grupo IP uma das ferramentas de comunicação interna, considera que seja uma mais valia na forma de comunicar no grupo?

PR- É óbvio, não é. É óbvio que sim, para mim nem faria sentido haver várias intranets. A intranet permite controlar informação até chegar ao destinatário, portanto não há ruído, ela é síncrona e é homogénea. Nós sabemos o que chega e como chega e em tempo útil. E, portanto, não pode haver aqui várias perspetivas de como comunicar no grupo. Tem que haver um órgão que coordene e que gere a comunicação. E também tem que haver um sponsor e o sponsor claramente é o fator decisivo na forma como se comunica. Estas e outras questões são aferidas no questionário de comunicação interna que estamos a começar agora a tratar, que constitui um indicador da performance da direção e poderá ser ano a ano, tem sido esse o caminho, permite-nos monitorizar o que corre bem ou mal nos vários níveis de comunicação.

6- Enquanto responsável pela comunicação interna do grupo, no caso particular da intranet do grupo, as suas grandes áreas e conteúdos foram pensados e desenvolvidos com base na origem dos colaboradores?

PR – Eu acho que tem a ver com as áreas em que se estrutura a empresa, não é. A ver com as grandes áreas funcionais, com a estruturação da empresa e com a sua macroestrutura. E em alguns casos específicos da sua microestrutura, quando são relevantes. Mas na sua origem ... eu acho que a intranet corresponde às necessidades dos colaboradores para o seu trabalho, para o desenvolvimento das suas tarefas, mas acho que está estruturada de uma maneira que corresponde às grandes áreas da casa. E acho que nas pequenas especificidades da casa também, por isso também tem a área da casa do pessoal, dos benefícios ou a área da comissão de trabalhadores ou a pontualidade ferroviária.

São as tais questões que eu falava há pouco, cruzar as grandes questões funcionais, com a macroestrutura e as suas especificidades. Mas acho que dá resposta ao que os colaboradores precisam para se informar e trabalhar. Informar, envolver e conhecer.

7- Como nasceu o projeto de criação da intranet do grupo? Quais foram os principais desafios e evolução até ao momento?

PR- Bem o projeto de criação da intranet do grupo, quer dizer havia duas intranets. O portal interno da REFER e havia uma na EP, uma intranet aliás com grandes dificuldades no que respeita aos destaques da informação. Tinha que ser reformulada, a intranet da EP e eventualmente a da REFER também tinha de ser melhorada. E, portanto, no contexto de fusão primeiro fizemos um microsite, que estava nas duas intranets da fusão passo a passo. E depois quando surgiu a fusão, até termos a nova intranet mesmo tínhamos uma homepage, a partir da qual se partia para as outras intranets, mas que era temporário. Portanto em 2016 claro, fez-se um programa de concurso e depois um concurso e ficou a trabalhar-se com uma empresa e no dia 1 de junho de 2016 a intranet foi lançada. Com o layout que tem a ver com a marca, com aquilo que queremos que se identificou com a marca. Porque não é só o employer engagement, também o employer branding ... e nós como estamos a criar uma empresa de raiz, tudo isso pode ser a calculado. Portanto o layout da intranet nasce também dessa preocupação. Nasce pelo número de reuniões com os stakeholders internos, para tentar dar resposta e criar uma intranet, na qual eles se revejam. Fizemos também o benchmarking, fez-se uma parceria entre os sistemas de informação, a área organizacional e a área da comunicação para o desenvolvimento deste projeto. Na gestão propriamente da intranet ficou a área organizacional com as questões mais institucionais e organizacional e a comunicação interna (nós) com a parte de comunicação. Portanto, foi um projeto desenvolvido entre três unidade funcionais e é um projeto que é gerido, já enquanto objeto concreto por duas unidades funcionais. Penso que tem funcionado bem, é o balanço que eu faço. Às vezes poderemos querer todos mais um bocadinho, mas a verdade é que esta partilha, tem que ser limada como tudo. E também é inovadora, eu acho. Porque normalmente há uma entidade que gere a intranet ponto.

8- Em que medida, a intranet do grupo IP estimula boas práticas que conduzam a um envolvimento e sentimento de pertença para com a IP?

PR- Eu acho que a intranet do grupo IP é tão diversificada do ponto de vista das entradas e das saídas. Isto é a minha linguagem não informática..., mas desde a publicação de fichas de como fazer, desde as aplicações, desde os passatempos, desde a sistemática preocupação das iniciativas que envolvem os colaboradores, colocando fotografias, filmes... acho que tem imensas portas de

entrada e saída de informação. Portanto a ideia é que haja um pedacinho de tudo, não é. A agenda, o que há de novo, duas formas para os destaques – uma fixa e outra que vai rodando. Acho que tem uma panóplia de possibilidades e é a única que pode garantir este objetivo de envolvimento dos colaboradores.

9- Considera que a intranet do grupo IP é uma plataforma colaborativa de acesso a todos os colaboradores e tem uma influência no seu dia-a-dia?

PR- Eu penso que tem claramente uma influência no seu dia-a-dia, eu penso que há que trabalhar mais ..., mas no sentido do ponto de vista estrutural, em ser mais colaborativa. Eu gostava que ela fosse mais colaborativa. E também um bocadinho mais empático, há coisas que temos para fazer... colocar o rosto das pessoas a passar na intranet, para que eles se revejam mais. Mas também do ponto de vista dos fóruns, uma espécie de Facebook que na altura ficou pensado, mas não foi avante. Mas, acho que temos de caminhar para uma plataforma mais colaborativa, que permita aos colaboradores ser mais apelativa, do ponto de vista dos fóruns de comunicação. Pelos grupos de trabalho, grupos de interesse, mas levar as pessoas a utilizarem a intranet para isso. E acho que já ganhamos uma “luta”, conseguir que haja uma abertura a essa ideia, ainda não está concretizada..., mas há abertura. Porque eu lembro-me dos primeiros tempos em que vim para a comunicação e que se falava deste ponto de vista e achava-se que não. Agora já há esta abertura de achar que a intranet também pode servir para isso. Pensava-se na intranet como algo que só serve para informar.

10- Quais são as prioridades ou planos para este novo ano, a nível de conteúdos/áreas ou melhorias a potenciar na intranet do grupo IP?

PR- Bom há uma prioridade constante que é responder às necessidades dos nossos clientes. Do ponto de vista estrutural também e há previsões de vários subsites. Um para a eficiência energética, um para os processos de PMO e acho que teremos que avançar nesta perspetiva que eu estava a dizer. E há muito trabalho ainda do ponto de vista dos layouts, das páginas da intranet que é preciso trabalhá-las. A informação está lá, mas é preciso trabalhá-las. Basicamente acho que é isso.

11- Num ambiente em que se experiencia as novas tendências tecnológicas a nível das redes sociais e na forma como comunicamos, a intranet torna-se de uso familiar na geração presente na IP?

PR- Sim, eu acho que o problema ... do que eu tenho visto é que as pessoas aprendem a mexer na intranet como aprender a mexer no Facebook e a idade não é uma limitação. O que é uma limitação é o acesso à intranet, quer como disse por questões meramente funcionais – de turnos, de não terem uma secretária e um computador, de não ser esse o objeto de trabalho não é. E por outro lado, terem recursos partilhados que dificulta um bocadinho. Portanto, eu acho que não é uma questão geracional. Se alguém terá pensado nisso, pensem por exemplo na maneira como os nossos pais acedem a este tipo de ferramentas.

Anexo V

Inquérito Por Questionário

O presente questionário somente apresenta as questões alvo para a presente investigação, contudo este foi englobado no questionário de comunicação interna da IP e o mesmo foi disponibilizado na intranet da IP e por email.

COMUNICAÇÃO INTERNA - 2017

Este questionário tem por objetivo a melhoria contínua do papel da Comunicação Interna na organização, a partir da perceção e da avaliação dos colaboradores do Grupo IP.

No âmbito do mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica Portuguesa, a IP disponibilizou a sua intranet para objeto de investigação, razão pela qual o Grupo de Questões relativo a esta temática apresenta um grande nível de detalhe.

O tempo médio estimado para concluir o preenchimento é de cerca de 5 minutos.

O questionário é confidencial. Não se pretende fazer qualquer identificação pessoal.

Agradecemos a disponibilidade de todos/as!

I – COMUNICAÇÃO INTERNA NA IP

1 – Como avalia, em traços gerais, a Comunicação Interna que se tem feito na IP?

(1= discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = concordo; 4 = concordo totalmente)

	1	2	3	4	NS /N R
1.1. Tem contribuído para estimular e promover o sentimento de pertença na empresa					
1.2. Tem ajudado a compreender o “negócio” da empresa, bem como a sua estratégia e objetivos					
1.3. Tem permitido conhecer melhor as atividades dos diferentes serviços da empresa					

1.4. Tem sido facilitadora da interação entre colaboradores e equipas					
1.5. Tem favorecido a aproximação entre o Conselho de Administração da empresa, a gestão de topo e os colaboradores					
1.6. Tem proporcionado a valorização interna da marca e da imagem IP					
1.7. Tem incentivado a promoção da responsabilidade social empresarial					

2 – Quais os meios ou ações de comunicação que considera mais relevantes para e promover uma eficaz comunicação interna?

(1= nada importante; 2 = pouco importante; 3 =importante; 4 = muito importante)

	1	2	3	4	NS/NR
2.1. Intranet					
2.2. E-mail					
2.3. Newsletter Digital “Nosipê”					
2.4. Reuniões, <i>workshops</i> , seminários e conferências					
2.5. Encontros e ações de <i>Team Building</i>					

3- Com que frequência costuma consultar a intranet?

Várias vezes ao dia	
Uma vez ao dia	
Semanalmente	
Mensalmente	
Raramente/Nunca	

4- Numa perspetiva genérica, como avalia a intranet?

(1= discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = concordo; 4 = concordo totalmente)

	1	2	3	4	NS/NR
4.1. A intranet do grupo IP disponibiliza informação atualizada					
4.2. A página inicial e a estrutura de conteúdos estão bem delineadas, sendo fácil a pesquisa e o acesso às áreas e conteúdos					
4.3. A escolha das cores, linguagem, <i>design</i> e organização de conteúdos torna a intranet apelativa e de navegação acessível					
4.4. É uma plataforma funcional e transversal, que permite o acesso a conteúdos relevantes para o conhecimento geral da organização, do negócio e atividade.					
4.5. Obtenho informação útil para a realização das minhas tarefas diárias					
4.6. A intranet disponibiliza informação fiável e de qualidade, não sendo necessária a consulta de outros meios de comunicação					

5- Entre as grandes áreas e conteúdos presentes na intranet, quais revelam maior interesse de consulta para si?

(1= nada importante; 2 = pouco importante; 3 = importante; 4 = muito importante)

	1	2	3	4	NS/NR
5.1. Página Inicial - consulta de todas as informações e conteúdos disponíveis na <i>homepage</i> (ex.: destaques, o que há de novo?, o que vai acontecer?, notícias, eu quero...)					
5.2. Grupo - Aceder a informação de carácter institucional (ex. órgãos sociais, relação com o acionista, políticas e estatutos, representação internacional...)					
5.3. Organização e Gestão - Consulta de informação de natureza organizacional, normativa e funcional (ex. Manual da organização, organogramas, decisões e					

deliberações, processos, normativos e modelos, <i>Best practices...</i>)					
5.4. Pessoas - Acesso a informação, documentação e ferramentas específicas da área (ex. Benefícios sociais, remunerações, marcação de férias, formação...)					
5.5. A nossa atividade - Consulta de conteúdos com enfoque nas grandes áreas (ex. Redes e SIG, Planeamento, Conservação e Manutenção, <i>Asset management...</i>)					
5.6. Aplicações - Acesso a um conjunto de ferramentas úteis (ex. aplicações transversais, <i>helpdesk</i> , pessoas, telemática, meios e recursos, património, operação...)					
5.7. Comunicação - Consulta de informação da área (ex. Recortes de imprensa, marcas, apresentações públicas, newsletter...)					

6 - No que respeita aos conteúdos da área social e de capital humano quais são aqueles a que mais acede?

Selecione por grau de frequência, de acordo com a seguinte escala (1 = Raramente 5 = Frequentemente)

	1	2	3	4	5
6.1. Benefícios sociais e Casa do Pessoal					
6.2. Informação sobre remuneração, avaliação de desempenho, recrutamento e mobilidade					
6.3. Formação - atividade formativa do grupo e informações associadas					
6.4. Notícias sobre passatempos, benefícios e parcerias					
6.5. Responsabilidade social e ética					
6.6. Comissão de trabalhadores da IP					

7- No que concerne aos conteúdos noticiosos e de comunicação, quais são os que mais acede?

Selecione por grau de frequência, de acordo com a seguinte escala (1 = Raramente 5 = Frequentemente)

	1	2	3	4	5
7.1. Notícias					
7.2. Newsletter Nosipê					
7.3. O que vai acontecer?					
7.4. IP na comunicação social					
7.5. Apresentações públicas					
7.6. Consulta de informação sobre as marcas					
7.7. Acesso ao site institucional					

8- Dos conteúdos aplicativos, ferramentas e utilitários, quais os que mais acede?

Selecione por grau de frequência, de acordo com a seguinte escala (1 = Raramente 5 = Frequentemente)

	1	2	3	4	5
8.1. Contactos – pesquisa de contactos telefónicos e outros					
8.2. Helpdesk					
8.3. Os meus favoritos					
8.4. Aplicações - Acesso à área das aplicações ou ferramentas					
8.5. Acesso ao SIG					
8.6. Acesso aplicação eTrabalho					
8.7. Eu quero? – informação simplificado a áreas e documentos					
8.8. Destaques - de documentos, aplicações e áreas					
8.9. Áreas colaborativas - acesso a áreas de trabalho					
8.10. Pontualidade Ferroviária					

8.11. Comunicação de irregularidades					
--------------------------------------	--	--	--	--	--

9- Em relação aos conteúdos de organização e gestão quais são os que mais acede?

Selecione por grau de frequência, de acordo com a seguinte escala (1 = Raramente 5 = Frequentemente)

	1	2	3	4	5
9.1. O que há de novo?					
9.2. Consulta ao sistema de gestão empresarial e processos do grupo IP					
9.3. Consulta de normativos e modelos					
9.4. Acesso a decisões, deliberações e delegação de poderes					
9.5. Acesso a informação da área projetos					
9.6. Consulta do arquivo, centro de documentação e legislação					

10- Em relação aos conteúdos de carácter institucional sobre o Grupo quais são os que mais acede? Selecione por grau de frequência, de acordo com a seguinte escala (1 = Raramente 5 = Frequentemente)

	1	2	3	4	5
10.1. Governo Societário - Órgãos Sociais e Documentos base (ex. Diretório da Rede, Relatório e Contas e de sustentabilidade...)					
10.2. Relação com o acionista – Contrato programa ferroviário e Contrato de concessão rodoviário					
10.3. Políticas e estatutos					
10.4. Representação internacional					
10.5. Representação regional					
10.6. Stakeholders					
10.7. Prémios e certificações					

11- Em relação aos conteúdos sobre a atividade do Grupo quais são os que mais acede?

Selecione por grau de frequência, de acordo com a seguinte escala (1 = Raramente 5 = Frequentemente)

	1	2	3	4	5
11.1. Redes e SIG					
11.2. Planeamento					
11.3. Grandes Investimentos					
11.4. Asset Management					
11.5. Manutenção e Conservação					
11.6. Operação					
11.7. Segurança					
11.8. Ambiente					
11.9. Financeira					
11.10. Comercial e marketing					
11.11. Inovação					
11.12. Contratação					
11.13. Logística					
11.14. Serviços Gerais					

12- – Na sua globalidade, como classifica a intranet do Grupo IP?

(selecione apenas uma opção)

Excede as expetativas	
Tem vindo a melhorar e tem potencial	
Adequada às necessidades	
Tem muito que melhorar	

13- Relativamente a novas temáticas e conteúdos, quais gostaria de ver implementadas ou melhoradas na intranet do Grupo IP?

Ordene por grau de importância, segundo a seguinte escala (1-nada importante a 5- muito importante)

	1	2	3	4	5
13.1. Aprofundar o conhecimento sobre as grandes áreas de negócio					
13.2. Mais informação sobre a atividade das diferentes áreas do Grupo					
13.3. Mais informação de carácter formativo (ex. manuais, apresentações...)					
13.4. Criação de um espaço dedicado ao envio de sugestões e ideias do que pode ser melhorado na organização					
13.5. Dinamização e disponibilização de uma galeria de imagens, fotografias e vídeos					
13.6. Desenvolvimento dos Blogs da IP sobre temas específicos					
13.7. Aumentar a interação dos colaboradores com a intranet (ex. possibilidade de comentar conteúdos, fotografias ou vídeos)					
13.8. Rede social – que permita o contacto e troca de informação, informal ou formal, entre colaboradores da IP					
13.9. Divulgar mais informação de carácter social e de recursos humanos sobre os colaboradores					