



INSTITUTO SUPERIOR DE NOVAS PROFISSÕES

A Intranet como elemento de coesão e reforço da identidade corporativa -
Estudo de caso: Media Capital Rádios

Daniela Azevedo e Abreu da Silva Ferreira

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Novas Profissões para
obtenção do grau de Mestre em Comunicação Integrada

Orientador - Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Lisboa

2015

Resumo

Este estudo teve como objetivo perceber se a Intranet do grupo Media Capital Rádios vai ao encontro das necessidades dos utilizadores, ou seja, o universo de colaboradores da empresa, ou se, em complemento, também visa e potencia a sua participação naquele que se entende por um sentimento de coesão e reforço da identidade corporativa.

A Intranet MCR satisfaz algumas áreas como a pesquisa por benefícios e protocolos, bem como documentação relevante para os serviços de Recursos Humanos, além de permitir algum envolvimento nas restantes empresas que compõem o grupo, e entretenimento, através de passatempos. O ponto de partida do estudo é perceber se o colaborador é, ou pode vir a ser, parte mais ativa na estrutura comunicativa interna da empresa.

Parte da fundamentação deste estudo assenta no modelo teórico de Palo Alto, descrito por Claude Duterme, que faz uma reflexão sobre a comunicação interna olhada do ponto de vista empresarial, ou seja, como um desafio de gestão e de intervenção na empresa, através dos seus atores. Para o autor, a comunicação é determinada pelo contexto em que se inscreve e toda a mensagem comporta, assim, dois níveis de significação.

Durante a elaboração do estudo tive oportunidade de conhecer pessoalmente, em Portugal e na Holanda, Paul Corney e Stowe Boyd, respetivamente, dois dos autores aqui presentes e que transmitiram uma mensagem muito clara de como ferramentas como a Intranet podem contribuir para o crescimento de uma empresa e proporcionar uma melhor gestão de conhecimento, que acaba de se tornar na mais recente área a integrar os critérios de qualidade da ISO 9001(2015).

Palavras-chave: Intranet, comunicação interna, participação, integração, gestão de conhecimento

Abstract

This study aimed to understand whether the group's Media Capital Rádios Intranet meets the needs of users, the group of employees of the company or, in addition, if it also aims and enhances its participation in what is meant by a sense of cohesion and enhanced corporate identity.

The MCR Intranet meets some areas as research for benefits and protocols and relevant documentation to the Human Resources services, as well as allowing some involvement in other companies of the group and entertainment, through hobbies. The starting point of the study is to understand whether the employee is, or may be, more of an active part in the internal communicative structure of the company.

Part of the rationale of this study is based on the theoretical model of Palo Alto, described by Claude Duterme, which reflects on the intercom look from a business point of view, that is, as a management challenge and intervention in the company, through the company's members. For the author, the communication is determined by the context in which it is part and the whole message has two levels of meaning.

During the preparation of the study I got to know personally in Portugal and the Netherlands, Paul Corney and Steve Boyd, two other authors present here and who sent a very clear message of how tools like the Intranet can contribute to the growth of a company and better management of knowledge, which has just become the latest area to integrate the quality requirements of ISO 9001 (2015).

Keywords: Intranet, internal communication, participation, integration, knowledge management

Agradecimentos

Nas horas que antecedem a entrega desta dissertação é fundamental o reconhecimento de que, tal como qualquer trabalho de sucesso, não resulta apenas do meu esforço e empenho.

Antes de mais, agradecer ao Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, que não hesitou desde o primeiro dia em orientar o meu trabalho de investigação. Estou-lhe imensamente agradecida pelo acompanhamento constante, pela partilha de conhecimentos, pela sua disponibilidade e prontidão na resposta a todos os e-mails, telefonemas e até sms, que nunca foram ignorados. Sem este incentivo, nunca teria aqui chegado.

Um muito obrigada também à total liberdade de operações que me foi dada pelo Doutor Luís Cabral, administrador do grupo Media Capital Rádios, bem como à sua secretária, Helena Galamba e a todos os colaboradores da MCR que responderam ao questionário, pelo tempo que investiram nessa tarefa.

Não posso deixar de mostrar a minha gratidão a toda a direção da APDSI – Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade, pelo incentivo ao longo desta jornada. Foi graças a tudo o que me ensinaram e a todas as lições de vida que tirei a ouvir-vos, que decidi dar este passo de coragem. Valeu a pena. Uma nota especial ao Professor Doutor Dias Coelho por todas as ausências nas reuniões de Direção que me perdoou para poder estar nas aulas. Obrigada, ainda, ao Secretariado da Associação, Cristina Torres e Cheila Cardoso, pelas constantes ajudas e força nos momentos de desânimo.

Ao Engenheiro Tiago Leitão por ser a voz da razão que esteve presente nos dias mais desesperançosos a fazer-me focar no objetivo final. Foi com grande orgulho que partilhei com ele a decisão de fazer esta dissertação e só tenho a agradecer o ter acreditado que era possível.

Ao Basílio Vieira por ter elevado a minha confiança a níveis onde nunca estive, por acreditar tanto em mim e nas minhas capacidades, e pela ajuda em todos os “colapsos informáticos” que este trabalho sofreu em diversas fases e que, por consequência, implicaram o sacrifício da sua vida familiar. Sem ele, não poderia deixar de escrever, não tinha sido possível chegar a este dia e a este texto.

Aos meus pais, por serem a base em que a minha vida se sustenta, e a todas as entidades superiores que me regem.

Aos amigos de quem estive mais distante nos últimos meses. A todos, um MUITO OBRIGADA.

“Disciplining yourself to do what you know is right and important, although difficult, is the high road to pride, self-esteem, and personal satisfaction” - Margaret Thatcher

Índice

Introdução	1
Capítulo I - Motivação e comportamento nas organizações	5
1 - Cultura e identidade corporativa das organizações	5
2 - Comportamento organizacional	11
3 - O papel da comunicação na gestão das organizações.....	15
Capítulo II - As Novas Tecnologias de Informação na comunicação interna	24
1 - Objetivos da comunicação interna	24
2 - O papel da Intranet na imagem da empresa.....	28
3 - Participação colaborativa no reforço da cultura empresarial	34
Capítulo III - Metodologia	42
1 - Enquadramento situacional da empresa Media Capital Rádios.....	42
2 - Estratégia metodológica	48
2.1 - Enquadramento, justificação e delimitação do objeto de estudo Intranet MCR	48
2.2 - Aplicação Metodológica.....	49
2.3 - Dados secundários - observação direta e entrevista	50
2.4 - Dados primários - Inquérito por questionário.....	51
3 - Universo, amostra e horizonte temporal da investigação	53
4 - Limitações à investigação	54
5 - Hipóteses em investigação	55
Capítulo IV - Análise de dados primários do estudo de caso da Intranet do grupo Media Capital Rádios	57
1 - Análise geral aos dados primários do estudo	57
1.1 - Dados de caracterização dos inquiridos	57
1.2 - Análise geral dos dados apurados no questionário	60
2. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo.....	71
2.1 - Comparação entre a categoria profissional do colaborador e a avaliação que faz à página de Intranet da MCR	71
2.2 - Comparação da antiguidade e idade do colaborador com a sua avaliação à Intranet	73

3. Reflexões aos dados e pistas futuras de investigação.....	76
Conclusão	79
Bibliografia.....	81
WebGrafia	88
Outras fontes bibliográficas.....	88
Anexos	89
Anexo 1 - Entrevista ao Dr. Luís Cabral, administrador da Media Capital Rádios	
Anexo 2 - Questionário de Satisfação sobre a Intranet MCR	
Anexo 3 - Captura de imagens da Intranet MCR	

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Género.....	57
Gráfico 2 - Grupo etário.....	58
Gráfico 3 - Categoria profissional.....	58
Gráfico 4 - Departamento.....	59
Gráfico 5 - Antiguidade.....	60
Gráfico 6 - Frequência com que acede à Intranet MCR.....	61
Gráfico 7 - Principal razão para utilizar pouco a Intranet MCR.....	62
Gráfico 8 - Quais as áreas a que costuma aceder.....	63
Gráfico 9 - Aspetos que considera positivos na página web da Intranet MCR.....	64
Gráfico 10 - A Intranet MCR é uma ferramenta de gestão.....	65
Gráfico 11 - Vantagens na existência da Intranet MCR.....	65
Gráfico 12 - A minha participação na Intranet MCR.....	66
Gráfico 13 - Benefícios na utilização da Intranet MCR.....	67
Gráfico 14 - Avaliação geral da Intranet MCR.....	68
Gráfico 15 - A evolução da Intranet MCR.....	69
Gráfico 16 - Novas funcionalidades que gostaria de ver incluídas na Intranet MCR.....	70
Gráfico 17 - Nova funcionalidades que gostaria de ver incluídas na Intranet MCR - Resposta dos Administrativos.....	72
Gráfico 18 - Nova funcionalidades que gostaria de ver incluídas na Intranet MCR - Resposta dos Jornalistas.....	73
Gráfico 19 - Frequência com que acede a cada uma das áreas da Intranet MCR - Respostas da Faixa Etária 25-34.....	74
Gráfico 20 - Frequência com que acede a cada uma das áreas da Intranet MCR - Respostas da Faixa Etária 35-44.....	75

Introdução

Ao estudar a Intranet do Grupo Media Capital (GMC) proponho-me trabalhar no caso de estudo de uma empresa, com a qual tenho uma relação de trabalho, por ser colaboradora e utilizadora da rede informática interna de comunicação, e também pelo facto de ter assistido ao nascimento, implementação e crescimento da Intranet, que correspondeu a uma grande evolução técnica facilitadora de um conjunto de tarefas diárias como o preenchimento de formulários, pedidos de assistência técnica ou requisição de viaturas para reportagem, por exemplo.

Do ponto de vista sociológico, a Intranet do GMC tem também uma componente mais lúdica, com passatempos que são uma extensão de apoios atribuídos a algum dos órgãos de comunicação social do grupo, além de permitir um acesso rápido aos conteúdos em destaque diariamente em cada um dos media que o compõem.

O *layout* tem sido, talvez, a maior lacuna ou, pelo menos, a mais visível da Intranet da Media Capital na medida em que, desde a sua implementação, em meados de 2013, só conheceu dois aspectos gráficos.

No seguimento da dissertação tive o apoio do Sr. Administrador da Media Capital Rádios Dr. Luis Cabral, na análise a esta ferramenta de comunicação interna, quer do ponto de vista técnico, quer do ponto de vista textual e gráfico.

Existem várias dissertações sobre a Intranet de diversas empresas mas parece-me pertinente perceber se a Intranet do GMC é um meio de reforço da identidade cultural de cada um dos profissionais que a integram, se corresponde a um espelhar da minha identificação enquanto indivíduo e profissional, com a cultura daquela que é, neste momento, a empresa líder de audiências em Portugal quer no sector televisivo, quer no sector radiofónico.

O ritmo de permanente mudança, novidade e actualidade que se impõe ao produto difundido *on air* poderá não ser exactamente o mesmo ou não ser

compatível com os diferentes ritmos dos contextos individuais, apesar de os funcionários e colaboradores serem incitados, pelo ambiente social vigente nas rotinas profissionais diárias, no sentido de se adequarem à sociedade da informação.

Os argumentos que têm promovido o incentivo ao recurso à Intranet vão no sentido de que facilita aquelas rotinas, os processos burocráticos do dia-a-dia e promovem uma maior facilidade de comunicação entre todos, sem as barreiras burocráticas que a formalidade de diferentes departamentos (antena, comerciais, jornalistas, produtores...) acarreta.

Contudo, esta mudança que se pretende que ocorra exige abordagens complexas e integradoras, que permitam, por um lado, que o acesso à Intranet se torne numa rotina diária e não excepcional e, por outro, alargar a informação à generalidade dos profissionais que integram a empresa.

Com o crescente interesse e o instalar da tendência que, internamente, nos tem sido transmitida de fazermos uma aposta em conteúdos com maior relevância e pertinência em vez de sermos, enquanto empresa de media, meros difusores de notícias simples e gratuitas, é meu objectivo analisar os atributos das redes sociais que são considerados importantes pelos colaboradores do GMC para que, progressivamente, a Intranet corresponda a uma plataforma de maior identificação afectiva com a cultura da Media Capital. Finalmente, pretendo, com esta dissertação, abrir caminho para uma estratégia mais humanizada de comunicação no reforço da ligação sociológica que deverá existir entre funcionários de uma empresa que é tão acarinhada pelo público.

A Intranet do Grupo Media Capital (GMC) utiliza a infraestrutura da Internet para proporcionar, dentro das instalações físicas da empresa e apenas através do Internet Explorer, acesso dos funcionários e colaboradores a um espaço de partilha de documentos e de um conjunto de informações relevantes para o normal e regulamentado exercício de tarefas rotineiras e burocráticas. Estando

a Media Capital dividida entre as instalações de Queluz e as de Lisboa, recursos como chats, videoconferência ou murais poderão ser considerados fundamentais na exploração das identidades próprias de cada indivíduo que, idealmente, contribuiriam para o enriquecimento do capital humano da empresa e para o capital intelectual necessariamente útil a qualquer empresa que se queira manter competitiva.

Integrar a Intranet com os sistemas de gestão, tornando determinados processos mais céleres e eficazes, é um passo que a Intranet do GMC já deu. Todavia, uma Intranet aceite com naturalidade no dia-a-dia dos funcionários e a fazê-los sentirem-se integrados, será o futuro 2.0 que o maior grupo de media em Portugal deverá perseguir.

Com o advento das novas tecnologias que estão presentes em cada instante das nossas rotinas diárias, o design gráfico e as normas de funcionamento não podem ser descurados quando se fala de Intranet. Uma Intranet que reflecte a cultura da sua empresa fará com que os funcionários se sintam mais integrados, ajudando aqueles que estão fisicamente ausentes a sentirem-se “part of the team”, e incentivando a colaboração e comunicação sobre os projectos nos quais participam.

A actualidade do tema é indiscutível e no ano passado ganhou ainda mais força com os Digital Communication Awards a distinguirem a edpON cuja rede de comunicação interna digital foi a vencedora do prémio na categoria Intranet. A edpON bateu nomes como a Coca-Cola Enterprises, com a “iConnect Mobile”, e a Beiersdorf Shared Services GmbH, com a “BSS live”.

Será a Intranet da Media Capital, através dos seus conteúdos, geradora de participação entre os colaboradores e feita em ambos os sentidos, ou seja, das chefias para os funcionários e vice-versa?

Os conteúdos proporcionados pela Intranet da Media Capital reflectirão a mesma identidade corporativa que o público externo tem dos media que compõem a empresa?

Conseguirá a Intranet do GMC “competir” com o apelo das redes sociais no fornecimento de conteúdo mais lúdico e interactivo a que cada colaborador também aspira no decorrer do seu dia de trabalho?

O ponto de partida da dissertação será identificar as necessidades e aferir das expectativas dos colaboradores em relação à rede interna de comunicação, atendendo a variáveis como participação, sentimento de integração, necessidade de informação e percepção da identidade corporativa.

Capítulo I - Motivação e comportamento nas organizações

1 - Cultura e identidade corporativa das organizações

A Intranet pode ser definida como «uma rede privada, administrada por uma organização, cujo acesso só esta pode assegurar aos seus colaboradores. A Intranet é um ambiente dinâmico e activo que difere de tudo o que as pessoas conhecem. «Ela não exige apenas um óptimo plano arquitectónico para lidar com a tecnologia, mas também a cooperação, o desenvolvimento de relacionamentos humanos e a confiança mútua entre grupos de pessoas que até então nunca tenham trabalhado juntas» (Benett, 1997: 21).

A Internet e a Intranet estiveram ligadas no início do seu aparecimento, que tem como marco o ano de 1991. A Internet era vista como um acesso rápido e uma “janela para o mundo” e a Intranet como um local no qual se armazenavam informações institucionais relevantes. Após 2000, a Internet evoluiu, com novos gráficos, novas programações e *layouts* arrojados. Essa evolução, infelizmente não foi “copiada” pela Intranet que, apesar de continuar com a sua função de repositório, manteve-se clássica, sem procurar seguir a nova tendência de *layouts* e gráficos, na maior parte dos casos.

De acordo com Beal (2004), as empresas do século XXI são organizações que existem num ambiente repleto de inter-relações que muda constantemente. Nesse contexto, informação e conhecimento são o ponto de partida para se prever, compreender e responder a tais mudanças. Portanto, para serem eficazes, as organizações têm de ter os seus processos decisórios e operacionais alimentados com informações relevantes, oportunas, completas e exatas, obtidas de forma eficiente e adaptadas às necessidades do negócio.

LeMoigne (1997) define o sistema de informação organizacional como «o conjunto de meios e procedimentos que, através de mecanismos de representação, têm como finalidade fornecer aos diferentes membros da

organização uma percepção do estado de funcionamento da mesma. É a informação sobre a organização e o seu ambiente».

A hipótese de não existência de um sistema de comunicação interna põe em causa a comunicação e o relacionamento entre os diversos elementos. Os sistemas de informação, ainda segundo LeMoigne (1997), são anteriores ao aparecimento do computador, mas as tecnologias de informação permitem a introdução de novos processos e mecanismos de rotina.

As organizações têm sido expostas às mais diversas mensagens, constituindo-se a criação de uma identidade forte e vincada um dos maiores desafios que enfrentam nos dias de hoje, marcados por constantes reestruturações de equipas, reduções do número de trabalhadores e cortes salariais, pelo que tem sido difícil estabelecer e manter uma identidade coesa.

A relevância da identidade do orador no transmitir deste tipo de mensagem é um outro aspeto muito valorizado por Amossy (2000, p.60): «A importância atribuída ao porta-voz de determinado argumento é essencial aos olhos da sua capacidade de retórica. Aquilo a que chamamos de “ethos”, ou seja a imagem que o indivíduo constrói durante o seu discurso, tem influência na eficácia das suas palavras».

No caso que aqui abordamos, a identidade da empresa pode ser percebida pelo discurso estabelecido através dos veículos de comunicação interna, como a Intranet. Assim, assistimos a uma construção da imagem da empresa por intermédio dos valores que consegue mobilizar, tais como a competência, a solidariedade, a seriedade, a benevolência, a sinceridade, o progresso e a preocupação com o meio ambiente, entre outros.

Esses valores, no entender de Amossy (2000), podem conduzir o colaborador a desenvolver sentimentos de empatia e orgulho na sua organização. Os três meios que compõem o “ethos” são, precisamente, os ligados aos valores mencionados acima: a “phrónesis” (bom senso), a “eúnoia” (relativa à

benevolência e solidariedade), e a “areté” (que se refere a virtude, franqueza, honestidade).

Comunicar a filosofia da instituição é de enorme importância quer para se definir junto da imprensa e da concorrência, como também para definir o seu papel junto dos seus parceiros (Cheney et al, 2004: 124-126). Os elementos que compõem a instituição não podem ficar de fora e a mensagem deve ser adaptada aos diferentes públicos internos.

Santos (1995) valoriza, não só a mensagem, mas as palavras escolhidas para a transmitir. O autor atribui uma forte importância ao emissor da produção linguística por ser quem escolhe que frases há-de comunicar para atingir uma determinada finalidade. Para atingi-la o emissor deve ter em conta que palavras são mais familiares ao seu destinatário que deve ser incorporado na sua intenção.

A organização formal e a informal são dois aspectos distintos que Chiavenato (1983) já considerava na estrutura e, conseqüentemente, na comunicação das empresas. A organização formal é aquela que se constrói tendo por base a divisão de trabalho formal, que especializa órgãos e pessoas em determinadas tarefas planeadas e formalmente oficializadas.

Já a organização informal é a que se estabelece de forma espontânea e natural entre as pessoas, que ocupam posições na organização formal, a partir dos relacionamentos humanos, como ocupantes de cargos. Forma-se a partir de interacção social efectiva e não da mera execução automática do quadro normativo formal (Chiavenato, 1983:74-75).

Um dos focos mais importantes na criação de uma identidade corporativa é, para Cheney (2004: 129-133) que os colaboradores se identifiquem com a organização que integram. Para tal, «muitas organizações estão conscientes de que esse processo de identificação só ocorre se cada elemento for

respeitado, ouvido e envolvido, em articulação com os valores e missões que a entidade vai levando a cabo».

Deste modo, os indivíduos conseguem interiorizar os valores e relacionarem-se de acordo com os mesmos, de uma forma muito mais activa do que se lhes fossem apenas transmitidos como notas finais a cumprir ou a ter em atenção. Um bom exemplo que o autor aponta neste domínio é o caso da LEGO, que tem vindo a esforçar-se por mudar o seu foco de comunicação de uma empresa que apenas faz brinquedos infantis, para uma empresa que se dedica a um alargado conjunto de actividades.

Neste processo, os gestores de topo deram grande liberdade criativa aos seus activos para reinterpretarem e recriarem os símbolos sagrados da empresa, como as peças em formato de tijolo que encaixam, as cores e a sua história.

Martini et al. (2012: 5-9) apresentam o surgimento da Intranet como uma nova forma de pensar e organizar os colaboradores, o trabalho e as interações entre eles. Nos anos 90, as Intranets eram um mero repositório de informação, que apenas permitia aos funcionários o acesso a alguns serviços, mas, hoje, e com o alargamento das suas funções, as Intranets já ocupam um lugar importante na gestão do conhecimento, colaboração e processos de comunicação, e até mesmo em questões sociais onde «o processo de inovação disruptiva não acontece no vácuo; são as pessoas que o conduzem». Mas para que a Intranet tenha espaço para se implementar e crescer é preciso que haja essa mesma intenção por parte de quem gere as organizações, que deverá ter o foco na formação dos seus colaboradores. «A formação deve procurar implementar as experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico e reforçá-las com actividade planeada com o objectivo de que os indivíduos em qualquer dos níveis da estrutura da empresa possam desenvolver mais rapidamente os seus conhecimentos e habilidades que os beneficiarão a eles próprios e à empresa» (Chiavenato, 2006: 391).

Chiavenato explica que a formação pode ser decidida ou estar confinada à gestão dos recursos humanos, ou seguir um modelo descentralizado, embora defenda «um modelo equilibrado em que um responsável assuma a formação e obtenha o devido apoio do departamento de recursos humanos através do levantamento de necessidades e diagnóstico da formação bem como a sua programação» (2006: 392).

Sendo a formação «uma resposta estruturada a uma necessidade de conhecimentos, habilidades ou competências», o autor classifica o sucesso da mesma consoante a forma como essa necessidade de formação foi identificada».

Newstrom (2008: 3-6) realça que a identidade das organizações passa pela identidade e natureza das pessoas que são motivadas a agir segundo os seus interesses pessoais, e não apenas seguindo as pegadas do gestor. O autor considera que «a melhor abordagem a adoptar pelo gestor será o aumento da satisfação pessoal».

O desejo de envolvimento e a oportunidade de participar na tomada de decisão, partilhando os seus talentos e experiências, é outro aspecto que pode, ou não, caracterizar a identidade corporativa, consoante seja maior ou menor o nível de participação do indivíduo. Finalmente, e ainda segundo Newstrom (2008), para que a identidade da organização seja sempre forte e segura o gestor não pode descurar a valorização do indivíduo ou seja, as pessoas não devem ser vistas como meros instrumentos para se atingir um fim.

Para Bilhim (2008: 185) a cultura é «intangível, implícita, dada como certa, e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário no local de trabalho».

Ao mesmo tempo que cada organização cria e desenvolve a sua identidade, a valorização do papel de cada pessoa que a integra e lhe dá vida «facilita a identificação com as metas organizacionais».

A teoria da cultura organizacional pode, ainda assim, ser abordada em duas perspectivas. Uma, defendida por Gomes (2000: 37-39), é mais integradora e propõe a existência de uma cultura forte e única, dominando toda a estrutura de forma coesa. Outra, justificada por Rosa (1994: 23), admite a heterogeneidade existente no seio de qualquer instituição e ainda a dispõe nas dimensões “activa” e “criativa”, embora ambas se sustentem em traços comportamentais baseados na memória colectiva e valores de referência instituídos ao longo dos anos na organização.

Gomes (2000) entende a cultura como um elemento aglutinador das diferentes partes que compõem uma organização, de tal forma que esta surge como um pólo unitário e homogéneo, no qual todos pensam de forma idêntica, lidam com os mesmos problemas e adoptam soluções também semelhantes. Por outro lado, e contrariamente, poder-se-á argumentar que a estrutura é plural, integra grupos diferenciados, sendo portanto natural a existência de conflitualidade entre os distintos grupos.

Gomes entende, desta forma, que falamos de cultura organizacional no singular, situando a organização no seu relacionamento com o meio exterior. No segundo caso, a unidade de análise são os grupos que compõem cada instituição que, de forma diferenciadora e pluralista, geram confrontos e situações de choque na busca pela «desejável existência nas organizações de uma cultura forte, única, integradora e homogeneizadora, ou, inversamente, de uma cultura mais difusa, plural e heterogénea».

Rosa (1994), por oposição, fala-nos de uma cultura que é tanto mais rica quanto maior for a dimensão da sua diversidade. O autor define mesmo a existência de uma cultura activa, que se caracteriza por «formas de actuação pragmáticas e adaptativas à pressão do contexto e à obtenção de resultados», e de uma cultura criativa que se define como «novas formas de superação dos desafios, novas soluções de vivência organizativa pela adopção e transformação de novos valores e formas de pensar». Ambas são, todavia,

sustentadas numa cultura histórica que valoriza a memória colectiva e os valores de referência na empresa.

2 - Comportamento organizacional

Gaudêncio (2002) faz uma análise do quanto as empresas evoluíram desde a chegada das ferramentas de comunicação cuja implementação trouxe inovação, modernidade e facilidade na gestão de questões diárias. O autor situa em três fases o desenvolvimento da comunicação organizacional, destacando, nas décadas de 60 e 70, a preocupação com ênfase no produto; a partir da década de 80, a reflectir-se numa maior preocupação com a imagem das organizações; e, a partir da década de 90, a comunicação organizacional vista com carácter estratégico.

Em meados do século XX, os empregos eram tidos como um dado adquirido para a vida e os funcionários entendiam a organização como sua, como algo que iria fazer parte das suas vidas por muito tempo, se não mesmo até à idade da reforma, sem que para isso tivessem, necessariamente, que aumentar os seus conhecimentos.

As estruturas eram demasiado democráticas e os procedimentos de tal forma mecanizados que a aprendizagem acontecia, naturalmente, no decorrer dos anos de experiência e sem que houvesse propriamente uma necessidade de haver uma rede de comunicação estabelecida.

Uma carreira longa e estável, ainda que sem grandes picos de motivação, era o ideal de qualquer trabalhador. No entanto, e como sustenta Domingues (2003: pp.48-53), esta situação mudou devido às novas tecnologias de informação, importantes alterações nos sistemas de ensino e formação e a evoluções evidentes ao nível da economia, das concepções de vida e das aspirações individuais. Tudo isto levou a que se passe a encarar esta questão de outra forma.

As mudanças sociais, económicas, culturais, técnicas, etc., exigiam uma maior adaptação a tudo o que se passava à sua volta. O emprego deixou de ser para a vida, e passou a apostar-se em novos conhecimentos.

A frequência do ensino superior começou a generalizar-se, bem como a aprendizagem de novos conhecimentos. A informática rapidamente superou as antigas máquinas de escrever e alterou todo o sistema administrativo.

O conceito de sociologia da empresa, hoje em dia, é assumido como uma parte importante da mesma e representa uma indelével contribuição para a sua imagem no exterior. Terá sido utilizado, pela primeira vez, em meados da década de 80 pelo sociólogo francês Renaud Sainsaulieu (2001) que mostrou que a valorização social de uma empresa constitui uma nova forma de regulação das relações sociais, agora não apenas centrada no consumo ou no estilo de vida, mas com maior foco na produção de bens e serviços. «O olhar sociológico sobre a empresa deriva dos fenómenos consideráveis para a compreensão do seu futuro» (Sainsaulieu, 2001: 421).

Por um lado, a empresa é uma entidade em si que, hoje em dia, encontra «a sua força e a sua eficiência» não mais nas virtudes e nas possibilidades dos seus dirigentes, mas «no valor criador do seu próprio sistema de funcionamento».

Por outro lado, «autónoma porque se tornou social no seu âmago, a empresa não pode mais limitar a sua eficiência unicamente ao lucro económico porque também fabrica emprego, tecnologia, solidariedade, modos de vida e cultura» (Sainsaulieu, 2001:421-422).

Abordar as organizações à luz da análise cultural acentua principalmente o carácter socialmente construído e simbólico das realidades organizacionais. As organizações são o reflexo de crenças, valores e símbolos, utilizados pelos actores que as compõem, para interpretar e recriar a realidade na qual convivem. A cultura organizacional envolve, pois, toda uma panóplia de

construções colectivas realizadas pelos membros que constituem uma organização, nas suas interacções quotidianas, assumindo-se, pois, como um sistema de representações compartilhado.

A criação de uma ligação afectiva entre o indivíduo e a empresa é também valorizada por Kotler (2010: 50) que defende que, para se conseguir criar uma ligação mais afectiva com a marca e com a empresa, o mais importante é dar aos funcionários a oportunidade de praticarem os seus valores.

João Bilhim (2008: 23-24), por seu turno, sustenta que a estrutura organizacional define a forma como as tarefas devem estar delimitadas e estabelece os mecanismos formais de coordenação e controlo. Existem três características numa estrutura organizacional: a complexidade, a formalização e a centralização.

A complexidade engloba a divisão do trabalho, os níveis hierárquicos, as extensões da organização e as filiais que esta possa ter.

A formalização é constituída pelas regras e procedimentos que as organizações têm para orientar o comportamento dos seus integrantes e pelas suas normas escritas. A centralização define o lugar onde está o poder de decisão.

A atribuição de responsabilidades, a tomada de decisões, o agrupamento de funções, a coordenação e o controlo são requisitos fundamentais que possibilitam a operação contínua da organização.

Todavia, e apesar de defender a eficácia de uma estrutura hierárquica bem definida, Bilhim atesta que a compreensão do funcionamento das organizações passa, obrigatoriamente, pelo observar do comportamento dos funcionários e daquilo que os motiva e não descarta que um bom gestor deve ter em conta o lado humano e emocional da sua equipa de trabalho. «Se o factor humano é o recurso estratégico e o elemento diferenciador relativamente à concorrência, a

questão da motivação das pessoas que constituem as comunidades de trabalho transforma-se na pedra angular de toda a construção de uma nova gestão de recursos humanos.

Gerir, tendo como preocupação central a motivação das pessoas que constituem as equipas e a comunidade de trabalho, significa ter abandonado a velha expressão de gestão de pessoal para passar a falar e sobretudo viver a nova expressão gestão de pessoas» (Bilhim, 2008: 333).

Com base nestes dois pontos de vista, percebemos que cabe às organizações desenvolverem as suas técnicas, ferramentas e metodologias que lhes permitam encontrar um equilíbrio face ao seu posicionamento no mercado entre todos os grupos e elementos que com ela interagem.

Um empresa com resultados que a distinguem das demais no mercado, não é apenas uma empresa com bons resultados financeiros mas também aquela que consegue tirar partido dos erros para a criação de gestão e da visão que quer para o seu negócio. Por outro lado, outro dos seus princípios deve ser o de facilitar a partilha das capacidades e debilidades de todos.

Como refere Senge (1994: 196) «as opiniões partilhadas só se podem verificar se houver a manifestação de opiniões individuais». A única opinião que motiva o indivíduo é a sua própria opinião porque, normalmente, tem a ver com questões relacionadas com os seus próprios interesses como a família, a sua comunidade, «valores, preocupações, aspirações e até o seu papel no mundo. É por isto que se diz que uma visão partilhada é ancorada em várias visões individuais». Se os indivíduos não tiverem a sua própria visão, tudo o que podem fazer é subscrever a de outra pessoa.

O resultado disto é termos «pessoas complacentes, nunca comprometidas com uma visão». Por outro lado, todos os que partilham um mesmo ponto de vista podem juntar-se numa «sinergia forte rumo a um objectivo comum».

A evolução das tecnologias para as chamadas *networking organizations* pretende, precisamente, encontrar e tirar partido de novos mecanismos de planeamento, controlo e coordenação das atividades quer organizacionais quer gestionárias, contemplando sempre esta visão agregadora dos seus colaboradores.

3 - O papel da comunicação na gestão das organizações

As organizações, sendo mais do que meros recursos financeiros, não funcionam sem pessoas, daí que quanto mais humanas e sociais forem, mais poderão crescer e desenvolver-se, num processo de adaptação às naturais mudanças na envolvente interna e externa.

Não será por acaso que temos assistido a uma crescente valorização de competências como a facilidade de comunicação, o espírito de equipa, a capacidade de controlo em momentos de crise e, até, o optimismo.

Segundo Duterme (2008) a comunicação humana é um sistema de inter-relações entre indivíduos e os seus contextos. No ambiente das organizações, a comunicação interna é um desafio de gestão e de intervenção no qual são chamadas a intervir questões como a motivação, as relações entre os diferentes grupos, as relações públicas internas e a comunicação informal.

Elías e Mascaray (1998) descrevem que a comunicação interna constitui um elemento adicional a todos os que integram a empresa e que se mantêm em permanente interacção com os restantes elementos.

Além disso, a comunicação interna é um elemento imprescindível para «vincular a integração das ideias e sugestões dos elementos da empresa, numa visão integrada de todos».

Autores como Rascão (2008: 35-36) referem-se à gestão da informação sob o ponto de vista científico, na medida em que esta se inclui como «um elemento

do conhecimento da razão e das causas do funcionamento das organizações, contribuindo para melhorar a qualidade da tomada de decisão dos gestores das organizações, e presta um auxílio importante aos investigadores».

Os gestores que têm como objectivo primordial melhorar a rentabilidade das suas instituições, reduzindo o número de problemas e o tempo de resolução dos mesmos, apostam na gestão da informação «através do recurso às tecnologias de informação e de comunicação (hardware + software + comunicações)».

O autor destaca, ainda, a problemática da memória futura na história da informação interna das organizações. Guardar ou memorizar informação resulta, também, de necessidades estruturais e de circunstâncias episódicas vividas por uma pessoa situada num tempo e espaço próprios, por um grupo de pessoas e por uma entidade (instituição ou organização) pública ou privada de pequena, média ou grande dimensão.

No caso das pequenas empresas, Lopes e Reto (1990) salientam que as práticas de gestão formadas a partir de intuições, resultantes de um ambiente de casa ou de família, recebem, por parte de algumas ciências sociais, uma justificação académica que lhes confere legitimidade e modernidade. A prática de gestão por uma cultura familiar, não deixa de ser um sinal de mudança, mesmo se tivermos em conta o paradigma tradicional. O autor nota, também, que se registam menos conflitos entre os membros da mesma família que integrem a estrutura da organização e as divergências são melhor aceites.

As responsabilidades dentro das pequenas empresas são distribuídas de acordo com a vontade e qualificação de cada um, o que já não é necessariamente verdade quando estamos no cenário de uma média ou grande empresa.

Os autores notam, ainda, que a comunicação passou a ser mais valorizada pelas gerações mais jovens, que se preocupam em «quebrar um ciclo vicioso

como forma de interagir com os clientes, com um atendimento personalizado a suprir as necessidades dos mesmos». Em consequência de uma gestão mais jovem, a cultura organizacional tende a não ser tão rígida e está mais receptiva às mudanças para continuar competitiva.

Sob a óptica de que as mudanças nas empresas ocorrem de uma forma cada vez mais global e menos individualizada por país ou até mesmo à vontade endógena da própria empresa, é necessário que as instituições estejam preparadas a dar resposta também imediata, pois essa capacidade pode modificar a forma como se integram e partilham as tendências. Para tal, em muito podem contribuir as experiências socioculturais que os seus colaboradores reproduzem, ainda que indirectamente, no interior da empresa, naquilo que podemos chamar de cultura organizacional.

Segundo Cruz (2005: 541), o não envolvimento dos colaboradores nas mudanças estruturais das organizações resulta na falha dos objectivos de produtividade e de competitividade «tão necessária à sobrevivência de empresas e organizações em território nacional e internacional».

A autora demonstra que a comunicação é uma espécie de “fórmula mágica” na mudança organizacional, que se traduz numa gestão de qualidade que não põe em causa a liderança. Cruz afirma estar a nascer um novo contexto comunicacional fruto da mudança continuada das organizações que fazem um esforço permanente de adequação ao mercado e em que vários dos seus *stakeholders* são chamados a intervir.

Já Almeida (2003: 35) constata que «a comunicação interna está para as empresas simultaneamente como uma necessidade, uma crença e uma vontade». Neste contexto podemos considerar que a comunicação interna de empresa é essencial na medida em que congrega a coordenação de actividades, processos burocráticos e o conhecimento, ao nível interno, de todos os produtos existentes e os seus impactos comerciais. Poderá, simultaneamente, ser uma crença na obtenção das melhores soluções e uma vontade, porque tem de ser pensada, controlada e gerida através de escolhas estratégicas, já que não se resume a dar conhecimento do que deve ou foi

feito, mas aposta na partilha de conteúdo simbólico entre todos os intervenientes.

Graças a este desejável envolvimento de todos, compreende-se que a comunicação organizacional contemple todo o tipo de organização social: pública ou privada, o que, desejavelmente, corresponderá a um desenvolvimento de práticas comunicacionais que permita às empresas incrementarem as suas estratégias de negócios.

De acordo com Duterme (2002: 106-115), as acções de Comunicação Interna nas empresas visam assegurar quatro grandes campos de intervenção:

- i) gerar e gerir a imagem interna
 - ii) apoiar as campanhas estratégicas da empresa
 - iii) servir de suporte à informação geral
 - iv) avaliar os resultados das acções de comunicação
-
- i) Gerar e gerir a imagem interna pode ser feito através de um meio de comunicação único, a Intranet, por exemplo, ao invés de se confiar na cadeia hierárquica, o que acabaria por obrigar a considerar todas as possibilidades de transformação e interpretação que a informação pode vir a sofrer.
 - ii) O mesmo autor, sobre apoiar as campanhas estratégicas da empresa, o segundo grande campo de intervenção, refere que estas estão, muitas vezes, ligadas às necessidades de mudança interna. Quanto à dimensão estratégica, é a que melhor justifica a existência da Comunicação Interna, pois, é a que tende a vê-la como uma «receita milagrosa que permite vencer todas as dificuldades».
 - iii) Quanto ao servir de suporte à informação geral, o autor salienta que, além de ter uma função estratégica, a Comunicação Interna, geralmente, é o meio que centraliza a informação e apoia a Direcção da instituição na criação e difusão de conteúdos. De um modo geral, podemos considerar que a informação relativa às operações normais

de cada serviço segue a lógica interna de trabalho e não está dependente do serviço de comunicação interna. No entanto, pode acontecer que informações excepcionais desta categoria lhe sejam confiadas. O autor ressalta que, desde que um serviço de comunicação específico se instale na empresa, é-lhe confiada a gestão, centralização e homogeneização das ferramentas e técnicas usadas para a transmissão de informação.

- iv) Quanto ao quarto campo de intervenção, que consiste em, sempre que possível, avaliar os resultados das acções de comunicação, é, de acordo com o autor, algo que as empresas não seguem à risca, embora muitos autores insistam nesse aspecto de avaliação e controlo em intervalos regulares de tempo. «Eis, aliás, uma preocupação que tem vindo a ganhar uma crescente amplitude nos últimos anos: como avaliar as acções e o funcionamento da comunicação interna?». Esta avaliação pode ser feita como um todo, ou departamento a departamento.

A emergência de novos modelos de produção também tem levantado várias questões sobre as culturas organizacionais e as suas estruturas. Hofstede (1997: 233) afirma que com uma cultura gerível se podem mudar estruturas e sistemas, ajudando a mudar valores colectivos, com reflexos nas práticas da empresa. A organização tem uma determinada cultura, mas a qualquer momento pode precisar de mudar para um padrão cultural novo.

Newstrom (2008: 4-6) entende que o espelho daquilo que é uma organização resulta das variáveis envolventes na personalidade do indivíduo, como o seu comportamento enquanto Ser Humano, a forma como se valoriza e o quanto deseja envolver-se na organização, mas também de variáveis como o ambiente físico e até a tecnologia usada.

Hampden-Turner (1993: 29-329) nota que as culturas de elevada formalização e centralização são, por natureza, burocráticas, com tempos, estudos de movimentos e especificações mecânicas rigorosas.

Se, como percebemos pela abordagem de vários autores, para se estudar o comportamento organizacional é sempre necessário estudar o comportamento humano, então essa análise também não pode descurar o comportamento humano individual e o comportamento humano quando em confronto com outros indivíduos (em grupo).

As perspectivas pessoais, como a aquisição de cultura e contrapartidas financeiras e de realização pessoal, têm, desejavelmente, de fluir de forma harmoniosa com os objectivos da empresa: lucro financeiro e obtenção de uma boa imagem perante os seus clientes e os seus concorrentes, através de um conjunto de «leis, valores e costumes dentro dos quais se desenvolve o comportamento organizacional» (Newstrom 2008: 86).

Classificar os intervenientes na comunicação interna de acordo com o conceito de Durkheim (2002: 179), significa que, se existe apenas uma única espécie social, «as sociedades particulares não podem diferir entre si a não ser em graus, conforme apresentem mais ou menos os traços constitutivos dessa espécie única». Quer isto dizer que os intervenientes no processo de comunicação interna de uma instituição, mesmo que venham de diferentes extractos sociais, deverão transmitir uma mensagem com uma linguagem semelhante.

Esta ideia vem sublinhar a importância da Intranet enquanto uma espécie de tecido *patchwork* que, ao unir os contributos das diferentes consciências individuais de cada colaborador, está a criar uma consciência e uma identidade colectivas. Para que um indivíduo seja integrado em determinado contexto social, Durkheim (2002: 89 - 90) sustenta que, para que a integração na sociedade seja efectiva, é preciso «uma união entre os membros da sociedade, fazendo com que a consciência colectiva seja superior à individual». Segundo o autor há dois tipos de consciência: uma é comum a todos os membros do grupo, não representando a pessoa em si, mas sim a sociedade em geral, que leva o grupo a pensar no bem comum dos seus membros, ainda que seja diferente do pensamento de cada indivíduo isolado.

Todavia, «a outra consciência representa o que se tem de pessoal e íntimo, de acordo com cada um; aqui, as pessoas têm o pensamento voltado exclusivamente para si. Não se deve, entretanto, esquecer a importância das consciências particulares na construção da realidade social». Olhando para esta abordagem percebemos que uma organização só se consegue consolidar como uma unidade a partir do momento em que acontece a transposição do indivíduo para a sociedade.

Como defende Durkheim (2002: 90), «o Homem não pode viver no meio das coisas sem formar, mesmo que superficialmente, algumas ideias sobre elas, e é de acordo com elas que regula as suas condutas. Futuramente, é determinante conhecer bem a realidade e para a relatar com propriedade, se devem observar as coisas, descrevê-las, compará-las».

Ora é neste contexto que surge o importante papel da comunicação como parte do processo de mudança que envolve pessoas e organizações naquele que Chiavenato (2006: 422) define como o conceito de desenvolvimento organizacional ligado à capacidade adaptativa da organização à mudança: «Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia o clima existente na organização».

O autor refere, ainda, que o papel da comunicação interna é tanto mais importante, quanto mais diversificadas e complexas se tornaram as relações entre indivíduos com especializações e competências diferentes e a sua respectiva integração em actividades que obrigam a que a comunicação tenha em conta um novo conceito de valores organizacionais baseados em ideais humanístico-democráticos, em vez de um sistema de valores «despersonalizado e mecanístico da burocracia».

Para Villafañe (1998: 258-263), a comunicação interna tem um papel facilitador na medida em que contribui para o «desenvolvimento de uma gestão participativa». Através do seu vector descendente, a comunicação interna deve dar a conhecer a todos os públicos internos a história da organização, a vida económica, descrição de competências, acções de formação e outra informação igualmente importante, que deve ser feita com intenção de «implantar e fortalecer a cultura da organização e reduzir a incerteza do rumor», como forma de assegurar que todos os colaboradores «conheçam e entendam os princípios e metas da organização».

Esta forma de comunicação irá gerar sentimentos de confiança e credibilidade que serão tão grandes quanto a empresa for capaz de também assegurar essa comunicação no vector ascendente, que tem como objectivo «favorecer o diálogo social» na organização, no sentido de potenciar competências pouco desenvolvidas, e fomentar o poder participativo dos públicos internos nas actividades corporativas.

A comunicação horizontal ou vector horizontal tem como objectivo envolver todas as pessoas, com o intuito de «favorecer a comunicação de indivíduos entre departamentos e no interior deles, melhorar o desenvolvimento organizativo, incrementar a coesão interna e agilizar os processos de gestão».

A comunicação transversal tem como objectivo estabelecer «uma linguagem comum e actividades coerentes com os princípios e valores da organização em todas as pessoas e grupos», que virá, a médio prazo, «dinamizar o potencial criativo e a inovação», ao mesmo tempo que estimula o espírito de trabalho de equipa.

Boyd (2000: 12-13) põe o peso da responsabilidade dessa transversalidade da comunicação no líder da organização, na medida em que, se em empresas pequenas o conhecimento se dissemina com maior facilidade, nas empresas grandes tal já não acontece. «A cadeia do conhecimento numa organização, ocorre, frequentemente, de forma fortuita», na medida em que são contratados

funcionários educados, a quem é dada uma formação mínima, confiando que o restante conhecimento há-de ser-lhes transmitido pelos outros colegas, à medida que os acontecimentos se sucederem.

Isto funciona bem quando o número de funcionários é relativamente pequeno, mas na economia do conhecimento as pessoas “saltam” de um lado para o outro com maior rapidez e a velocidade a que tudo acontece é tanto maior quanto mais esta abordagem à passagem do conhecimento não se verifica. Cabe, assim, ao líder, «estabelecer o equilíbrio nessa rede de valor gerado entre o conhecimento que traz lucro ao negócio e o conhecimento que traz valor aos funcionários que dão vitalidade à organização».

Mais uma vez se sustenta que o processo de comunicação interna no seio de uma determinada organização mais não é que o transpor para um universo mais restrito, a realidade que observamos na estrutura social dominante. Durkheim (2002), numa fase inicial, contemplava até dois tipos de “solidariedade”, tipologia essa típica do século XIX: a mecânica e a orgânica. Cada um destes tipos assenta em diferentes princípios de integração social, envolvendo morfologias diferentes, diferentes sistemas de símbolos e diferentes relações entre estruturas sociais e simbólicas. A distinção de Durkheim é, simultaneamente, uma tipologia descritiva de sociedades tradicionais e modernas.

A solidariedade mecânica baseia-se numa forte consciência colectiva que regula o pensamento e as acções de indivíduos localizados em estruturas idênticas entre si.

Já a solidariedade orgânica, moderna e característica das grandes populações, atribui um papel especializado a cada um dos elementos que a integram.

No caso da Intranet das organizações verifica-se, portanto, no princípio que aqui se defende, a existência de uma “solidariedade orgânica” com níveis de autonomia e participação individual elevados.

Capítulo II - As Novas Tecnologias de Informação na comunicação interna

1 - Objectivos da comunicação interna

Da comunicação interna resulta a cultura organizacional que pode ser compreendida como um conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma determinada organização, como diz Newstrom (2008), que sai enriquecida quando se funde com os princípios morais, éticos e culturais dos seus colaboradores, resultando num comportamento organizacional único de cada instituição. Quando isto acontece, o mesmo autor fala na existência de uma cultura social, mesmo que inconsciente, que tem a ver com a forma como a história da organização é percebida pelo indivíduo com todo o seu património de vida.

Sainsaulieu (2001) vai mais longe ao dizer que a empresa é o retrato de uma “realidade humana viva” que transforma indivíduos em actores sociais capazes, até, de melhorarem o desempenho comercial da empresa com base na estrutura social das relações humanas de trabalho conseguidas e resultantes em maior criatividade.

Tanto assim é que Simões e Miranda (2011) consideram que a comunicação é o único meio para se alcançar confiança no sistema organizacional, a qual deve resultar de um processo de familiarização entre os agentes em toda a escala hierárquica da instituição e a estrutura organizacional da mesma, culminando numa identificação do colaborador com o contexto da sua empresa, sem margem para incertezas. Com base neste processo de comunicação é possível «criar e construir o perfil da empresa a transmitir na sua missão, valores e cultura». Logo, a comunicação organizacional e, em particular, a comunicação interna, deve ter «um lugar estratégico na definição do papel que os colaboradores têm na organização, contribuindo para o bem-estar dos recursos humanos» (Simões e Miranda, 2011: 6).

Kunsch (1986: 70-74) volta um pouco mais atrás, à raiz da questão, e ressalva que, antes de se desenhar uma arquitectura comunicacional, é preciso saber qual é a estrutura da organização. «É uma organização mecanicista ou orgânica? Não adianta quereremos implantar uma comunicação participativa numa gestão autoritária e verticalizada.

O sistema organizacional viabiliza-se graças ao sistema comunicacional nele existente que permitirá a sua contínua realimentação e sobrevivência». A autora atenta também que não é pelo facto de haver um sistema de comunicação formal e sistematizado, o tal método mais mecanicista, que todos os problemas da empresa se vão resolver. Será necessário estudar todos os fenómenos intrínsecos e extrínsecos que envolvem as pessoas, que trabalham colectivamente para atingir metas específicas, relacionando-as ininterruptamente com o seu universo cognitivo e com a sua cultura.

É por isso que um clima organizacional descuidado ou mal administrado vai causar “ruído” na comunicação interna, não bastando, segundo Gaudêncio (2002: 34), um departamento de relações públicas de fachada, porque «não vai resolver questões de clima, que dependem de salários e do entrosamento».

Muita informação, proveniente de muita gente, pode, realmente, levar a que se instale um clima de confusão e de dispersão de todo o valor e conteúdo incorporado em cada mensagem que se pretende transmitir.

Para prevenir que a frustração e a procrastinação se abatam sobre os colaboradores, Abby Covert (2014) defende que é preciso identificar a origem do problema e “domesticá-lo”. A autora classifica a informação em diversas categorias como sinais, etiquetas, tarefas, nomes, links e até referência alfabética para explicar como a mesma pode ser “arrumada” e “espalhada” de forma muito mais eficiente e com resultados práticos visíveis. Ainda assim, a Intranet não vem resolver problemas criados por pessoas. «A tecnologia continua a mudar a forma como fazemos as coisas e fá-lo a um ritmo que nem sempre estamos capacitados a compreender» (Covert, 2014: 13-14).

Simões e Miranda (2011: 7) também apontam no sentido de haver uma arquitectura definida para a disponibilização da informação que se quer, preferencialmente, medida em dimensões qualitativas: «A quantidade de informação *per se* deixa de ser, com frequência, uma vantagem competitiva devido à sobrecarga de informação, aliada à fragmentação de identidades e de públicos».

Em sintonia com esta linha de pensamento estão os “ruídos” que Kunsch (1986: 70-74) enumera: barreiras mecânicas ou físicas, relacionadas com os aparelhos de transmissão, como barulho, ambientes e equipamentos inadequados. E as barreiras fisiológicas, que dizem respeito às barreiras criadas por eventual malformação dos órgãos vitais da fala, o que pode traduzir-se em surdez ou gagueira, as barreiras semânticas, que têm a ver com o uso inadequado de uma linguagem que não é comum a emissor e receptor e, ainda, as barreiras psicológicas, criadas por preconceitos e estereótipos, atitudes, crenças e valores.

No ambiente organizacional podem, ainda, surgir barreiras administrativas ou burocráticas, ou verificar-se um excesso de informação gerado por reuniões desnecessárias e muitos suportes impressos. Por oposição, informações incompletas ou parciais são outra barreira que se verifica quando a informação é sonegada ou facultada de forma fragmentada e distorcida.

Uma das mais sólidas constatações de Abby Covert (2014) é que toda a informação que nos rodeia no contexto laboral foi arquitectada por outra pessoa, mesmo que não esteja consciente de o ter feito, ou mesmo que tenha feito um mau trabalho.

A informação é, portanto, uma responsabilidade partilhada por todos. «Se queremos ser bem-sucedidos neste novo mundo, temos que olhar para a informação como material manejável e aprender a arquitectá-la de forma a satisfazer os nossos objectivos» (Covert, 2014: 13-14).

Ainda assim, uma informação verdadeira não tem, necessariamente, que ser uma informação estática e imutável. Se alguém faz uma interpretação diferente da nossa sobre o nosso trabalho, a confusão pode avolumar-se e ganhar proporções que estavam longe de ser calculadas numa primeira análise. Quando este cenário se verifica, temos que fazer perguntas e, talvez, pôr de lado aquilo que achávamos ser verdadeiro à partida.

As principais vantagens da incorporação da Web 2.0 no contexto organizacional são referidas por Tarapanoff et al. (2011: 978 - 979). A comunicação interna é apontada como um novo meio de promoção e publicidade interna, mas também como forma de avaliar as dúvidas e necessidades do cliente que vão chegando e sendo debatidas internamente. Cada cliente acaba, assim, por ser também «difusor de conteúdo no centro das preocupações empresariais».

Além da visão do mundo exterior das organizações, a importância das constantes oscilações que acontecem no mundo emocional e orgânico do indivíduo se reflectem na sua produtividade e comportamento no interior da instituição, é, por oposição, fortemente valorizada por Rushkoff (2013: 9), que prefere que as redes de comunicação sejam rápidas e presentes mas não invasivas, ao ponto de gerarem repulsa ou medo no seu utilizador. «Os neurocientistas têm estudado formas de criar um maior entrosamento das empresas quer com os seus funcionários, quer com os seus clientes», mas por mais que aumentem a capacidade de armazenamento e memória nos seus computadores, nunca nada se vai comparar «à velocidade de reacção e decisão impulsiva que tantas vezes os indivíduos têm num piscar de olhos sem grande pensamento ou consideração racional.

Assim, todos procuram perceber a reacção das pessoas com base no seu comportamento “a seguir a” mas são raros os que «percebem o que se passa com o indivíduo no preciso momento em que desencadeou determinada acção».

O Management Information System, nascido nos Estados Unidos, representa, segundo Amaral et al (2005: 78), a utilização das Tecnologias de Informação nas organizações. As TI cobrem várias áreas da organização, desde o armazém, à produção, aos recursos humanos, à contabilidade e às finanças.

Os mesmos autores acreditam que para melhorar o desempenho das organizações através da integração e adopção de sistemas de TI, não é necessário identificar ou desenvolver soluções tecnológicas inovadoras ou interessantes, mas sim concretizar com sucesso a sua implementação. «Os choques tecnológicos têm de ser acompanhados de choques culturais, com programas de mudança da gestão organizacional, têm de ser acompanhados com o desenvolvimento de competências de gestão, caso contrário poderão ser verdadeiramente electrocutantes» (Amaral et al, 2005: 91).

Firmino (2010: 177) resume que a mudança, em termos quantitativos e qualitativos, deverá ser encarada como a grande oportunidade para a organização, numa perspectiva pró-activa resultante do empenho de todos. «Não basta ampliar as instalações e adquirir novos equipamentos». A mudança inclui «uma nova postura dos membros da organização, que procuram apostar diariamente no saber organizacional». Impõe-se, deste modo, a necessidade de antecipar o futuro, influenciando o equilíbrio de forças nos mercados, com manobras estratégicas que possam garantir vantagem competitiva para a organização no futuro».

2 - O papel da Intranet na imagem da empresa

As primeiras soluções de Intranet eram apenas sites estáticos que permitiam aos colaboradores das empresas acederem à informação localizada num repositório central recorrendo, para tal, apenas a um navegador de Internet cujo endereço era de acesso restrito. Em 1996 começaram a surgir as primeiras soluções comerciais de Intranet que já permitiam a partilha de documentos, troca de pontos de vista entre funcionários, mensagens

electrónicas e outras ferramentas desenhadas a pensar na facilidade de comunicação.

Presentemente, a Intranet pode definir-se como uma rede de computadores privada que utiliza as mesmas tecnologias da Internet. Em muitos casos as Intranets surgiram do lado corporativo das *firewall*, estimulando o público da Internet para um ambiente quase anárquico. Quase toda a gente que consegue escrever em HTML também o consegue fazer num servidor (Lawton, 1995).

Enquanto o mundo inteiro e as sociedades se vão tornando cada vez mais velozes, graças às inúmeras interligações que é possível estabelecer através de avançadas tecnologias de comunicação e informação, aumenta também a possibilidade de ocorrerem danos provocados por comunicações mal feitas. A boa notícia é que os responsáveis da empresa podem, através da Intranet, dirigir-se aos seus múltiplos públicos internos num curto espaço de tempo, mas, por oposição, se os riscos não forem devidamente calculados e estudados, o mesmo líder pode parecer hesitante e inseguro.

Drucker (2000) alerta que, antes de uma forte aposta nesta poderosa rede de comunicação interna, o responsável deve perguntar-se se a mesma constituirá uma oportunidade ou uma ameaça. A otimização da comunicação é apenas uma das vantagens, na medida em que possibilita o contacto entre pessoas e diferentes instituições internas e externas que ali possam estar, juntando diferentes culturas, permitindo o gerar de novos conhecimentos, trocas de informação, diálogos, entrevistas, conferências ou debates, mas é preciso nunca esquecer a objectividade e falta de informações sobre a própria história da organização, os seus diferentes produtos e como estão posicionados no mercado, funcionários e serviços.

Falar de comunicação interna é, também, falar de atitudes e comportamentos relacionais que originam uma maior disponibilidade de participação por parte de todos os colaboradores que tem de ser incentivada pelo chamado “gestor” da rede interna de comunicações. É a forma como esta figura consegue gerir

atitudes, comportamentos e estados de espírito que deve reflectir aquilo que é a cultura da empresa. Para o autor Orlindo Pereira (2004: 74), «a maioria dos comportamentos humanos verifica-se no seio de grupos e a causa de um comportamento qualquer é, em geral, o comportamento de outra pessoa qualquer».

A navegação ideal em Intranet defendida pela Bennett Jones, uma das empresas de advocacia com forte implementação nos Estados Unidos, vencedora de vários prémios pela inovação online, é uma combinação da estrutura da empresa, tarefas e recursos, sendo que a firma é composta por uma equipa e desempenha tarefas, tirando partido dos recursos que tem ao seu alcance (benefícios e passatempos, por exemplo).

Schweitzer (2015) defende que um bom portal de Intranet, voltado para o colaborador, é aquele que cria cultura e dá poder aos empregados para fazerem mais, com maior envolvimento, focados na satisfação do cliente.

Num olhar sobre as mais recentes evoluções da Intranet podemos concluir que várias ferramentas dos media sociais têm sido incorporadas pelas Intranets, nomeadamente as mais populares do Facebook, Twitter ou do LinkedIn, que permitem aos utilizadores trocarem uma grande quantidade de informação de forma rápida e fácil. Estas funcionalidades trazem aos colaboradores das empresas uma percepção da realidade muito semelhante à que têm quando estão nas suas redes sociais pessoais.

Lawton (1995) já previa um fenómeno semelhante: «analistas académicos e gestores de empresas concordam que há um futuro brilhante à frente da Intranet que vai tornar-se no coração que liga comerciantes a clientes no propósito de satisfação mútua».

Já Barbrook (2007) profetiza um futuro menos simpático com computadores tão “pensantes” que o trabalho de os construir, desenhar, programar e operar seria tão difícil que facilmente se tornaria deprimente.

A evolução das tecnologias tem feito com que os suportes de comunicação interna passassem a estar localizados na Internet, com todo o fascínio que continua a exercer sobre nós, mas que nem sempre é o garante de uma informação mais transparente para o público interno.

Para uma evolução e modernização da plataforma de comunicação interna, terá de procurar-se criar um maior envolvimento e coesão com o seu público interno.

Como defende Bremmer (2012), a automação da comunicação torna, de longe, os mercados mais eficientes. Isto é verdade, não há como voltar a pôr o génio dentro da garrafa, mas os responsáveis pelas empresas têm de perceber onde vão armazenar a informação de forma segura, de forma a persistir no caso de se perder parte do conteúdo que possa interessar aos investidores.

Ter informação disponível sobre qualquer assunto ou procedimento interno da sua organização é um privilégio a que nem todos conseguem aceder. Mas Corney (2015: 168-170) entende que «deve ser um processo contínuo alimentado pela certeza de que todos têm algo a contribuir e muito a aprender com a partilha de conhecimentos».

Redes, conhecimento e até um ciclo de trabalho já cumprido, podem perder-se se as empresas simplesmente deixarem sair os seus recursos humanos sem procurarem preservar o conhecimento que adquiriram no seu percurso profissional.

Corney (2015: 168-170) na abordagem à urgência da preservação do conhecimento no seio das empresas, na medida em que, com o cliente cada vez mais exigente numa rápida e barata resposta às suas necessidades, é necessário não se perder nenhum conhecimento o que, explica o consultor em gestão de conhecimento, «contribui positivamente no processo de tomada de decisão, além de ser um importante factor de coesão social entre colegas».

A informação pode ser passada de forma verbal, através de documentos ou, mais recentemente, através das intranets. No processo de captura e retenção de conhecimento, o autor identificou alguns importantes passos a seguir: recolha, armazenamento, partilha, colaboração e colheita que resultam em melhor conhecimento e melhores especialistas, sobre os quais os níveis de conhecimento devem ser medidos e mantidos ou melhorados, ou seja, muda-se o processo e começa a notar-se o impacto (Corney, 2015: 168-170).

Como sustenta Castells (2011: 20), «as nossas sociedades estão cada vez mais estruturadas numa oposição bipolar entre a Rede e o Ser».

A identidade está a transformar-se na principal e, às vezes, única fonte de significado num período histórico caracterizado pela ampla desestruturação das organizações, deslegitimação das instituições, enfraquecimento de importantes movimentos sociais e expressões culturais efémeras». Cada vez mais, as pessoas procuram o seu significado não à volta do que fazem, «mas com base naquilo que são ou acreditam que são».

Segundo o autor fica a quase certeza de que é de extrema importância o estabelecimento de uma relação afectiva, não só com o público externo mas, acima de tudo, com o público interno, que poderá trazer novos dados e novas visões que merecerão, eventualmente, uma análise mais profunda por parte das figuras representativas do poder decisor.

A centenária empresa americana de produtos de construção (148 anos) Sherwin-Williams é referenciada pela conceituada revista de negócios e economia *Forbes*, como um dos grandes exemplos de sucesso no aproveitamento dos aspectos sensoriais e afectivos, para uma melhor e maior percepção dos valores em causa quando se fala num dos maiores fabricantes de tintas na América. Numa indústria já teoricamente esgotada em tudo o que é explorável sob o ponto de vista da relação qualidade-preço, a Sherwin-Williams resolveu contrariar a crise recorrendo a uma campanha na qual mostra os seus funcionários a exemplificarem como o método “faça você mesmo”, aplicado à

pintura de diferentes divisões da casa, pode facilmente ser adoptado por clientes que querem tirar partido de uma nova pintura mas não têm possibilidades financeiras de recorrer a uma empresa que o faça. Esta campanha não só aumentou as vendas, como criou uma relação de afectividade entre todos os profissionais envolvidos na elaboração da mesma e deles com os seus clientes (Williams, 2011: 32-33).

Para Newstrom (2008) isto significa que a comunidade cultural pode proporcionar aos colaboradores estabilidade e segurança, na medida em que esta compreende a forma como acontecem as relações entre a comunidade, e encaminha os seus elementos na reacção correcta a adoptar enquanto estiverem dentro daquela realidade social e empresarial.

Também Monteiro et al. (2012: 252) acreditam que a existência de um veículo que amplie e anime determinado foco de discussão pode, inclusivamente, unir colaboradores que, à partida, estejam dispersos e limitados a uma opinião superficial, sustentada apenas por «um conjunto de crenças a respeito de temas controversos ou, de algum modo, relacionados com os valores atribuídos aos factos». A Intranet poderá ter, portanto, um papel fundamental no desmistificar de algumas dessas crenças associadas a pessoas ou aos cargos e profissões que exercem.

É por isso que Filho (2010) lembra o quanto é importante a colaboração e interacção entre todos os funcionários no ambiente da Intranet, devendo a entidade empregadora facilitar, sempre que necessário, acesso dos indivíduos a um computador ligado à Internet e à Intranet. No caso da comunicação interna, o autor defende que a Intranet deve ser «uma ferramenta descentralizada. Delegar a apenas uma pessoa a tarefa de alimentar o conteúdo é arriscado, pois não gera identificação».

Por oposição, Schweitzer (2015) defende que cada funcionário deve ter acesso a uma área específica da Intranet, consoante as funções que desempenha na organização.

O advento da sociedade da informação é muitas vezes apresentado como um resultado natural da adopção de suportes informáticos e aplicações modernas e inovadoras, mas esta perspectiva poderá estar a limitar uma outra realidade.

Segundo Amaral et al. (2005: 78-79), os sistemas de informação são anteriores ao aparecimento do computador, embora as tecnologias da informação tenham permitido a introdução de novos processos e mecanismos de recolha, processamento, armazenamento e divulgação da informação.

Os sistemas informáticos tiveram, contudo, um impacto organizacional e humano que terá dado um bom contributo às práticas quotidianas de informação e comunicação.

De tal forma a informática entrou nas nossas vidas e se tornou tão natural, que já nem nos lembramos de como terá começado e de que forma mudou o paradigma das nossas relações pessoais e profissionais. Estamos na era em que todos os meios digitais e os meios de comunicação tradicionais entraram em conflito permanente e ao mesmo tempo são obrigados a coabitar entre si. Em que os meios usados institucionalmente pelas marcas se cruzam com os meios alternativos usados pelas pessoas, e em que o poder dos produtores de comunicação e o poder do comum cidadão se relacionam em equilíbrio e de formas imprevisíveis (Lloyd e Lloyd, 1995).

3 - Participação colaborativa no reforço da cultura empresarial

Peborgh (2013) assegura-se de que as intranets mais eficazes são aquelas que estão centradas no indivíduo e nas quais o conteúdo é personalizado em função dos seus interesses e necessidades, utilizam mecanismos de busca mais rápidos e inteligentes e que têm uma gestão descentralizada, para que em todas as áreas possam ver reflectidas ali informações relevantes. O autor refere existir já uma Intranet 2.0 na qual a busca de informação e conhecimento por parte da instituição permite defini-la como «um espaço de conversação

permanente com um conjunto de aplicações que estimulam a conversação e o útil intercâmbio de conhecimentos entre todos os utilizadores» (Peborgh, 2013: 27-28).

Sendo que Villafañe (1998: 30) define a imagem corporativa como um processo de conceptualização por parte do receptor, que metaboliza um conjunto de *inputs* transmitidos pela empresa, deduzimos que o receptor poderá tirar partido destes modernos suportes informáticos para, também ele, ser emissor de conteúdos e contribuir para o resultado final que é a sua percepção do capital social e intelectual da organização. Neste sentido, «a imagem corporativa é um conceito padrão construído na mente dos públicos» (Villafañe, 1998: 30).

A teoria permite perceber que a comunicação interna assume um papel de destaque nas novas práticas institucionais. Percebe-se que «as empresas públicas e privadas estão a ter um cuidado especial com as pessoas que realizam actividades e serviços nessas organizações» (Gutierrez, 2006: 3).

Todavia, não podemos ignorar que nem todos terão a mesma predisposição para aceder aos conteúdos disponibilizados na Intranet. Castells (2011: 255) acredita que a facilidade de adopção de plataformas de comunicação online é tanto mais facilmente incorporada nas rotinas do Ser Humano, quanto mais cedo a tecnologia foi adoptada na sua vida.

Logo, «o facto de a Internet ter nascido em condições de desigualdade social pode ter trazido consequências a médio e longo prazo, na estrutura e nos conteúdos disponíveis, de uma forma que dificilmente poderemos compreender. Isto acontece porque os utilizadores tendem a fazer um uso tão personalizado da Internet como nenhum outro avanço tecnológico conseguiu fazer devido à velocidade de obtenção de feedback e à própria flexibilidade da tecnologia em si».

Deste modo, os primeiros utilizadores da Intranet poderão, inadvertidamente, ter ditado as regras para os seus sucessores, quer em termos de conteúdo, quer nas funcionalidades adoptadas. «À medida que as tecnologias vão ficando mais complexas e sofisticadas, a adopção da Intranet por determinadas faixas de colaboradores pode começar a abrandar» (Castells, 2011: 255).

Nestes casos, pode dizer-se que a melhor estratégia na integração da Intranet nas rotinas diárias é a mesma de qualquer outro comportamento que um chefe pretenda ver seguido pelos seus colaboradores. Se um dos principais segredos de um líder bem-sucedido é ser um modelo a ser seguido pela equipa, o melhor exemplo virá das suas acções, como reforça Castells (2011: 258) quando considera que a utilização da web pode ser tão boa quanto a que os seus “professores” lhe ensinaram.

Também não podemos ignorar que nem todos os elementos que integram uma organização estão dispostos a contribuir e a ser parte activa nessa gestão do conhecimento que tende a ser um factor de valorização e mais-valia na competitividade das mais diversas instituições.

Axelrod (1984: 3-11) lembra que «as pessoas não são anjos» e tendem a olhar em primeiro lugar para o seu próprio umbigo, para a satisfação das suas próprias necessidades. Ainda assim, o autor refere que toda a civilização, tal como a conhecemos, está baseada no princípio da cooperação; por isso, acredita que a cooperação acontece sempre que o indivíduo espera obter algo em retorno. O cenário pode ficar num impasse, já que tudo o que ambas as partes têm para se basearem é, precisamente, o historial das suas interacções que, até ao momento em que a comunicação corporativa via Intranet esteja devidamente “oleada”, é quase nenhuma.

Sendo inegável a importância das ferramentas sociais na Intranet, preferencialmente deve ter um ambiente parecido ao que os colaboradores encontram “cá fora”, ou seja, parecido ao do Facebook, por exemplo. «Não basta ter a ferramenta, é preciso compensar as pessoas que derem o seu

contributo, mesmo que seja a partilha de um hábito ou de pequenos momentos do seu dia de trabalho». Se a empresa for muito formal, também se pode falar ali sobre uma decisão que foi ou vai ser tomada mas sempre com um objectivo. «Pode haver *engagement* entre as nossas motivações pessoais e a estratégia da empresa» (Corney, 2015: 168-170).

Davenport e Prusack (1998: 5) referem que o conhecimento humano pode ser visto como o desfecho de um processo complexo que abrange desde a emissão de informação à interpretação e apreensão desta pelos indivíduos, no quadro das respectivas aptidões inatas e das competências que desenvolvem ao longo da vida: «É uma mistura fluida de várias experiências, valores, informação contextualizada e um olhar atento que fornece um quadro de evolução e incorporação de novas experiências traduzidas em informação e conhecimento que teve origem em mentes pensantes».

As relações entre o capital intelectual e os sistemas de informação organizacionais são várias e mudam consoante as estratégias do negócio em causa. Se, por exemplo, o produto tiver um período de vida curto, tal facto vai acelerar as exigências do consumidor e, conseqüentemente, a exigência de respostas rápidas e eficazes por parte da organização. A descentralização dos processos de tomada de decisão e combinação de conhecimentos ganham particular urgência nestes casos.

Contudo, muitas iniciativas deste género falham porque o responsável pela gestão de conhecimento interno assume a utopia de que o conhecimento circula sem fricções ou motivações externas.

As pessoas continuam a não partilhar conhecimento se não souberem o que têm a ganhar ou a perder. «As empresas instalam complexos serviços de email e software colaborativo e esperam que o conhecimento circule livremente através da “conduta” electrónica». Quando tal não acontece, as organizações tendem a «culpar o software ou a falta de formação dos colaboradores, ao invés de encararem uma evidência de vida: as pessoas raramente dão de mão-

beijada pertences valiosos (incluindo conhecimento) sem receber nada em troca» (Davenport e Prusack, 1998: 26).

A cooperação deve, portanto, ser estimulada por um líder que tenha essa premissa em mente na execução diária das suas funções. Nestes tempos de crise, há uma tendência crescente entre a academia (Luthans e Avolio, 2003: 316 - 318) para acreditar que uma estratégia mais humana de liderança se torna bastante relevante para a estrutura da empresa e, logo, para os resultados práticos que daí advêm. Luthans e Avolio (2003) acreditam, ainda, que é preciso estimular os diferentes estilos de liderança, quer seja na área dos negócios, da política, da educação e até das estruturas militares, na convicção básica de que quanto mais autêntica for a liderança, mais fervorosos serão os seus seguidores e difusores de opiniões favoráveis.

Através de um método de autorregulação, «os líderes autênticos conseguem desenvolver, também, autenticidade nos seus seguidores, na ampliação do seu bem-estar e na execução de um desempenho mais real» (Luthans e Avolio, 2003: 318).

Os autores definem os líderes autênticos como «alguém que está profundamente consciente da sua responsabilidade e da responsabilidade dos outros, bem como das perspectivas morais, conhecimento, pontos fortes e pontos fracos e da forma como surgem integrados no contexto em que operam». Nesta medida, o líder deve estar consciente de como o canalizar para a Intranet da informação que é relevante para os seus colaboradores. Ihe pode, inclusivamente, vir a poupar dinheiro e ganhar uma renovada e mais positiva imagem de liderança.

Segundo Bartolo (2008), os funcionários passam em média 8,8 horas por semana a procurar informações relevantes para o desempenho das suas funções que poderiam ser facilmente encontradas numa Intranet bem estruturada.

A Intranet, enquanto meio de comunicação interna baseada na Internet e que tira partido da experiência individual de cada colaborador, tem tudo o que pode ajudar a transformar a filosofia e os recursos de uma empresa, na medida em que o “individual” e “regional” se pode transformar “em material cultural”. «As possibilidades de uma economia baseada na Internet e num sistema de informação baseado na Internet são as da articulação com os nós de vários segmentos da sociedade a um nível mais dinâmico, de escala planetária» (Castells, 2011: 268).

Ainda assim, cada pessoa irá sempre formar a sua própria teoria ou imagem da organização que, não raras vezes, está em confronto com os sentimentos e valores do indivíduo. Todavia, Amaral et al (2005: 261) referem que «este comportamento acontece porque as pessoas têm receio de se confrontar mutuamente e têm, especialmente, receio de confrontar o chefe».

Deste modo, os autores defendem que, quando este comportamento se verifica, os indivíduos vão usar o conhecimento que circula pela organização apenas para confirmarem as suas próprias premissas.

A proposta que Amaral et al (2005: 262) procuram passar vai no sentido dos gestores pegarem nessas premissas e criarem um contexto facilitador de troca de conhecimento (como a Intranet o é) que as tenha em conta, desde que baseadas em informação válida, escolha livre e informada e comprometimento por parte do colaborador em levar a cabo determinada alteração que gostasse de ver acontecer. Este contexto, preveniria a situação extremada que Maturana (1988: 68) descreve: «Um sistema social pode persistir na presença da hipocrisia de alguns dos seus membros, desde que aqueles continuem a levar a cabo acções de mútua aceitação. Contudo, é um sistema instável, pois a falta de sinceridade vem sempre ao de cima nas acções conflituosas, devido às contradições emocionais subjacentes à hipocrisia».

A participação colaborativa no reforço da cultura empresarial pode ser vista e comparada aos jogos virtuais de computador cuja história de interacção varia

consoante as habilidades de cada jogador, tendo em conta o ambiente envolvente e as regras a cada momento. «A estratégia do “olho por olho, dente por dente” assenta no princípio de colaborar primeiro e esperar uma reacção da outra parte.

Outro princípio que cabe nesta estratégia é o de colaborar intensamente até que o outro se defenda. Desta forma, o primeiro interveniente tem legitimidade para se defender até que a outra parte volte a colaborar no processo. Em qualquer dos casos é inequívoco que o próximo passo de cooperação é definido pela atitude de ambas as partes no momento presente. É importante não esquecer que a estratégia do “olho por olho, dente por dente” se socorre de um algoritmo que ignora toda e qualquer envolvência emocional e psicológica de ambas as partes» (Axelrod, 1984: 27-28).

A integração é, portanto, um importante factor estratégico no sucesso das empresas que actualmente se preocupam em obter bons resultados em toda a linha e não apenas comerciais. É neste campo que se evidencia uma crescente preocupação com a comunicação interna.

Transmitir aos colaboradores informações relevantes da organização e dos resultados do seu trabalho cria um ambiente pacífico de confiança, essencial na superação de problemas e no alcance de metas importantes para a competitividade da organização. «O somatório da quantidade e da qualidade de informações à disposição do funcionário e o auxílio para a sua análise tiram-no da alienação derivada dos processos produtivos *standardizados* que apenas o perturbam e agravam as suas perplexidades» (Fortes, 1998: 17-27).

Assim, ao estudar a cultura organizacional enquanto plataforma com valor sociológico, levanta-se a questão sobre o valor que poderá estar a ser criado ou desperdiçado no seio empresarial, na medida em que, haja ou não essa atenção voltada para o valor intrínseco de cada funcionário, «as pessoas vão formar as suas próprias redes de relações em torno de projectos individuais e

colectivos, a partir dos seus interesses e valores» (Arsenault e Castells, 2008: 709).

Brandão e Morais (2014: 5) referem também a importância da comunicação interna, não só no aproveitamento do conhecimento dos seus colaboradores mas também no estabelecer de um clima de confiança, transparência e um sentimento de pertença dos colaboradores com a organização, ou seja, de «os aproximar e integrar num só composto que é a organização a que pertencem, aproximando os seus objectivos e conhecimento com os objectivos da organização».

Hoje em dia a interactividade entre diferentes grupos empresariais, localizados em pontos geográficos distintos, ligados em tempo real, foi outro dos aspectos que as novas tecnologias de informação e comunicação vieram potenciar.

Segundo Arsenault e Castells (2008: 710-711), o contributo individual e pessoal dos colaboradores destes grandes grupos só traz vantagens na criação e enriquecimento da identidade corporativa. Os diferentes produtos que os media produzem, circulam com fluidez através de uma grande variedade de plataformas, permitindo, «a partilha interactiva de documentos e mensagens de muitos-para-muitos num determinado período de tempo».

A inovação na comunicação interna terá de apostar no enriquecimento dos conteúdos ali difundidos e numa lógica de trabalho em rede na qual todos os “nós” dessa rede são absolutamente necessários para cumprir os seus objectivos estratégicos.

Capítulo III – Metodologia

1 - Enquadramento situacional da empresa Media Capital Rádios

«Uma organização é uma colectividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliações numa base relativamente contínua num ambiente em que as atividades estão relacionadas» (Hall, 1984: 23).

A relação entre as diferentes actividades que decorrem no seio de uma empresa, tendo em vista um objectivo comum, implica um grande envolvimento humano, através de uma mesma linguagem que esteja de acordo com os valores da instituição.

Estudar o papel da comunicação interna através da Intranet é estudar como a empresa é vista internamente, que identidade cria diariamente e em que moldes e termos se comunica com os seus colaboradores.

Com um portfólio diversificado de marcas, que chegam a uma grande variedade de públicos através da programação em antena, via digital ou dos eventos a que se associam e organizam, as rádios da Media Capital são ouvidas diariamente por mais de um milhão e 900 mil ouvintes.

A Rádio Comercial, uma das referências da rádio em Portugal, é líder de mercado, feito que, segundo a própria, «traduz a dinâmica e a diversidade da sua programação». No global, as diferentes propostas de rádio da MCR - Rádio Comercial, m80, Cidade FM, Smooth FM, Vodafone FM e Cotonete - têm grande aceitação no mercado, entre os mais diversos públicos-alvo (sobretudo entre os 15 e os 55 anos). Todas têm instalações na Rua Sampaio e Pina, em Lisboa. Na Media Capital Digital, a presença é assegurada pelo IOL, o segundo maior portal nacional (Queluz).

A Media Capital Rádios detém os alvarás para a radiodifusão sonora das estações de rádio anteriormente referidas.

O Grupo Media Capital é o maior grupo de media em Portugal. Em televisão, detém o canal líder em audiências em Portugal, a TVI, coadjuvado pelo canal de notícias TVI24, o +TVI, TVI Ficção e a TVI Internacional, com instalações na Rua Mário Castelhana, em Barcarena, Queluz de Baixo. O Grupo também assenta na produção de conteúdos para televisão, assegurada pela multinacional Plural Entertainment, vencedora de um Emmy Internacional em 2010, com instalações na Estrada Vermelha do Ruivo, em Vialonga, e pela edição discográfica e realização de eventos musicais e culturais através da Farol Música (Queluz).

A sua estratégia de liderança tem como referência os interesses e preferências dos espectadores, ouvintes, leitores e anunciantes.

O Grupo Media Capital foi criado em 1992, com a sua actividade assente maioritariamente na área da imprensa, iniciada em 1989, com o jornal “O Independente”.

Em 1997, a atividade do Grupo expandiu-se, com a aquisição das rádios Comercial e Nostalgia. Entre 1998 e 1999 é adquirida a quase totalidade do capital da TVI, altura em que a estação começa a melhorar a sua rentabilidade de forma significativa. Entre 1999 e 2003, o Grupo expandiu as suas operações de rádio, entrou no mercado da publicidade em Outdoor (negócio que alienou no final de 2007) e lançou a sua área de Internet, com a criação do portal IOL em 2000.

A entrada de capital do Grupo na NBP em 2001, e o seu controlo no ano seguinte, consolidou o negócio de televisão como um todo, com a aposta estratégica na ficção portuguesa como conteúdo televisivo de sucesso da programação da TVI. Em 2003, a Media Capital entrou na área da distribuição cinematográfica (atividade descontinuada no final de 2011) através de uma

parceria com a Castello Lopes e da edição discográfica com a criação da MC Entertainment e a aquisição da Farol Música.

O ano de 2004 marcou o início de uma nova fase na vida do Grupo com a entrada da empresa em bolsa e o conseqüente aumento de visibilidade. Em 2005, o Grupo Prisa tomou uma importante participação na Media Capital, tendo passado a assumir a sua gestão executiva desde então. Em 2007 e na sequência de duas OPA's, o Grupo Prisa passou a deter a quase totalidade do capital da empresa.

No ano de 2008, a Media Capital alienou a área de imprensa à Progres (empresa do Grupo Prisa) e, no final do ano, adquiriu a Plural Espanha que, juntamente com a NBP, deu origem à Plural Entertainment, uma das maiores produtoras internacionais em línguas Portuguesa e Espanhola, reforçando assim a sua aposta na produção e distribuição de conteúdos diferenciadores e de qualidade.

O Grupo Prisa está actualmente presente em 22 países, sendo um dos principais grupos de comunicação, informação, educação e entretenimento em Espanha, Portugal e na América, o que lhe permite extrair importantes sinergias para a sua actividade.

A Rádio Comercial é uma rádio nacional portuguesa (com cobertura em Portugal Continental) do grupo Media Capital. Passa música pop rock actual e dos últimos dez anos. Actualmente, o seu diretor de programas é Pedro Ribeiro, sendo este, simultaneamente, animador do Programa da Manhã da estação. Foi criada em Março de 1979, no âmbito do serviço público da RDP - Radiodifusão Portuguesa, tendo como director João David Nunes. Desde então ocupa as instalações na Rua Sampaio e Pina, em Lisboa. É actualmente a rádio mais ouvida de Portugal. A 15 de julho de 2015, a rádio entrou para a história da rádio em Portugal com a maior audiência de sempre, atingindo uma média de 1.484.000 ouvintes por dia.

A M80 Rádio é uma emissora de rádio portuguesa. Baseada na M80 espanhola, a estação arrancou em meados de 2007, emitindo para Lisboa (96.6 MHz), Porto (Matosinhos 89.5), Coimbra (Cantanhede 103.0) e Santarém (97.7). Mais tarde, a M80 chegou a Braga (Fafe 103.8). No início de 2010, a M80 mudou de frequências, passando a ser ouvida em praticamente toda a região sul do país (Estremadura, Ribatejo, Alentejo e Algarve), mas também em Leiria e Viseu (Penalva do Castelo). Em Junho, a estação chega a Vila Real (97.4), mantendo emissores em Coimbra, Porto e Fafe. A partir de Janeiro de 2011 passa a emitir em Aveiro. Em meados de 2013, passa também a emitir nas frequências da RBA: 89.2 MHz e 90.0 MHz Bragança e na RBA Planalto - 93.1 Mogadouro, passando assim a cobrir praticamente todo o Portugal Continental, excepto nos distritos de Viana do Castelo e Guarda. No início de Dezembro de 2013 a M80 garante também emissão para Valongo, Manteigas e Sabugal, melhorando assim a cobertura no Porto, na Guarda e Castelo Branco. A programação da M80 baseia-se essencialmente nos êxitos pop/rock dos anos 70, 80, 90 e início dos anos 2000.

A Cidade é uma rádio portuguesa que emite essencialmente música dos tops nacionais e internacionais. A aposta desta emissora é, sobretudo, nas camadas mais jovens. É a rádio mais ouvida pelos jovens dos 18 aos 24 anos. Até ao dia 25 de Junho de 2014 chamava-se Cidade FM, mas a partir desse dia mudou o nome apenas para Cidade.

A Smooth FM é outra estação de rádio portuguesa do grupo Media Capital, criada em 2011, fruto da reestruturação das rádios do grupo. A estação começou por emitir nos 103.0 MHz Barreiro (grande Lisboa) e nos 92.8 MHz Figueiró dos Vinhos (região Centro), passando mais tarde a emitir também para a região metropolitana do Porto nos 89.5 MHz Matosinhos. Em 2013, a Smooth FM passou a servir também o Ribatejo através da frequência 97.7 Santarém e reforçou o sinal na região de Lisboa, transmitindo também em 96.6 Lisboa. A sua programação musical assenta, sobretudo, em música jazz.

O Cotonete é um portal de música e rádios online fundado em 2001 que permite criar uma estação de rádio indicando o género de música que o utilizador pretende ouvir. Por questões que se prendem com direitos de autor e directivas europeias, não é possível escolher directamente músicas ou artistas. O Cotonete aloja vários ficheiros de música em formato MP3 para download gratuito.

São também publicadas críticas de concertos, novos álbuns e entrevistas à Cotonete TV.

Missão e valores

O Grupo Media Capital aposta no desenvolvimento sustentado da comunidade que integra e no apoio a causas sociais, educativas, ambientais e culturais, com objectivos concretos e impacto na sociedade.

Beneficiando da vasta audiência dos seus meios de comunicação e consciente do seu impacto, o apoio do Grupo a causas sociais tem contribuído não só para a angariação de fundos, como também para o aumento da credibilidade, conhecimento e visibilidade dos projectos seleccionados. São exemplos disso os seguintes apoios:

- Missão Sorriso
- Associação Terra dos Sonhos
- Do Something
- Make a Wish Foundation
- Missão Adoção
- Fundação São Francisco de Assis
- Casa do Gil
- Instituto Português do Sangue
- Cruz Vermelha Portuguesa
- Associação Novo Futuro
- Ajuda de Mãe

- Associação Salvador
- Associação para a Promoção da Segurança Infantil

Paralelamente, a Informação da TVI aposta num trabalho jornalístico sério, enquadrando, analisando e perspectivando problemas da sociedade actual, tendo sido também vários os trabalhos reconhecidos nacional e internacionalmente, ao longo de vários anos, pelo seu mérito, tais como as reportagens “Podia ser Eu” (Prémio da Liga Portuguesa Contra o Cancro), “Viagem sem Regresso” (Prémio Anual de Jornalismo da Sociedade Portuguesa de Medicina Interna), “Metamorfose” (Prémio Ex-aequo), “As Asas do Desejo” (Prémio Gala de Inclusão do Instituto Politécnico de Leiria) e “Por Vergonha de Amar” (Prémio Família na Comunicação Social).

As empresas do Grupo Media Capital mantêm relações com os principais agentes do mercado e do Estado que representam e regulam o sector onde se inserem, garantindo não só um acompanhamento regular da actividade destas entidades como a presença e envolvimento na tomada de decisões impactantes para o sector.

Com produções em várias regiões de Portugal Continental e Insular, a Plural tem contribuído para a promoção da cultura e costumes, fomentando um maior conhecimento do país e das populações locais.

As diferentes equipas que compõem as estruturas das estações emissoras também apostam forte na presença digital, na associação e realização de eventos musicais no país e, sobretudo, na aproximação aos ouvintes e na oferta que proporciona aos parceiros anunciantes.

Todas as rádios do grupo MCR beneficiam ainda da divulgação e interacção com os seus ouvintes através dos seus diferentes sites, aplicações para smartphones, e do portal online de rádios Cotonete.

2 – Estratégia metodológica

2.1 - Enquadramento, justificação e delimitação do objecto de estudo Intranet MCR

Na Intranet há informação sobre a empresa e os seus diferentes “produtos”, serviços, procedimentos e normas internas, bem como documentação de carácter excepcional a preencher, notícias internas e externas da empresa, aplicações para Facebook, eventos a serem apoiados pelas diferentes estações, pensamento do dia (que recupera uma citação diária de autores famosos) e protocolos estabelecidos entre a MCR e empresas externas onde cada um poderá obter informação diversa, tal como descontos e benefícios só acessíveis aos colaboradores.

Encontramos, ainda, links para o restante universo Media Capital, como as publicações, as produções audiovisuais (como as telenovelas, por exemplo) e para a TVI e os seus diferentes canais. Todas estas áreas estão espalhadas pela home page da página de Intranet, sendo que os destaques recaem nos passatempos internos que estão a decorrer, bem como nos eventos a serem apoiados pelas diferentes estações. Notícias e “Quem É Quem” aparecem num segundo plano, mas também com chamada na home page. A área “Quem É Quem” roda, de forma aleatória, por cada um dos colaboradores efectivos na empresa com uma apresentação sua muito sucinta: nome profissional, fotografia e cargo desempenhado.

Em rodapé, surgem os logotipos com link para os sites de todas as empresas que integram o grupo MCR, bem como a “casa-mãe”: a Prisa. Áreas que costumam ser populares, como missão e valores, objectivos ou estrutura empresarial, não têm lugar na página da intranet da Media Capital Rádios.

O site interno da MCR integra, ainda, diversas opções na área pessoal que funciona mediante registo prévio e com base no número de trabalhador do indivíduo.

Tendo em conta as áreas que estão contempladas na página de Intranet da MCR, procurei avaliar os seus conteúdos nos seguintes sectores:

- As pessoas: a minha área; benefícios e protocolos e Recursos Humanos
- As empresas: televisão; audiovisuais; rádio; música e entretenimento; digital; holding e serviços
- O grupo: Media Capital e Prisa

2.2 - Aplicação Metodológica

A metodologia oferece suporte para o projecto em pesquisa e constitui a forma de criação de um modelo de teste das hipóteses colocadas através da recolha de dados para trabalho empírico e da entrevista.

De acordo com Ferreira (1986: 190), existem dois tipos de visões complementares que podem ter lugar numa investigação metodológica: são elas a abordagem qualitativa e a quantitativa para a obtenção de um equilíbrio na balança de resultados. A entrevista é, segundo Ferreira (1986: 190), «um complemento de todo o processo metodológico».

Tendo por base esta abordagem foi realizado o inquérito por questionário, como instrumento de medição metodológica, para obtenção de respostas que confirmem, ou não, as tendências previamente estabelecidas nas hipóteses em análise e que sejam delineadoras dos constrangimentos e potencialidades em cada área temática da página da Intranet MCR (Ferreira, 1986).

A análise qualitativa compõe-se, de acordo com a autora, não só do resultado dos inquéritos, mas também da análise de fontes documentais primárias e secundárias, informação e estatísticas recolhidas, que atribuem ao investigador uma dose adicional de responsabilidade. «Depois de duas décadas de intensa reflexão sobre os métodos e as técnicas de investigação, já não é possível o retorno a práticas da investigação que não tenham em conta as componentes

interpretativas, situacionais, relativistas e micro-sociais do próprio processo de observação científica» (Ferreira, 1986: 190-191).

Já Pinto (1994: 30) defende uma análise resultante, ainda, da observância das opções apresentadas nos inquéritos, o modo de apresentação do questionário, além da amostra espacial e temporal. Esta abordagem é sustentada por Bacelar (1996:12), que reconhece que a maior parte dos actos da vida quotidiana escapam a uma codificação precisa e os comportamentos dos indivíduos tornaram-se vulneráveis às circunstâncias envolventes.

Este trabalho tem como objectivo perceber se a Intranet da Media Capital oferece conteúdos relevantes para o seu público-alvo (os colaboradores da Media Capital Rádios), apresentando-os à comunidade que integra a totalidade da estrutura da empresa, reflectindo as suas experiências pessoais, oferecendo conteúdos que vão ao encontro das suas expectativas de informação e que as torne mais significativas quer pessoal, quer profissionalmente, proporcionando um clima organizacional mais harmonioso e agregador, facilitando o contacto entre todos. Neste estudo procuro, também, perceber se a Intranet da MCR está orientada para uma imagem de marca semelhante à que transmite para o exterior e se consegue fazer com que os seus colaboradores se sintam plenamente integrados e felizes.

2.3 - Dados secundários - observação directa e entrevista

Análise

Foi feita uma análise estatística aos dados sobre os hábitos de consulta da página de Intranet do Grupo Media Capital Rádios, para estabelecer um ponto de partida sobre as áreas mais visitadas, áreas mais relevantes, pertinência dos conteúdos, coesão e reforço da identidade corporativa, e sobre a frequência da consulta em cada uma delas, para uma mais concreta

apreciação das necessidades dos colaboradores da empresa, quer em áreas onde estas já foram satisfeitas, quer em áreas a melhorar.

No que concerne à observação directa, a mesma foi realizada na primeira semana de Dezembro de 2015, para recolha dos dados necessários ao estudo a serem analisados, tendo em conta as variáveis de análise seleccionadas e com o objectivo de entender o que pode melhorar na Intranet da MCR para a tornar mais atractiva aos olhos dos colaboradores, na perspectiva da sua participação e maior inclusão na empresa.

Entrevista

Através da entrevista exploratória foi possível conhecer aspectos práticos e técnicos sobre a gestão da Intranet do Grupo MCR, e o espaço que ainda existe para o alargamento do conhecimento sobre outros focos relacionados com o tema. Para esse fim, foi realizada uma entrevista exploratória ao Dr. Luís Cabral, administrador da empresa (ver anexo 1).

2.4 - Dados primários - Inquérito por questionário

Os questionários ajudaram a perceber como a Intranet da Media Capital Rádios impacta no dia-a-dia dos seus colaboradores, na construção de uma identidade que os integre na cultura empresarial, enriquecendo e diversificando a percepção que todos têm de todos nesse universo interno.

O questionário foi elaborado após a conclusão da análise dos dados secundários e seguindo o modelo de Hill e Hill (2000), segundo o qual, através da escala de Likert, será possível estabelecer um método de respostas «qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas». As perguntas foram efectuadas de modo a não influenciar previamente uma tendência num ou noutro sentido.

A metodologia adoptada neste estudo de caso enquadra-se no paradigma quantitativo de Vaz Freixo (2010: 109) na qual «o sujeito é o centro da atenção do investigador».

Tal como ainda defende Freixo (2010: 146), para esta investigação os acontecimentos devem estudar-se em situações naturais, ou seja, no terreno, e «a sua percepção e interpretação devem ser feitas pelas pessoas que nela participam». O mesmo autor sustenta que uma investigação por questionário passa pela observação de factos objectivos, de acontecimentos e fenómenos. Neste estudo de caso a finalidade é perceber os hábitos de consulta da página de Intranet do Grupo Media Capital Rádios.

Pinto (1994: 93-114) acrescenta que, a estas técnicas, se devem juntar as técnicas de recolha e produção de informação, «com uma breve introdução à observação e à entrevista, ambas com um papel decisivo no decurso do inquérito».

O autor acrescenta, contudo, que o avanço do estudo só é «possível e efectivo a partir e através do contributo privilegiado de um outro elemento da prática científica: a teoria entendida como conjunto organizado de conceitos e relações entre conceitos substantivos», ou seja, a forma como a teoria e o recurso a estudos prévios de outros autores serve para sustentar o mundo real.

O sujeito em investigação, as teorias do conhecimento, os problemas relacionados com o método, o objecto da ciência, a formulação do problema e das hipóteses, o método científico, as teorias científicas de investigação e as etapas da pesquisa, são os temas que Deshais (1997) defende que devem ser integrados em quaisquer metodologias da investigação que se queira levar a cabo.

O ambiente ou momento em que o questionário é feito, é outra das variáveis a ter em conta, segundo Goldhaber (1993). Quando os funcionários percebem uma discrepância entre o ambiente que se vive na empresa e os valores que

eles próprios têm, há uma tendência muito maior para se sentirem menos envolvidos com a empresa, logo, menos preocupados em contribuir para uma melhoria dos procedimentos internos e oportunidades de crescimento, bem como com o progresso na carreira e aumentos salariais. Como resultado, e ainda segundo o autor, os colaboradores sentem-se menos inclinados a contribuir para o processo de tomada de decisão ou a alimentar o sentimento de pertença.

3 - Universo, amostra e horizonte temporal da investigação

Na concretização do objectivo do estudo, o questionário foi disponibilizado durante a primeira semana de Dezembro na página da Intranet da Media Capital Rádios a todos os seus colaboradores.

Assim sendo, o universo dos colaboradores da Media Capital Rádios é de 170 (universo em investigação) e o número de respondentes ao inquérito por questionário foi de 54 colaboradores (correspondentes à amostra em investigação), o que representa 32% do total de colaboradores da Media Capital Rádios.

O inquérito elaborado tentou representar, o mais possível, aquilo que Moreira (2009: 116) define como «recolha de respostas a um conjunto de questões junto de uma amostra de pessoas, de tal modo que se possa daí inferir quais seriam os resultados obtidos caso se tivesse inquirido todas as pessoas que constituem a população-alvo».

Para o desenvolvimento do questionário, foram utilizadas duas escalas, de acordo com Hill & Hill (2010: 105-110): a escala nominal, que engloba categorias de respostas qualitativamente diferentes e exclusivas, e a escala ordinal, que permite uma ordenação numérica, ou seja, das respostas alternativas, tendo em conta níveis de satisfação.

No objecto em estudo, o tipo de amostragem que melhor se adequa é o método de amostragem não probabilística acidental «constituída por sujeitos ou

elementos que são facilmente acessíveis e presentes num preciso momento», ou seja, «são escolhidos em função da sua presença num local, num dado momento» (Freixo, 2010: 95-185). O mesmo autor refere ainda que «o método indutivo defende que na investigação se deve começar por uma observação para que, no final de um processo, se possa elaborar uma teoria».

4 - Limitações à investigação

Ao estudar a Intranet do Grupo Media Capital Rádios surgiu o confronto com o facto de se optar por estudar o conjunto das estações de rádio, com todas as suas idiossincrasias, ao invés de estudar, individualmente, cada uma das estações emissoras que compõem a empresa.

A análise efectuada poderá ser aperfeiçoada, por exemplo, com a realização de um inquérito dividido por estação de rádio. Seria interessante verificar até que ponto podíamos fazer uma comparação de resultados com variantes mais significativas, de forma mais abrangente e plausível.

Outra limitação encontrada na investigação é que, apesar de haver colaboradores em mais que uma estação de rádio, a mesma poderia ter sido individualizada e não organizada no conjunto das empresas que constituem um universo maior.

De igual modo, os colaboradores cuja função exija um trabalho mais regular no exterior das instalações da Media Capital Rádios (repórteres e técnicos) terão menos acesso à página da Intranet, e como tal, poderão não ter tido a mesma possibilidade ou interesse em responder ao questionário, como os colaboradores de outras áreas funcionais que implicam maior permanência nas instalações.

5 - Hipóteses em investigação

Neste estudo de caso foram colocadas, previamente, as seguintes hipóteses:

H1: Os conteúdos proporcionados pela Intranet da Media Capital Rádios vão ao encontro das necessidades de informação dos seus colaboradores.

H2: Os conteúdos proporcionados pela Intranet da Media Capital Rádios visam a participação e vão ao encontro das expectativas de informação dos seus colaboradores.

As hipóteses avançadas conduzem a dois caminhos possíveis após a conclusão da investigação, estabelecendo critérios sobre o assunto. Sem a definição de hipóteses a investigação perderia a sua razão de ser. «As hipóteses são afirmações ou proposições não comprovadas a respeito de um determinado fenómeno» (Malhotra, 2006:74).

Através dos dados recolhidos no estudo procurou-se apresentar sugestões e alternativas com o objectivo de melhorar a Intranet da MCR, tornando-a um instrumento agregador das culturas cruzadas do seu leque de colaboradores e elemento de reforço da sua identidade corporativa.

Para se poder aferir (ou não) a Hipótese 1:

(Perguntas do Questionário: 6, 9, 10, 12)

6. Qual a frequência com que acede à Intranet MCR

9. Aspectos que considera positivos na página web da Intranet MCR

10. Vantagens na existência da Intranet MCR

12. Indique os benefícios que vê na utilização da Intranet MCR

Para se poder aferir (ou não) a Hipótese 2:

(Perguntas do Questionário: 7, 11, 12, 13)

7. Se considera que utiliza pouco a Intranet MCR, indique aqui a principal razão.

11. A minha participação na Intranet MCR

12. Indique os benefícios que vê na utilização da Intranet MCR

13. De uma forma geral, qual a avaliação que faz da Intranet MCR

1 - Análise geral aos dados primários do estudo

1.1 - Dados de caracterização dos inquiridos

Realizou-se a análise dos dados obtidos através do inquérito colocado aos colaboradores da Media Capital Rádios, de forma descritiva, com referências das respectivas perguntas que vamos analisando. Inicialmente é necessário conhecer a amostra, através dos dados de caracterização espelhados em 5 questões. Na primeira variável, “Sexo”, 53,7% dos colaboradores que responderam é do género masculino, 46,3% é do género feminino.

Gráfico 1 - Género

Género



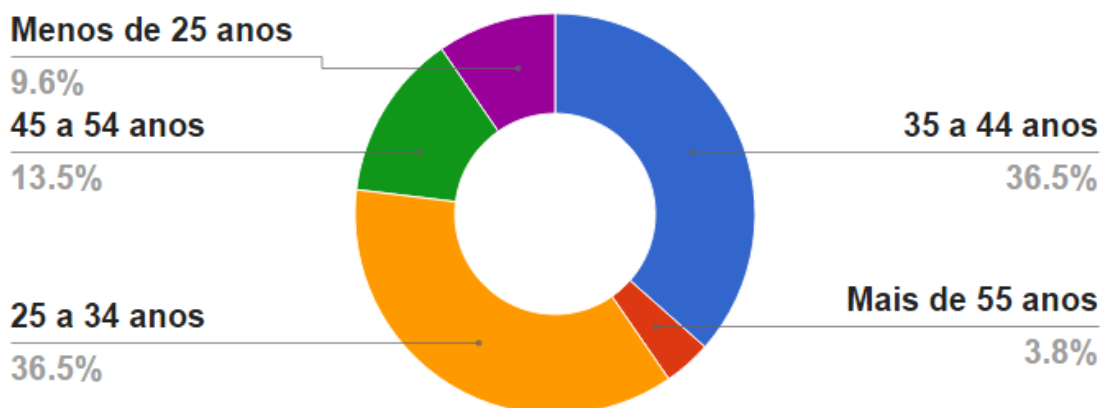
Fonte: Elaboração própria

Relativamente à variável “Grupo etário”, 36,5% dos colaboradores insere-se no intervalo dos 25 aos 34 anos, igual percentagem dos colaboradores com idades entre 35 e 44 anos, seguidos por 13,5% com idades entre os 45 e os 54

anos, 9,6% têm menos de 25 anos e apenas 3,8% têm idades superiores a 55 anos.

Gráfico 2 - Grupo etário

Grupo etário

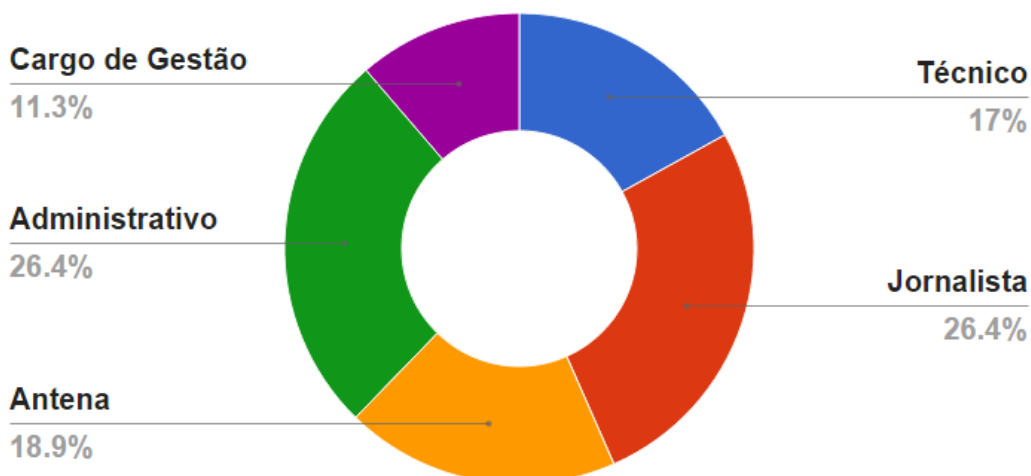


Fonte: Elaboração própria

Relativamente à variável “Categoria Profissional”, existem dois grupos igualmente representados, os Jornalistas e os Administrativos, ambos com 26,4%, seguidos de 18,9% dos colaboradores com ligação à Antena, 17% formado por Técnicos e 11,3% que ocupam Cargos de Gestão.

Gráfico 3 - Categoria profissional

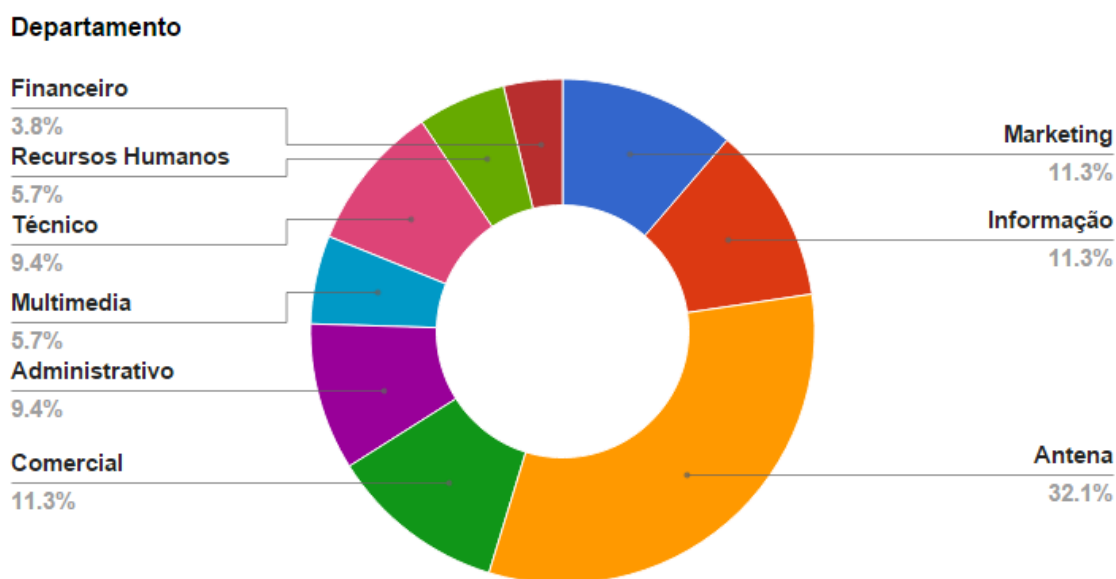
Categoria Profissional



Fonte: Elaboração própria

Dos vários departamentos que responderam ao Inquérito, foi a Antena o mais participativo, com 32,1% das respostas, seguida pelos departamentos de Marketing, Informação e Comercial, todos com 11,3%. Do Departamento Técnico, 9,4% das respostas, depois 5,7% de Recursos Humanos e por fim 3,8% do Departamento Financeiro.

Gráfico 4 - Departamento



Fonte: Elaboração própria

Metade dos inquiridos está na empresa há mais de 3 anos, mas há menos de 10 anos. Os colaboradores que estão na empresa há mais de 10 anos, mas há menos de 20 anos, correspondem a 22,2% da amostra, 16,7% têm entre 1 e 3 anos de permanência na empresa. O grupo de colaboradores há mais de 20 anos totaliza 7,4% e por fim apenas 3,7% colabora há menos de um ano com a MCR.

Gráfico 5 - Antiguidade

Antiguidade

Menos de 1 ano

3.7%

De 1 a 3 anos

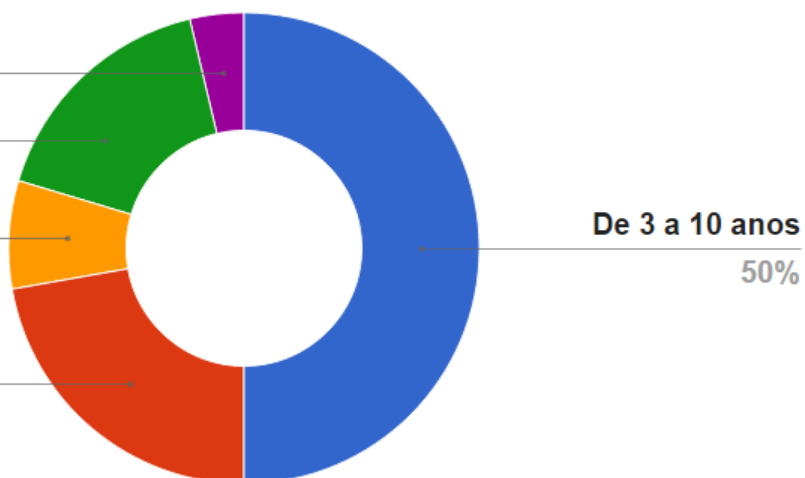
16.7%

Há mais de 20 anos

7.4%

De 10 a 20 anos

22.2%



Fonte: Elaboração própria

1.2 - Análise geral dos dados apurados no questionário

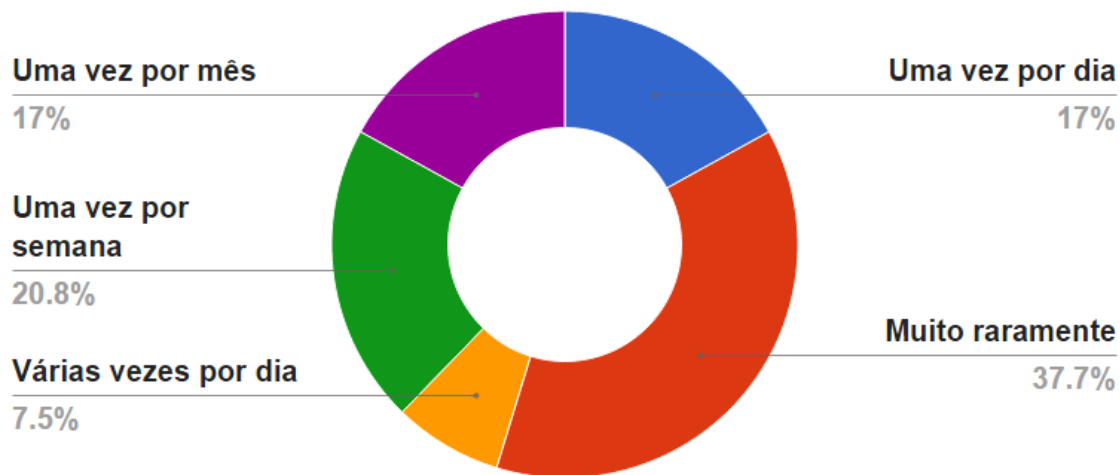
Depois de determinado o perfil dos colaboradores que responderam ao inquérito e que constituem a amostra em estudo, analisamos então as respostas referentes ao objeto deste estudo (perguntas 1 a 11 - Ver anexo 2).

O primeiro bloco de perguntas tem como finalidade aferir a relação que os colaboradores têm com a Intranet MCR no seu estado atual.

Na primeira questão “Qual a frequência com que acede à Intranet MCR?”, 37,7% respondeu que acede raramente, 20,8% acede uma vez por semana, 17% fazem-no uma vez por dia e outros tantos acedem à Intranet uma vez por mês. Apenas 7,5% dos inquiridos acede várias vezes por dia (ver gráfico n.º 6).

Gráfico 6 - Frequência com que acede à Intranet MCR

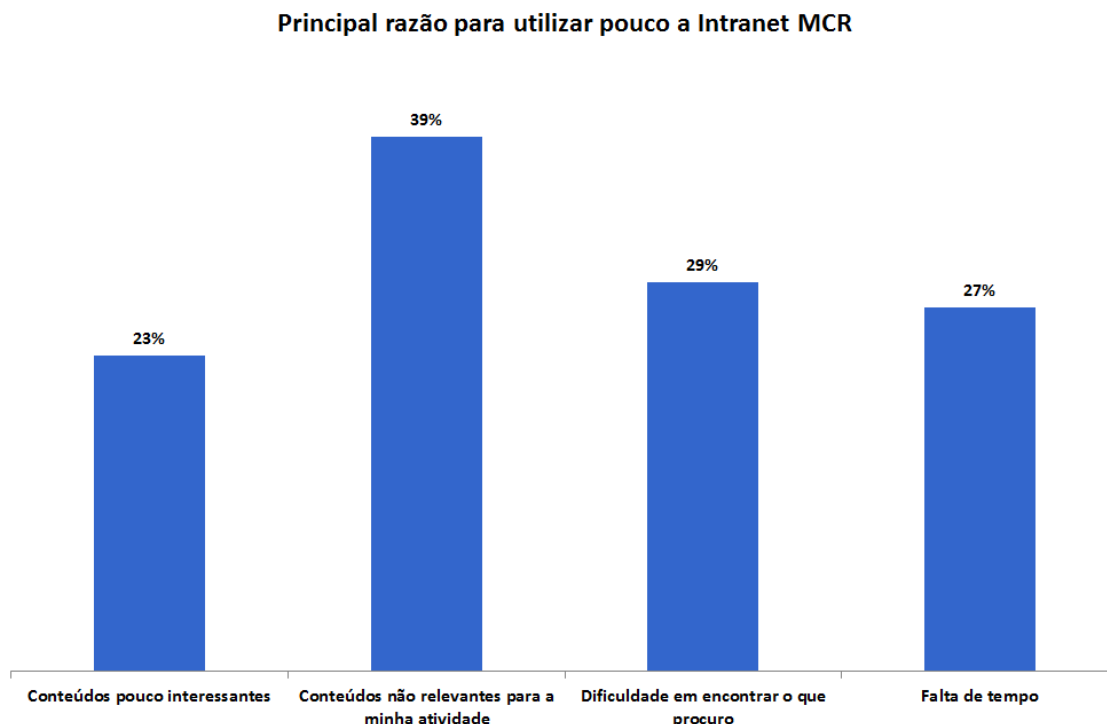
Frequência com que acede à Intranet MCR



Fonte: Elaboração própria

Na segunda questão “Se considera que utiliza pouco a Intranet MCR, indique aqui a principal razão”, a relevância dos conteúdos para a actividade desempenhada foi indicada 39% das vezes, dificuldades em encontrar a informação pretendida foi referido em 29% das escolhas, não ter tempo disponível foi apontado em 27% dos casos, e em 23% das respostas o pouco interesse dos conteúdos foi assinalado como a causa para uma utilização reduzida da Intranet MCR (ver gráfico n.º 7).

Gráfico 7 - Principal razão para utilizar pouco a Intranet MCR

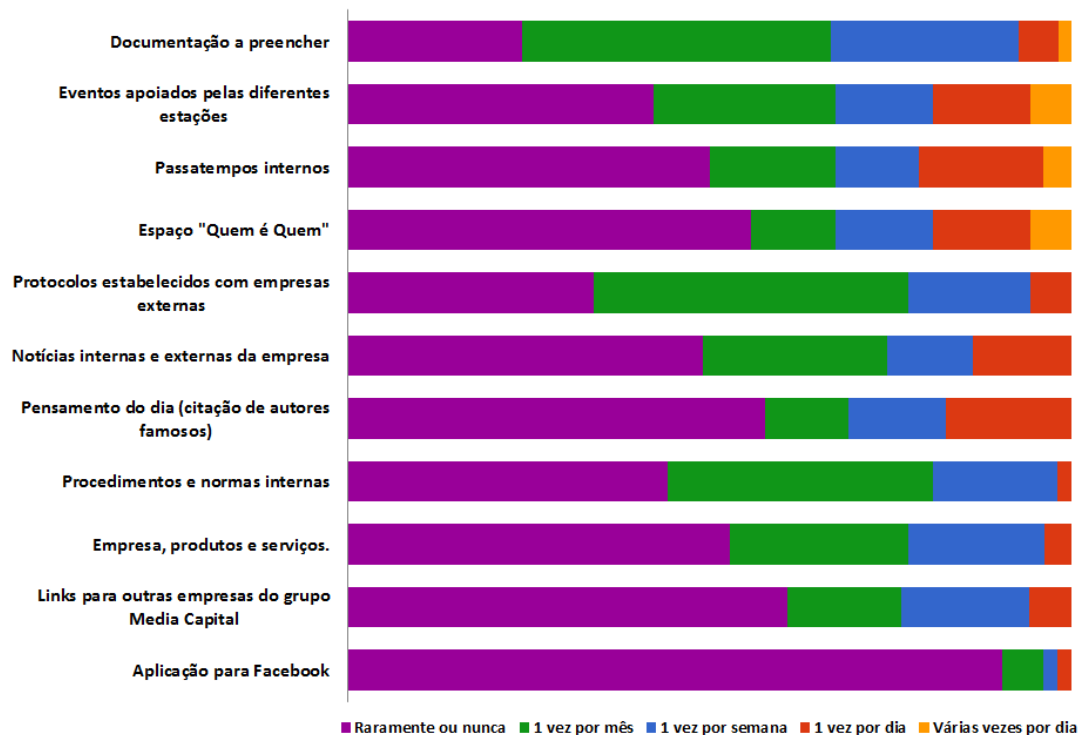


Fonte: Elaboração própria

Na terceira pergunta foi pedido “Indique a frequência com que acede a cada uma das áreas da Intranet MCR”. Após classificar as 11 áreas da Intranet MCR pela frequência de utilização de acordo com os escalões de “Raramente ou nunca”, “uma vez por mês”, “uma vez por semana”, “uma vez por dia” e “várias vezes por dia”, foi possível concluir que a Intranet MCR é utilizada principalmente para obter documentação que deverá ser preenchida para cumprir procedimentos internos e para obter informação sobre eventos apoiados pelas várias estações da MCR. É também utilizada para participar nos passatempos internos, consultar o espaço “Quem é quem” com informações sobre outros colaboradores e suas funções na MCR. A secção que informa sobre os protocolos com empresas externas merece também alguma atenção regular. As áreas “Notícias internas e externas da empresa” e “Pensamento do dia”, têm uma utilização moderada. A consulta dos procedimentos e normas internas, informações sobre a empresa e os links para outras empresas do grupo Media Capital estão entre as áreas menos usadas.

Por fim, a aplicação para Facebook é apontada como a menos utilizada na Intranet MCR (ver gráfico n.º8).

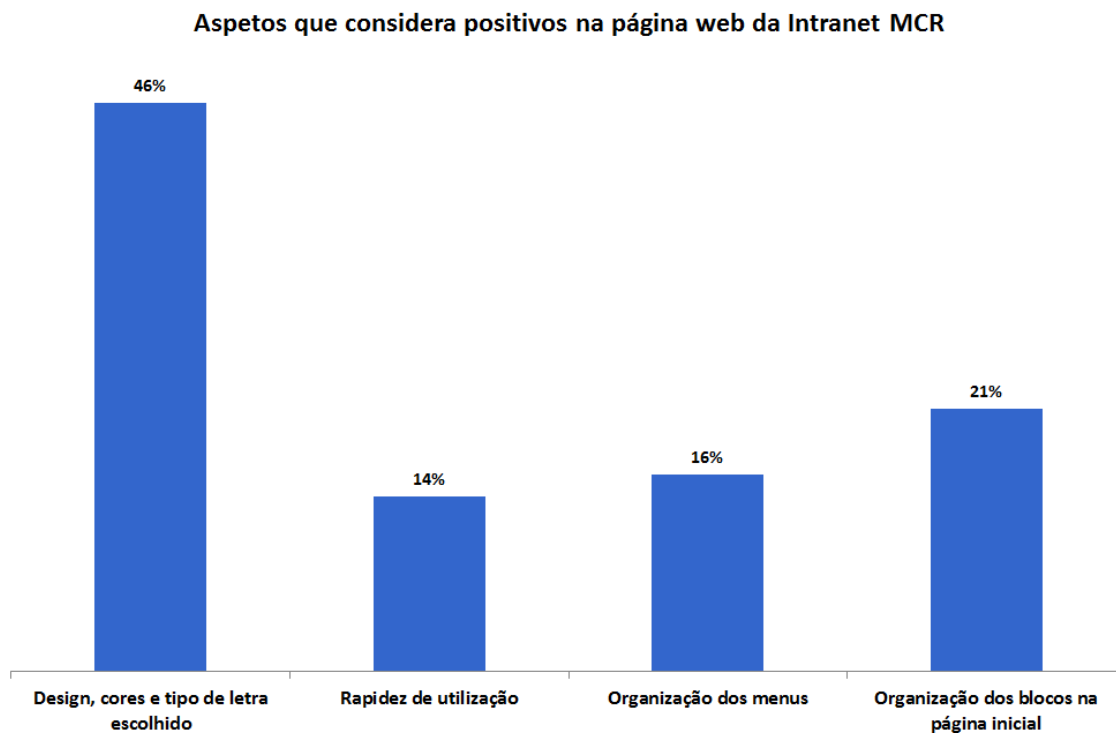
Gráfico 8 - Quais as áreas a que costuma aceder



Fonte: Elaboração própria

O bloco seguinte de perguntas “Organização e Funcionalidades da Intranet MCR” tem como finalidade obter informações sobre a visão que os colaboradores da MCR têm do impacto dos vários componentes e funcionalidades da Intranet MCR. Na quarta pergunta “Quais os aspectos que considera positivos na página web da Intranet MCR?”, 46% respondeu que seria o design, cores e tipo de letra escolhido, 21% indicou a organização dos blocos na página inicial, a organização dos menus foi apontada como positiva em 16% dos casos e apenas 14% considerou a rapidez de utilização um aspecto positivo (ver gráfico n.º 9).

Gráfico 9 - Aspectos que considera positivos na página web da Intranet MCR

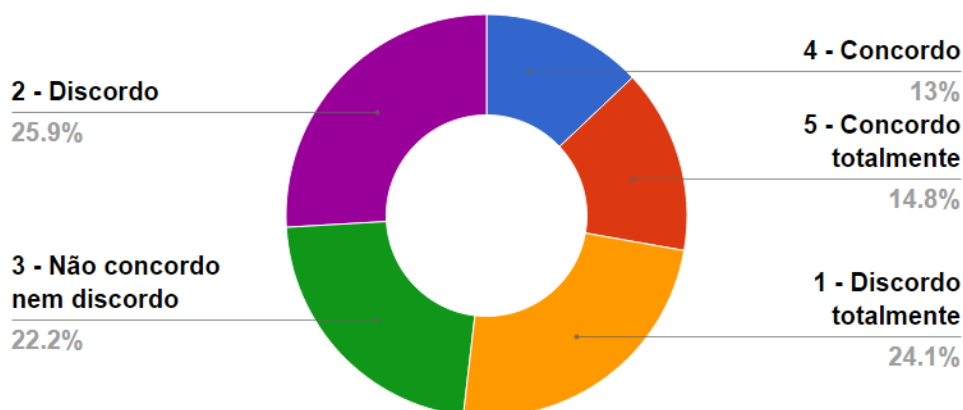


Fonte: Elaboração própria

Na quinta pergunta foi pedido que indicassem o quanto concordavam ou discordavam com a frase "A Intranet MCR é uma ferramenta de gestão". 25,9% discorda, 24,1% discorda totalmente, 22,2% tem uma atitude neutra, não concordando nem discordando, 14,8% concorda totalmente e por fim 13% concorda com a frase (ver gráfico n.º 10).

Gráfico 10 - A Intranet MCR é uma ferramenta de gestão

"A Intranet MCR é uma ferramenta de gestão"

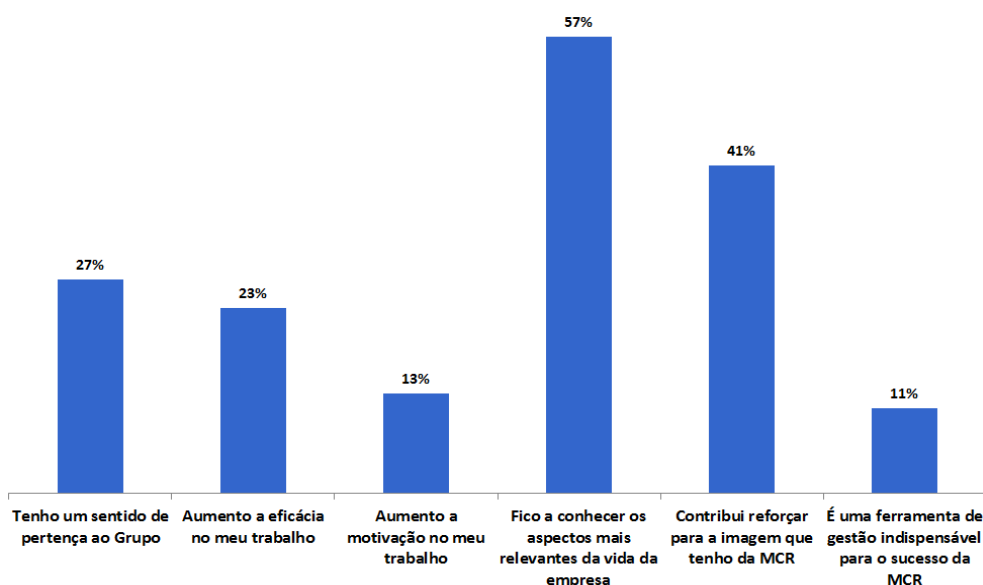


Fonte: Elaboração própria

Na sexta pergunta "Vantagens na existência da Intranet MCR", 57% considerou vantajosa a existência da Intranet MCR, pois ficam a conhecer os aspectos mais relevantes da vida da empresa, 41% acha que contribui para reforçar a imagem que têm da MCR, para 27% a Intranet MCR dá-lhe um sentido de pertença ao Grupo MCR, 23% dos colaboradores vê a sua eficácia aumentar pela utilização da Intranet, em 13% dos casos a motivação no trabalho aumenta e 11% considera a Intranet uma ferramenta indispensável para o sucesso da MCR (ver gráfico n.º 11).

Gráfico 11 - Vantagens na existência da Intranet MCR

Vantagens na existência da Intranet MCR

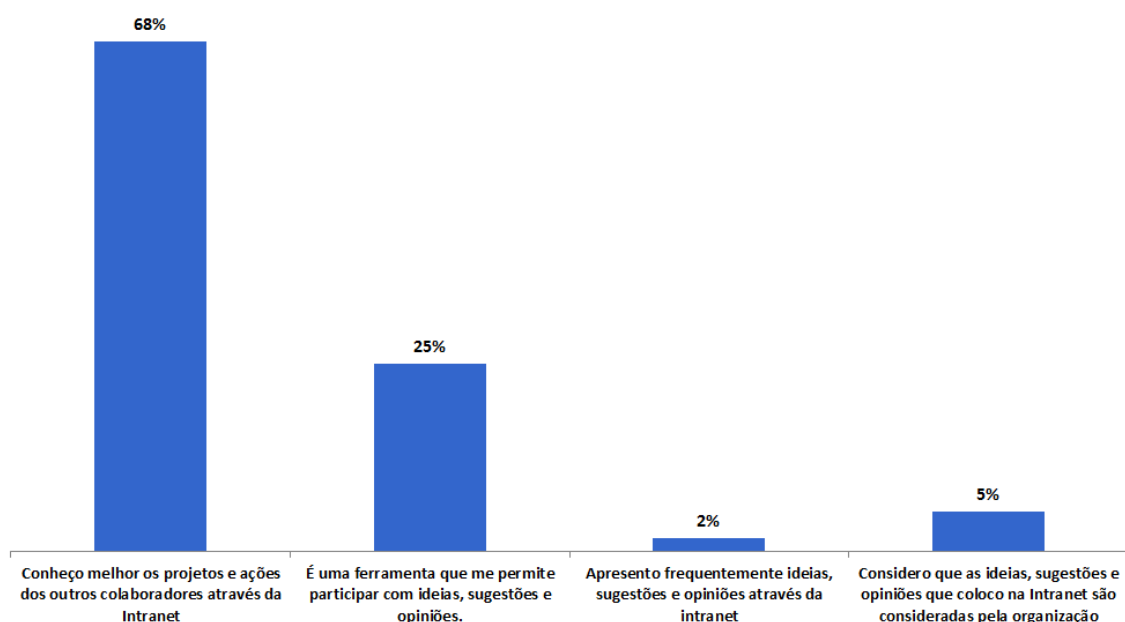


Fonte: Elaboração própria

Na sétima pergunta “A minha participação na Intranet MCR”, 68% fica a conhecer melhor os projectos e acções de outros colaboradores, para 25% dos inquiridos a Intranet MCR é uma ferramenta que permite participar com ideias, sugestões e opiniões, 5% considera que essas ideias são valorizadas pela organização. Apenas 2% apresenta frequentemente ideias, sugestões e opiniões por esse canal (ver gráfico n.º 12).

Gráfico 12 - A minha participação na Intranet MCR

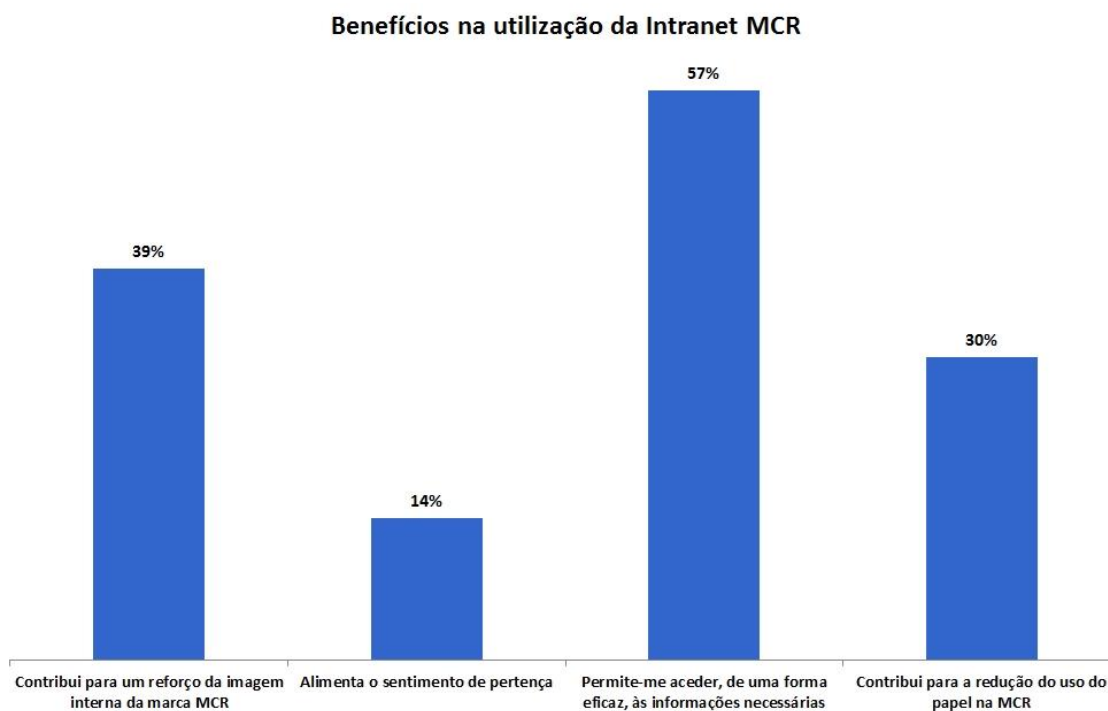
A minha participação na Intranet MCR



Fonte: Elaboração própria

Na oitava pergunta “Indique os benefícios que vê na utilização da Intranet MCR”, 57% respondeu que lhe permite aceder, de uma forma eficaz, às informações necessários para o seu trabalho, 39% considerou que contribui para um reforço da imagem interna da marca MCR, para 30% dos inquiridos a Intranet MCR contribui para a redução do uso do papel na MCR e 14% das respostas indicaram um aumento do sentimento de pertença (ver gráfico n.º 13).

Gráfico 13 - Benefícios na utilização da Intranet MCR

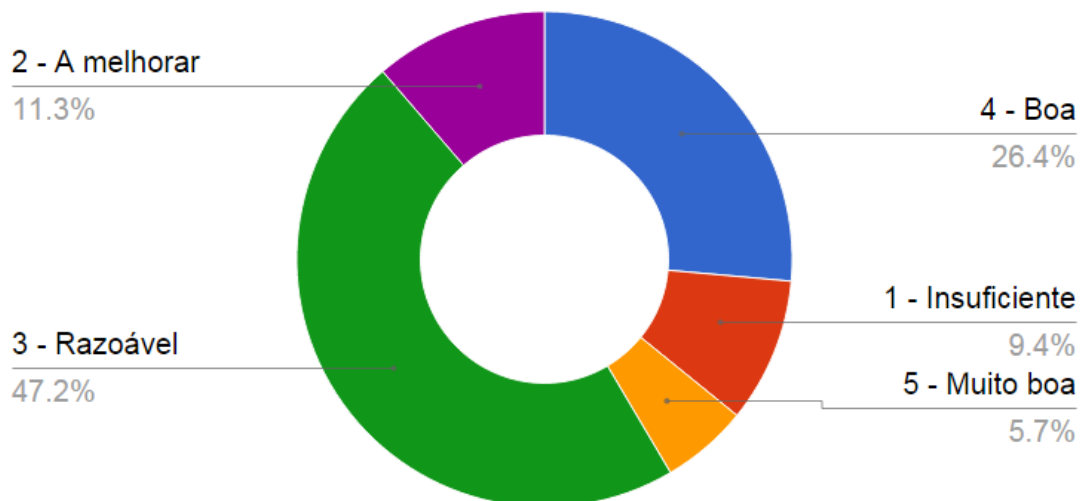


Fonte: Elaboração própria

Na nona pergunta “De uma forma geral, qual a avaliação que faz da Intranet MCR?” 47,2% considera-a razoável, 26,4% avalia-a como Boa. Para 11,3% dos inquiridos, deveria ser melhorada, 9,4% considera-a insuficiente e 5,7% deu uma avaliação de Muito Boa (ver gráfico n.º 14).

Gráfico 14 - Avaliação geral da Intranet MCR

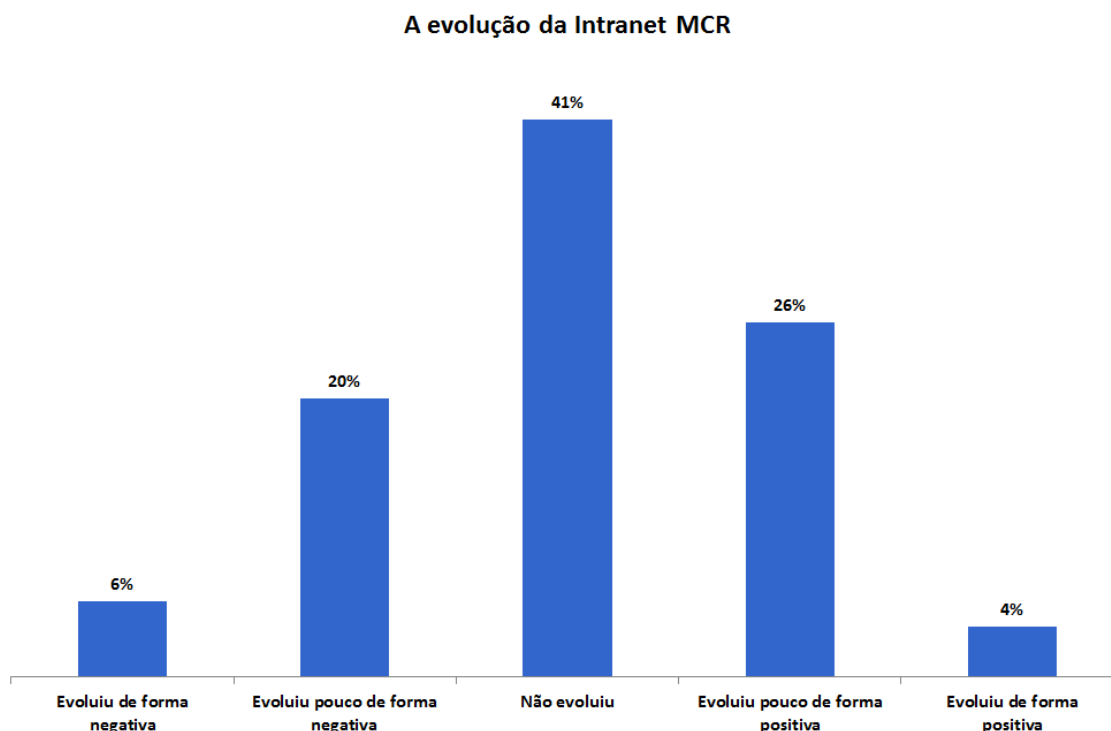
Avaliação geral da Intranet MCR



Fonte: Elaboração própria

O próximo bloco do inquérito “Passado e futuro da Intranet MCR” é composto por perguntas que permitiram obter informações sobre a evolução da Intranet MCR no tempo. Relativamente à décima pergunta “A evolução da Intranet MCR desde que a começou a usar”, em 41% dos casos foi respondido que não ocorreu nenhuma evolução. 26% considerou que evoluiu pouco mas de forma positiva, 20% considerou que evoluiu pouco e de forma negativa, 6% acha que evoluiu de forma negativa e para 4% a evolução foi positiva (ver gráfico n.º 15).

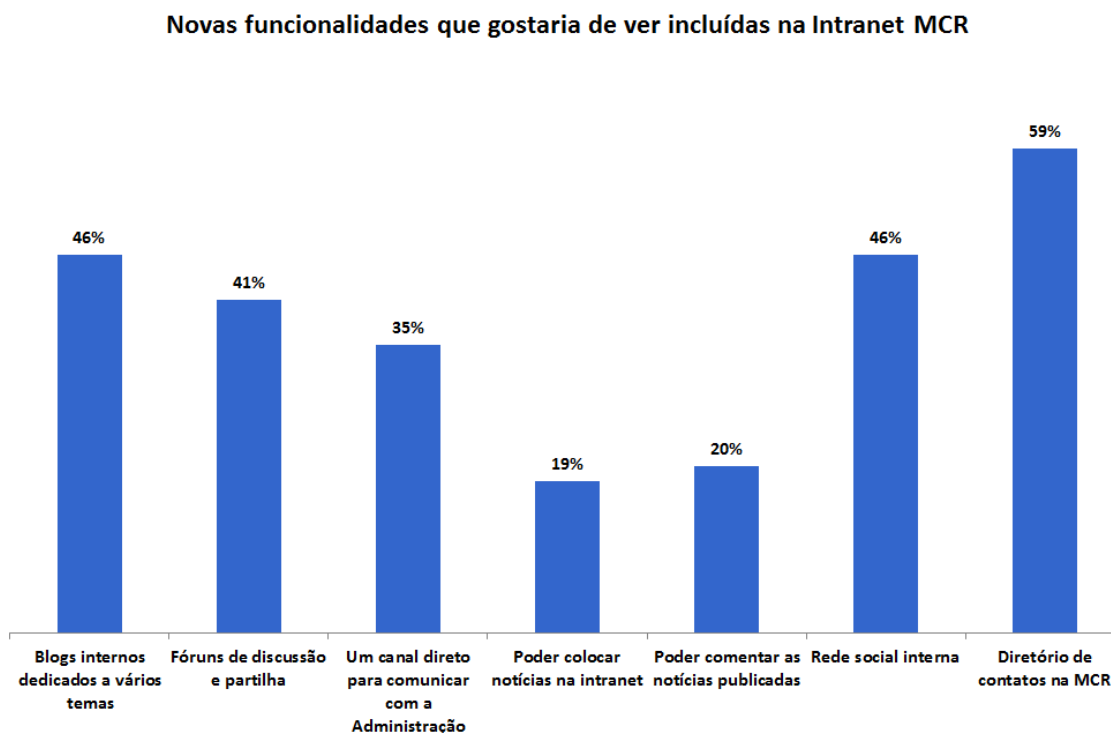
Gráfico 15 - A evolução da Intranet MCR



Fonte: Elaboração própria

Na décima primeira pergunta foi pedido que indicassem “Novas funcionalidades que gostariam de ver incluídas na Intranet MCR”. Um directório de contactos da MCR foi referido 59% das vezes e 46% dos inquiridos gostaria de ver incluídos blogs internos dedicados a vários temas. 46% das sugestões de novas funcionalidades apontavam para a inclusão de uma rede social interna, 41% pretende fóruns de discussão e partilha, 35 % gostaria que fosse criado um canal para comunicar directamente com a Administração. Por fim, 20% gostaria de poder comentar notícias publicadas e 19% pretende que seja possível colocar notícias na Intranet MCR (ver gráfico n.º 16).

Gráfico 16 - Novas funcionalidades que gostaria de ver incluídas na Intranet MCR



Fonte: Elaboração própria

Foi, igualmente, elaborada uma questão final aberta, para que os colaboradores pudessem fazer comentários ou dar alguma sugestão de melhoria. 26% dos inquiridos acrescentou uma sugestão, podendo elas ser agrupadas em três grandes áreas:

Acessibilidade:

- Devia estar mais visível;
- Devia ser incentivado o seu uso por todos; os estagiários não têm acesso nem os funcionários mais novos na MCR;
- Devia ser mais facilmente consultável;
- Por vezes é complicado encontrar os documentos pretendidos e a password para aceder a documentos devia ser sempre a mesma do e-mail. Passwords diferentes para cada coisa tornam mais complicado usar a Intranet.

Novas funcionalidades:

- A Intranet deveria ser totalmente remodelada. Não tem grande utilidade para a MCR, já que os itens gerais não fomentam a proximidade entre a rádio e as restantes empresas. Parece ser um instrumento pensado, maioritariamente, para os trabalhadores da TVI;
- Melhor galeria de imagens;
- Acedo pouco à Intranet porque não acrescenta nada em relação ao que já sabemos;
- Estamos em 2015 e a Intranet ainda obriga a imprimir papéis para entregar nos Recursos Humanos.

Ferramenta colaborativa:

- Devia ser possível comunicar mais com os restantes colegas;
- Mais espaço para intervirmos;
- Devia haver mais espaço para a voz do colaborador;
- Ser um espaço de partilha de experiências;
- Uma ferramenta de chat como o FB messenger seria útil.

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

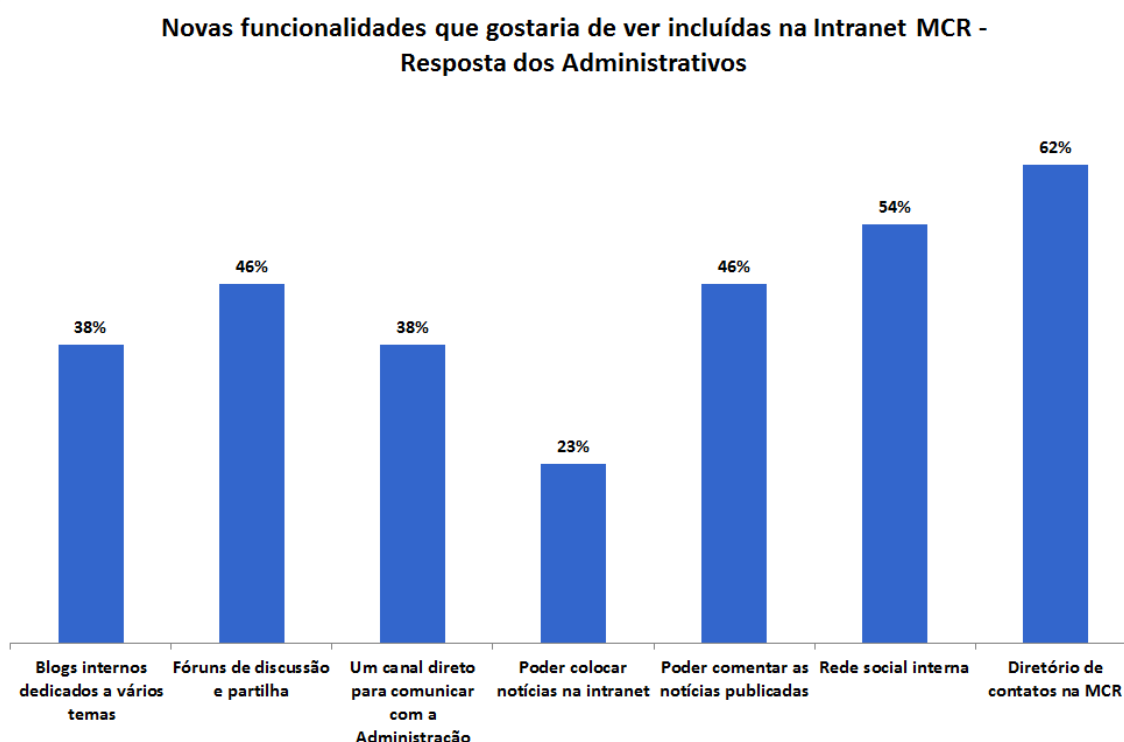
2.1 - Comparação entre a categoria profissional do colaborador e a avaliação que faz à página de Intranet da MCR

Administrativos e jornalistas correspondem a 56% do total de respondentes ao inquérito, pelo que mereceram um maior destaque na análise comparativa.

Os gráficos seguintes (gráfico n.º 17 e n.º 18) mostram-nos que o interesse por temas mais práticos, como o são o diretório de contactos (62%) e a criação de uma rede social interna (54%), assume uma maior importância nos colaboradores com funções administrativas, comparativamente com os jornalistas.

Salienta-se uma maior necessidade na manifestação de opiniões, quando 46% dos inquiridos gostaria de ver fóruns de discussão e partilha e a possibilidade de comentar as notícias, como áreas e funcionalidades a desenvolver na página de Intranet da MCR. Menos importante é, para os administrativos, dispor de uma opção que lhes permita colocar conteúdos noticiosos na página.

Gráfico 17 - Nova funcionalidades que gostaria de ver incluídas na Intranet MCR - Resposta dos Administrativos

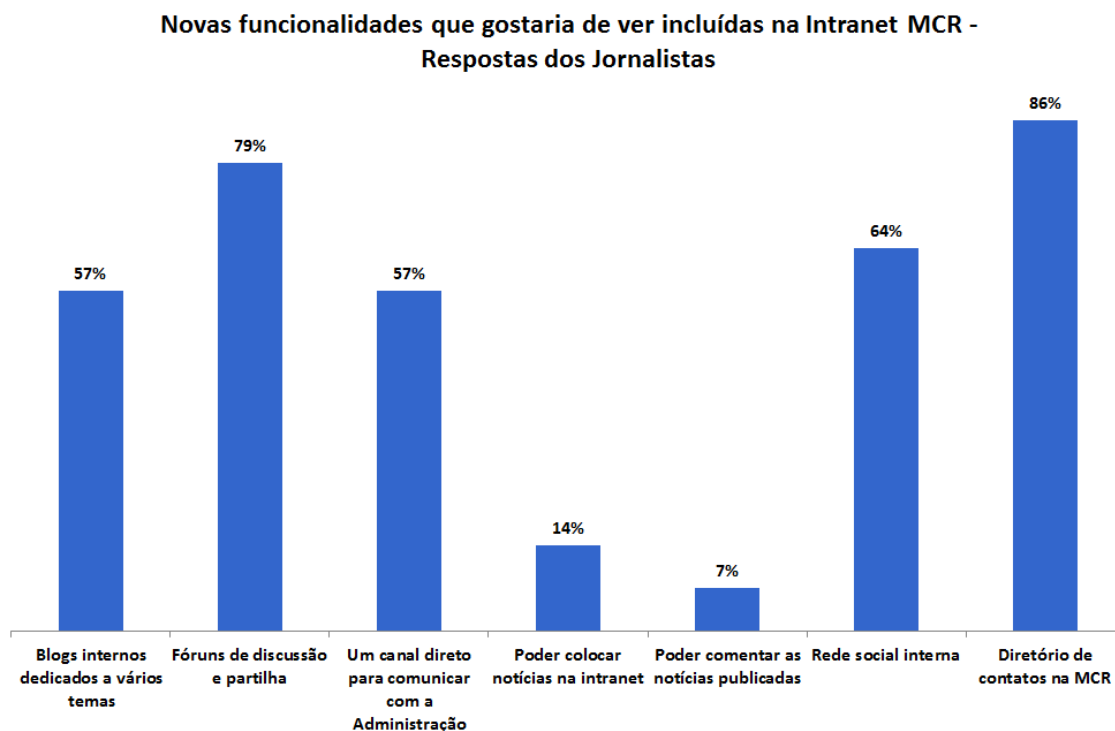


Fonte: Elaboração própria

O directório de contactos (86%) e a criação de uma rede social interna (64%), são igualmente as áreas mais privilegiadas pelos jornalistas que, paralelamente sentem a necessidade de criação de fóruns de discussão e partilha (79%).

Outras áreas que, nas colunas a seguir, aparecem fortemente destacadas, com 57% dos jornalistas inquiridos a apontarem esse desejo, são os blogs internos, um espaço que, eventualmente, alimentaria uma melhor gestão de conhecimento e das áreas de interesse alternativo de cada um destes profissionais, tal como o facto da Intranet poder vir a constituir um canal directo de contacto com a Administração.

Gráfico 18 - Novas funcionalidades que gostaria de ver incluídas na Intranet MCR - Resposta dos Jornalistas



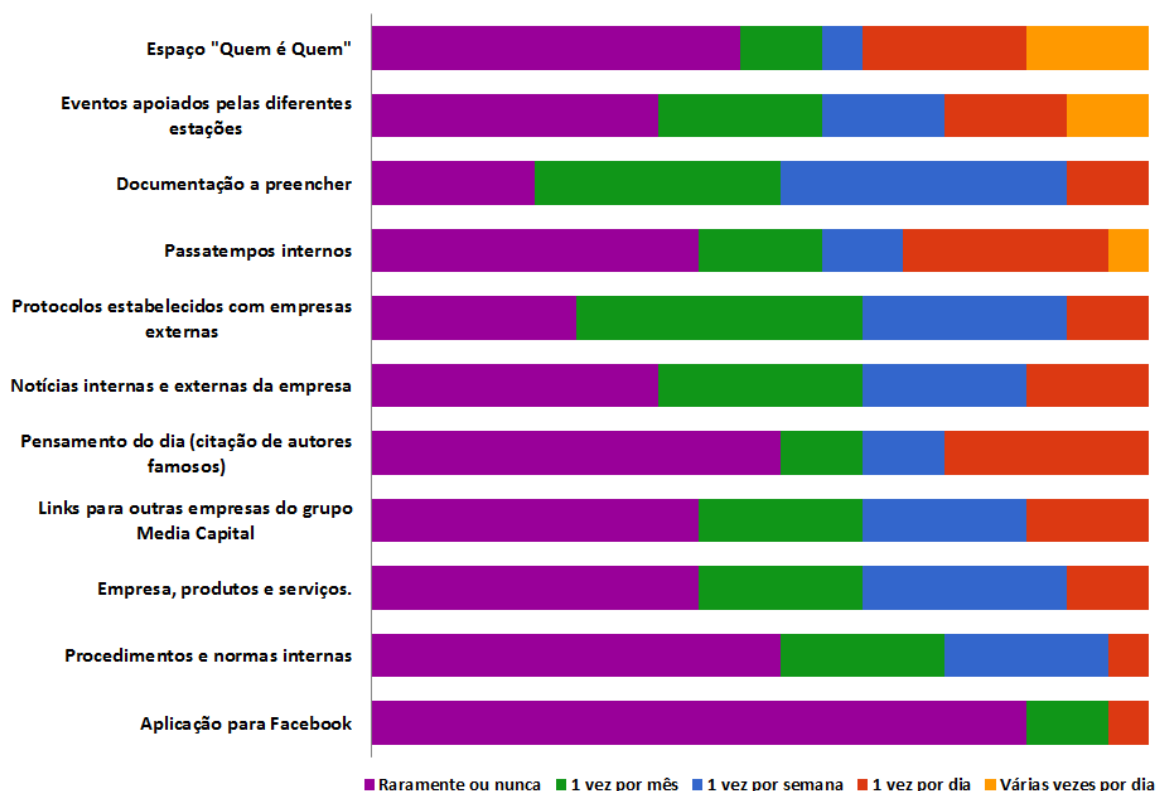
Fonte: Elaboração própria

2.2 - Comparação da antiguidade e idade do colaborador com a sua avaliação da Intranet

Observando os resultados (ver gráficos seguintes – n.º 19 e n.º 20), quando cruzamos os conteúdos que os colaboradores apreciam na Intranet com a sua idade e antiguidade na empresa, verificamos que, na faixa etária 25-34, os passatempos, eventos apoiados internamente e a curiosidade sobre os outros colegas que integram o grupo são as áreas que merecem uma visita que se repete várias vezes por dia. A frequência diária contempla uma visita pela quase totalidade dos principais menus da página Intranet MCR, enquanto o “pensamento do dia”, a par dos procedimentos e normas internas e a pouco popular passagem para mobile, estão entre os menus que raramente ou nunca merecem atenção.

Inferimos que estes resultados espelham o facto de a área dos procedimentos e normas internas só ser visitada quando uma imposição burocrática nos procedimentos da empresa assim o obrigue.

Gráfico 19 - Frequência com que acede a cada uma das áreas da Intranet MCR - Respostas da Faixa Etária 25-34



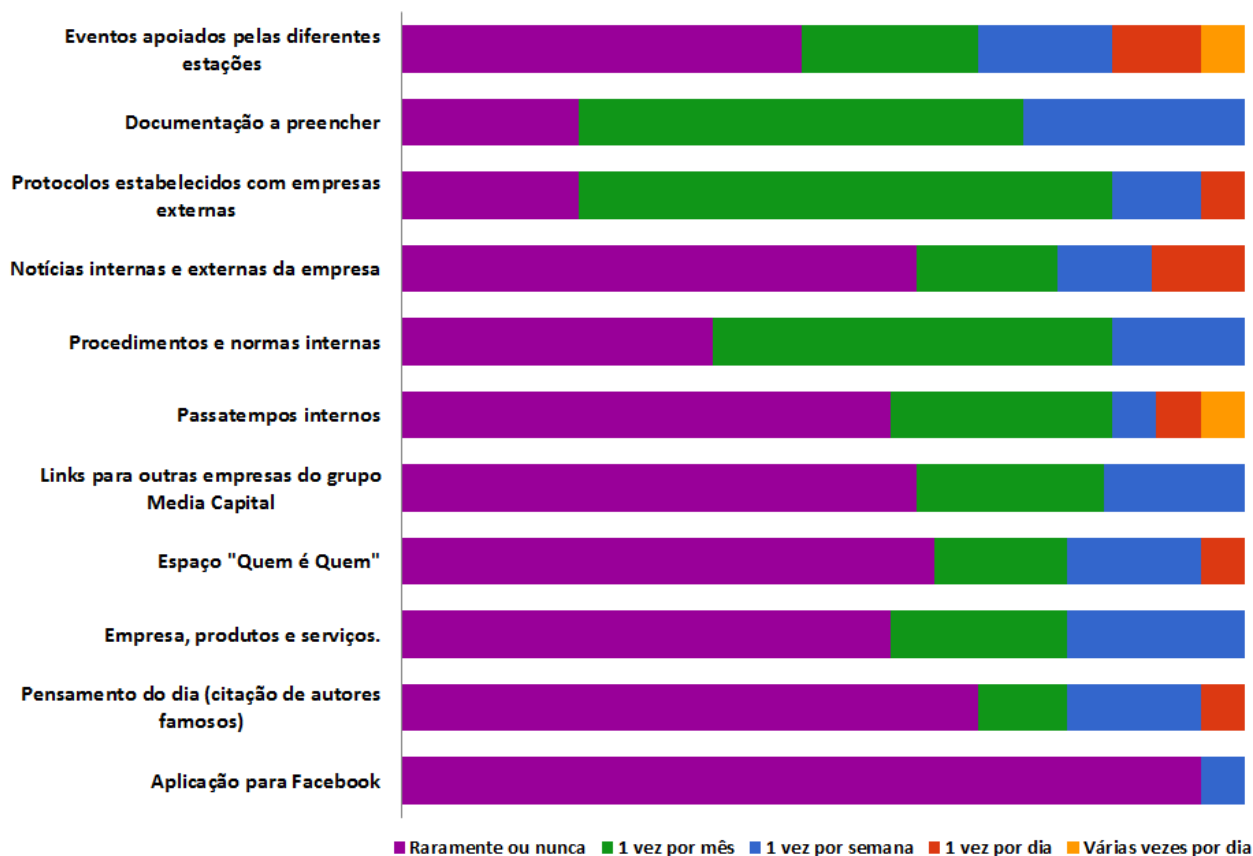
Fonte: Elaboração própria

A mesma documentação a preencher, bem como os protocolos estabelecidos com empresas externas, já são privilegiados, com uma maior percentagem de visitas mensais, pela faixa etária 35-44. Todos se sentem mais motivados para recolher documentação que virá a ser, posteriormente, preenchida em papel, e informação sobre os benefícios económicos associados aos protocolos que a empresa estabelece, nomeadamente na área da saúde e cuidados infantis.

O universo externo à empresa, a par dos passatempos, são mais desvalorizados neste grupo, satisfeita que estará, eventualmente, a curiosidade sobre a estrutura hierárquica da sua e das outras empresas que integram o grupo MCR.

As visitas diárias e várias vezes ao dia à página da Intranet são praticamente residuais para estes colaboradores.

Gráfico 20 - Frequência com que acede a cada uma das áreas da Intranet MCR - Respostas da Faixa Etária 35-44



Fonte: Elaboração própria

3. Reflexões sobre os dados e pistas futuras de investigação

Ao longo dos gráficos correspondentes às respostas obtidas, fica clara a imprescindibilidade das novas tecnologias de informação e comunicação como ferramentas incontornáveis no dia-a-dia de uma instituição e até no bom desenvolvimento das organizações.

Benett (1997) refere-se às Intranets como sendo um ambiente online dinâmico e activo, que não exige apenas um bom design e uma boa arquitectura de informação para lidar com a tecnologia, mas também a cooperação e o desenvolvimento de relacionamentos humanos.

Este estudo incidiu sobre aquele que é, neste momento, o grupo de media líder de audiências em Portugal e que beneficia de uma boa imagem junto do grande público. Ao estudarmos até que ponto a Intranet funciona como elemento de coesão e reforço da identidade corporativa percebemos, através da observação directa e do inquérito efectuado aos colaboradores, que terão de ser desenvolvidos esforços no sentido de potenciar e inovar este suporte de comunicação interna. Numa avaliação geral, a maioria dos colaboradores considera a Intranet razoável.

De um modo geral, o design e apresentação gráfica da página parecem ser motivos de satisfação. Também constatamos pelas respostas ao inquérito que a comunicação interna da MCR via Intranet permite aos colaboradores ficarem a conhecer melhor a empresa, bem como projectos de outros colegas, alimentando o sentimento de integração na empresa.

Quanto à primeira hipótese deste estudo - “Os conteúdos proporcionados pela Intranet da Media Capital Rádios vão ao encontro das necessidades de informação dos seus colaboradores” – constatamos, em resposta às perguntas 6, 9, 10 e 12, que a maioria dos inquiridos acede uma vez por dia ou por semana à Intranet, reconhecendo, em 39% das vezes, que a frequência só não é maior porque há alguma dificuldade em encontrar os conteúdos

pretendidos. Ao concluirmos que a Intranet MCR é principalmente usada para obter documentação necessária à satisfação de burocracias de procedimentos internos, fica claro que a mesma corresponde às necessidades de informação dos seus colaboradores.

Ainda na sustentação desta hipótese, vale a pena salientar que 41% dos colaboradores não nota qualquer evolução na Intranet da empresa, o que pode justificar-se pelo facto de existir há apenas dois anos, aproximadamente.

Concluimos que a primeira hipótese foi aferida. Esta confirmação vai ao encontro do que diz o administrador Luís Cabral, na entrevista exploratória, onde referiu que a Intranet ajuda a distribuir a informação às 170 pessoas da MCR, embora entenda que, tão importante como a Intranet, é haver diálogo entre os directores e as equipas.

Quanto à segunda hipótese do estudo - “Os conteúdos proporcionados pela Intranet da Media Capital Rádios visam a participação e vão ao encontro das expectativas de informação dos seus colaboradores” - constatamos em resposta às perguntas 7, 11, 12 e 13, que a fatia do “Discordo totalmente” ganha quando se pergunta se a Intranet MCR é vista como uma ferramenta de gestão, e que só 5% dos inquiridos considera que as ideias que apresenta são tidas em linha de conta pela organização.

No reforço do quanto a Intranet possa vir a contribuir para a participação dos seus colaboradores, são claras as respostas à pergunta n.º11: 46% gostaria de ver a Intranet consagrar um espaço para a disponibilização de blogs pessoais, 41% revê-se na participação em fóruns de discussão e 35% gostava de ter na Intranet uma linha aberta de comunicação com a Administração da empresa.

Uma melhoria imprescindível deverá ser efetuada ao nível da facilidade, clareza e rapidez de acesso, conforme os comentários livres feitos pelos colaboradores na pergunta aberta. Segundo a opinião dos utilizadores, existe pouco espaço para uma manifestação individual de experiências e fica,

também, o relato de ausência de “um chat como o Facebook”, que é visto como útil para o desempenho dos colaboradores inquiridos. Logo, a segunda hipótese em investigação não foi aferida pelas razões referidas.

Em relação às pistas futuras de investigação poder-se-á referir que a usabilidade do serviço de Intranet da MCR pode ser potenciada com o correcto incentivo ao seu recurso e não apenas pela necessidade de a ele recorrer para obter informação que, de outra forma, não estaria disponível. Sendo a Intranet MCR uma ferramenta ainda recente, seria pertinente repetir o estudo, com um questionário mais alargado conforme as funcionalidades viessem, ou não, a ser acrescentadas à página, num período temporal não superior a cinco anos.

Um passo importante para adequar a Intranet MCR ao perfil de quem mais o utiliza poderia passar por fazer uma consulta a uma amostra seleccionada de utilizadores, de acordo com o perfil da estação de rádio a que estão alocados. Também a avaliação do serviço junto dos utilizadores da TVI seria um caminho mais enriquecedor para futuros estudos.

Conclusão

Com o avanço rápido das novas tecnologias, a Intranet passou a sustentar parte da comunicação interna das várias organizações. Contudo, a Intranet deve surgir depois de uma ampla discussão sobre o papel a cumprir na comunicação interna. A Intranet não deve, como refere o administrador da MCR, substituir o contacto humano, as reuniões e diálogo directo e pessoal entre chefias e colaboradores, mas pode ocupar, além das funções básicas que já desempenha, um local de encontro e troca de ideias entre todos.

É preciso, também, acautelar que a Intranet respeita os princípios e valores da organização e integra, de maneira efectiva, o seu processo de gestão, cumprindo determinadas funções, sempre com uma linguagem adequada ao seu público-alvo.

A Intranet pode incorporar fóruns, murais, chats que obedeçam às regras de boa convivência, e estimular o debate de temas de interesse, ainda que os comentários e opiniões possam não corresponder aos das chefias e direcção. A Intranet terá sempre de funcionar de acordo com as informações que são distribuídas por outros meios e filosofia da empresa.

Hofstede (1991) mostra que as culturas empresariais variam de acordo com o grau de integração dos indivíduos nos grupos mas são mais geríveis que a estrutura de uma sociedade inteira. Por exemplo, oferecendo a oportunidade de pôr em contacto diferentes culturas, possibilitando novas formas de apreender a comunicação intercultural, essenciais para o sucesso da organização e da gestão do seu conhecimento.

As respostas obtidas no questionário que foi realizado para este estudo, revelam, na generalidade, a satisfação dos inquiridos em relação à página existente mas fica plasmada a vontade de ver criado mais espaço à intervenção individual, como modo de participação activa dos colaboradores, contribuindo de forma mais efectiva para a coesão interna organizacional -

entre colaboradores e a sua gestão empresarial - e, reforço da identidade corporativa da Media Capital Rádios, organização objecto desta investigação.

Bibliografia

ALMEIDA, Vítor (2003), “A Comunicação Interna na Empresa”, 2ª Ed. Lisboa, Áreas Editora.

AMARAL, Luís; MAGALHÃES Rodrigo; MORAIS Carlos Campos, SERRANO António; ZORRINHO Carlos (2005), “Sistemas de Informação Organizacionais”, 1ª Ed. Lisboa, Edições Sílabo.

Andrew Hill; Manuela Magalhães Hill (2008), “Investigação por Questionário”, Lisboa, Edições Sílabo.

AMOSSY, Ruth (2000), “L’Argumentation dans le discours: discours politique, littérature d’idées”, Paris, Nathan.

ARSENAULT, Amelia; CASTELLS, Manuel (2008), The Structure and Dynamics of Global Multi-Media Business Networks in “International Journal of Communication”, University of Southern California.

AXELROD, Robert (1984), The Evolution of Cooperation, 1ª Ed., Nova Iorque, Editora Basic Books.

BACELAR, Sérgio (1996), Sociologia da Produção Estatística - virtualidades de uma leitura sintomática da informação estatística, Edição da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

BARBROOK, Richard (2007), “Imaginary Futures: From Thinking Machines to the Global Village”, Londres, Editora Pluto.

BEAL, Adriana (2004), “Gestão Estratégica da Informação: Como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações”, São Paulo, Atlas.

BENETT, Gordon (1997), “Intranets - Como Implantar com Sucesso Na Sua Empresa”, Rio de Janeiro, Editora Campus.

BILHIM, João (2008), “Teoria Organizacional: Estruturas e pessoas”, 6ª Ed., Lisboa, ISCSP.

BRANDÃO, Goulart Nuno; MORAIS, Inês (2014), A Comunicação em Rede Como Veículo de Participação e Envolvimento dos Colaboradores nas Organizações – Estudo de Caso: a Intranet do Turismo de Portugal I.P. in “International Business and Economic Review, n.º 5”.

BREMMER, Brian (2012), *The Bats Affair: When Machines Humiliate their Masters*, in Edição de Março de 2012 da Business Week.

BOYD, Stowe (2000), “The Way of Knowledge, Managing the Unmanageable”, Lincoln, Estados Unidos, Writers Club Press.

CASTELLS, Manuel (2011), “The Internet Galaxy”, 1ª Ed. Nova Iorque, Oxford University Press.

CHENEY, G; CHRISTENSEN, L.; ZORN, T; GANESH, S. (2004), “Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections, practices”, CA: Sage, Beverly Hills.

CHIAVENATO, Idalberto (1983), “Introdução à Teoria Geral da Administração”, 3ª Ed., McGraw Hill.

CHIAVENATO, Idalberto (2006), “Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizações”, 9ª Ed., São Paulo, Elsevier Editora.

CORNEY, Paul (2015), Paul J Corney, *Good knowledge drives good business*, in Business Information Review, pp. Business Information Review September 168-170.

COVERT, Abby (2014), "How to Make Sense of Any Mess: Information Architecture for Everybody", 1.ª Ed. Nova Iorque, Nicole Fenton Editions.

CRUZ, Ana (2005), *A Mudança nas Organizações Portuguesas*, in Atas do 4.º Congresso da SOPCOM - Sociedade dos Media: Comunicação, Política e Tecnologia, 20 e 21 de Outubro, Aveiro.

DAVENPORT, T. & PRUSACK, L. (1998), "Working Knowledge", Boston, Harvard Business School Press.

DESHAIS, Bruno (1997), "Metodologia da Investigação em Ciências Humanas", Lisboa, Instituto Piaget.

DOMINGUES, Leonel Henriques (2003), "A gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas", Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

DRUCKER, Peter (2000), *Com um pé atrás*, in Revista Exame, São Paulo, n.º 727, Novembro, pp.120-128.

DURKHEIM, Émile (2002), "Lições de Sociologia", Editora Martins Fontes.

DUTERME, Claude (2008), "A Comunicação Interna na Empresa, A Abordagem de Palo Alto e a Análise das Organizações", Lisboa, Instituto Piaget.

ELIAS, Joan; MASCARAY Vida Monclus (1998), "Mas Alla De La Comunicacion Interna: La Intracomunicacion", Edições Gestio.

FERREIRA, Virgínia (1986), "Metodologia das Ciências Sociais", Biblioteca das Ciências do Homem, Ed. Afrontamento, pp. 190-191.

FIRMINO, Manuel Brazinha (2010), “Gestão das Organizações – Conceitos e tendências actuais”, 4.ª Edição, Escolar Editora.

FORTES, Waldyr (1998), “Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias”, Editora UEL, Londrina.

FREIXO, Manuel João Vaz (2010), “Metodologia Científica - Fundamentos, métodos e técnicas”, Lisboa, Instituto Piaget.

GAUDÊNCIO, Torquato (2002), “Tratado de Comunicação Organizacional e Política”, São Paulo, Pioneira Thomson Learning.

GOLDHABER, Gerald (1993), “Organizational Communication”, McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.

GOMES, Duarte (2000), “Cultura Organizacional - Comunicação e Identidade”, Quarteto Editora, Coimbra.

GUTIERREZ, Waldyr (2006), “Tendências na Comunicação Interna nas Organizações Públicas” in Centro Universitário de Belo Horizonte.

HALL, Richard (1984), “Organizações: estrutura e processos”, Prentice-Hall do Brasil, Rio de Janeiro.

HAMPDEN – TURNER, Charles (1993), “Cultura de Empresa”, Editorial Presença, Lisboa.

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

HOFSTEDE, Geert (1997), “Culturas e Organizações, Compreender a nossa programação mental”, Edições Sílabo, Lisboa.

- KOTLER, Phillip (2010), “Marketing 3.0”, Rio de Janeiro, Editora Elsevier.
- KUNSCH, Margarida (1986), “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada”, 2ª ed. Summus, São Paulo.
- LAWTON, Stephen, (1995), *Intranets Fuel Growth of Internet Access Tools*, Edição de Abril da Digital News and Review.
- LEMOIGNE, Jean-Louis, (1997), “Manager la connaissance dans l’entreprise”, Paris, INSEP Editions (prefácio).
- LLOYD, Herbert, LLOYD, Peter (1995), “Relações Públicas, as técnicas de comunicação no desenvolvimento da empresa”, 3.ª edição, Editorial Presença, Lisboa.
- LOPES, Albino; RETO, Luís (1990), “*Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*”, Edições Sílabo, Lisboa.
- LUTHANS, F. & AVOLIO, B. (2003), “Authentic leadership: a positive development Approach”, in CAMERON, K.; DUTTON, J.; QUINN, R. E. (org.) (2003), *Positive Organizational Scholarship*: pp: 316-325, Berrett-Koehler, San Francisco.
- MALHOTRA, Naresh (2006), “Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada”, 4.ª edição, Porto Alegre, Artmed Editora.
- MARTINI, Antonella; EKEKWE, Ndubuisi; ISLAM, Nazrui, (2012) “Disruptive Technologies, Innovation and Global Redesign”, Hershey, Estados Unidos da América, Edições IGI Global.
- MATURANA, H. (1988), “Reality: the search for objectivity or the quest for a compelling argument”, *Irish Journal of Psychology*, n.9, (25-82).

MONTEIRO, Ana Cristina; MARQUES, Carlos Alberto; LOURENÇO, João Maria; CAETANO Joaquim Amândio da Conceição (2012), “Fundamentos da Comunicação”, 2ª Ed. Lisboa, Edições Sílabo.

Moreira, J.M. (2009), “Questionários: Teoria e prática”. Coimbra, Edições Almedina.

NEVES, Isabel (2012), A Importância da Intranet enquanto Veículo da Comunicação Interna nas organizações – o portal corporativo do grupo PT, Tese de Mestrado, Instituto Superior de Novas Profissões, Lisboa;

NEWSTROM, John, (2008), “Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho”, 12.ª Ed., McGraw Hill.

PEBORGH, Ernesto, (2013), “La cultura colaborativa en las empresas”, Grupo Editorial Temas.

PEREIRA, Orlindo Gouveia (2004), “Fundamentos de Comportamento Organizacional”, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

PINTO, J.M. (1994), “Proposta para o Ensino das Ciências Sociais”, Editora Afrontamento, Porto.

RASCÃO, José (2008), “Novos desafios de gestão da informação”, Lisboa, Edições Sílabo.

ROSA, Luís (1994), “Cultura Empresarial - Motivação e Liderança”, 1.ª edição, Editorial Presença, Lisboa.

RUSHKOFF, Douglas (2013), “Present Shock – When Everything Happens Now”, 1ª Ed., Editora Penguin, Nova Iorque, Estados Unidos.

SANTOS, João Moreira dos (1995), “Imprensa Empresarial da informação à comunicação, Edições ASA”, Porto.

SAINSAULIEU, Renaud (2001), “Sociologia da empresa - organização, cultura e desenvolvimento”, Lisboa, Instituto Piaget.

SENGE, Peter (1994), “The Fifth Discipline”, Currency Doubleday, 1ª. Ed., Nova Iorque, Estados Unidos.

SIMÕES, Vítor; MIRANDA, Sandra (2011), “Gerindo um Bem Escasso: O papel da comunicação interna na construção de confiança na organização”, Atas do VII Congresso SOPCOM, 15-17 de Dezembro de 2011, Porto.

TARAPANOFF, K.; FERREIRA, J. R.; ALVARES, L. (2011), “Government strategies of territorial intelligence 2.0”, London, ISTE and John Wiley & Sons.

VILLAFANE, Justo (1998), “Imagem positiva: gestão estratégica da imagem das empresas”, Lisboa, Edições Sílabo.

WebGrafia

BARTOLO, José (2008), *Cultura das Redes e Experiência Artística*, in Interact - Interact - Revista Online de Arte, Cultura e Tecnologia, de 1 de julho de 2008, consultado a 10 de junho de 2014, <http://interact.com.pt/memory/15/pt/ed15/ensaio/cultura-das-redes-experiencia-artistica>

FILHO, Gotardello Wilson (2010), *Como Turbinar a Sua Intranet*, in Revista Globo, edição n.º 259, de Agosto de 2010, p.25, consultada em 18 de fevereiro de 2015, <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI160494-17156,00-COMO+TURBINAR+A+SUA+INTRANET.html>

MEDIA CAPITAL (2015), História, consultada a 12 de novembro de 2015, <http://www.mediacapital.pt/p/474/hist%C3%B3ria/>

SCHWEITZER, Michael (2015), in Habanero Consulting, consultado a 6 de junho de 2015, em <https://habaneroconsulting.com/insights>

WILLIAMS, Scherwin (2011), *Painting a New Picture of Marketing*, in Forbes Magazine, de agosto de 2011, consultado a 10 de junho de 2015, <http://www.forbes.com/sites/keithlevy/2011/11/08/sherwin-williams-is-painting-a-new-picture-of-marketing/>

Outras fontes bibliográficas

Página da intranet MCR - intranetmcr.iol.pt, consultada desde setembro de 2014 até dezembro de 2015.

Anexos

ANEXO 1

Entrevista ao Dr. Luís Cabral, administrador da Media Capital Rádios

P1 - De um modo geral qual é a relação do grupo MCR com o online?

Nós somos a única empresa do grupo que tem o online debaixo da sua alçada, contrariamente às outras empresas do grupo que têm todos os seus sites debaixo da alçada da Media Capital Digital ou IOL. No nosso caso somos autónomos por duas razões: uma pela interligação de conteúdos que fazemos entre o digital e o FM, a fronteira entre os dois é muito ténue, por isso fazemos questão de ter cá os conteúdos que jogam entre o online e o on air. A segunda razão porque o temos é por uma questão de cross selling, ou seja, temos vendas publicitárias que têm a componente FM e digital. Fazemos pacotes únicos de comercialização, razão pela qual temos uma estrutura própria de 13 pessoas e diretiva. No caso da MCR não há essa separação, contrariamente ao resto do grupo.

P2 - Acha que a Intranet beneficia a comunicação interna na MCR?

Acho que sim. É evidente que uma Intranet agiliza a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos mas acho que há a obrigação por parte dos diretores passarem a informação pessoalmente. Desde que entrei nesta casa, os 10 diretores têm acesso à situação financeira da empresa, todos têm noção de como está a Media Capital Rádios. Semanalmente falamos sobre o estado de cada um dos projetos. Claro que uma Intranet vem ajudar a distribuir a informação às outras 170 pessoas da MCR, senão cada reunião seria, ao invés, um plenário. Os diretores é que, além da Intranet, devem passar a informação que entenderem passar. Tão importante como a Intranet acho que é haver diálogo entre os diretores e as equipas para poderem passar o que acham que devem passar.

P3 - Do seu ponto de vista pessoal, enquanto utilizador, qual a área a que acede mais?

É a homepage da Intranet, até porque sempre que abrimos o computador a primeira página que aparece é a da Intranet, portanto não resisto a ver as notícias que estão aqui ou o “pensamento do dia” ou “quem é quem”.

P4 - E acha que alguma área poderia ser melhorada?

Não. Acho que a Intranet é boa, é bom todos poderem dar a sua opinião. Mas volto a dizer, é muito importante que os diretores falem com as pessoas; não se podem escudar no fato de haver uma Intranet para essas coisas.

P5 - Acha que a Intranet MCR contribui para um sentimento de pertença e partilha de conhecimentos entre os colaboradores?

Acho que sim, que faz parte, é uma ferramenta para os 170 colaboradores que compõem a equipa das rádios, incluindo as rádios locais. Temos 27 empresas e vão ficar todas incorporadas cá dentro.

P6 - Como é que os diferentes produtos rádio estão presentes na Intranet?

Nós colaboramos bastante com as rádios para a Intranet, fazemos sempre textos para oferecer bilhetes.

P7 - Quando surgiu a Intranet?

Há cerca de dois anos. Antigamente havia uma newsletter dos Recursos Humanos e eu mandava sempre a piadinha “ainda bem que chegou, senão eu não ia de fim de semana”. A Intranet é mais desenvolvida, tem mais informação e é mais atualizada do que uma newsletter semanal. Acho que é importantíssima. Mas é preciso que haja diálogo entre as pessoas, deve dizer-se as coisas sem cerimónias, é o nosso negócio. Eu sei tudo o que os meus diretores estão a tratar porque falo com eles.

ANEXO 2

Questionário de satisfação sobre a Intranet MCR

A Intranet como elemento de coesão e reforço da identidade corporativa
Estudo de caso: Media Capital Rádios



Obrigado por participar. Seguem-se algumas perguntas rápidas sobre a sua visão da Intranet da Media Capital Rádios (Intranet MCR).

1. Qual a frequência com que acede à Intranet MCR

Marcar apenas uma oval.

- Várias vezes por dia
- Uma vez por dia
- Uma vez por semana
- Uma vez por mês
- Muito raramente

2. Se considera que utiliza pouco a Intranet MCR, indique aqui a principal razão.

Marcar tudo o que for aplicável.

- Conteúdos pouco interessantes
- Conteúdos não relevantes para a minha atividade
- Dificuldade em encontrar o que procuro
- Falta de tempo

3. Indique a frequência com que acede a cada uma das áreas da Intranet MCR

Marcar apenas uma oval por linha.

	Raramente ou nunca	1 vez por mês	1 vez por semana	1 vez por dia	Várias vezes por dia
Empresa, produtos e serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procedimentos e normas internas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Documentação a preencher	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notícias internas e externas da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicação para Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventos apoiados pelas diferentes estações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamento do dia (citação de autores famosos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protocolos estabelecidos com empresas externas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Links para outras empresas do grupo Media Capital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Passatempos internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço "Quem é Quem"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organização e Funcionalidades da Intranet MCR

4. Quais os aspetos que considera positivos na página web da Intranet MCR?

Marcar tudo o que for aplicável.

- Design, cores e tipo de letra escolhido
- Rapidez de utilização
- Organização dos menus
- Organização dos blocos na página inicial

A Intranet MCR como uma ferramenta de gestão

5. "A Intranet MCR é uma ferramenta de gestão". Qual a sua opinião sobre esta frase?

Marcar apenas uma oval.

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

11. Novas funcionalidades que gostaria de ver incluídas na Intranet MCR

Marcar tudo o que for aplicável.

- Blogs internos dedicados a vários temas
- Fóruns de discussão e partilha
- Um canal direto para comunicar com a Administração
- Poder colocar notícias na intranet
- Poder comentar as notícias publicadas
- Rede social interna
- Diretório de contatos na MCR

Sugestões ou Opiniões?

12. Este é o seu espaço para deixar algum comentário ou sugestão sobre a Intranet MCR.

.....

.....

.....

.....

.....

Caracterização individual

Obrigada por participar. Para terminar, apenas algumas perguntas rápidas sobre si:

13. Sexo

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino

14. Grupo etário

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 25 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- Mais de 55 anos

15. Qual a sua categoria profissional?

Marcar apenas uma oval.

- Cargo de Gestão
- Técnico
- Administrativo
- Antena
- Jornalista

16. Qual o departamento onde exerce funções?

Marcar apenas uma oval.


- Administrativo
- Financeiro
- Marketing
- Recursos Humanos
- Comercial
- Técnico
- Informática
- Multimedia
- Antena
- Informação

17. Há quanto tempo colabora com o Grupo Media Capital?

Marcar apenas uma oval.

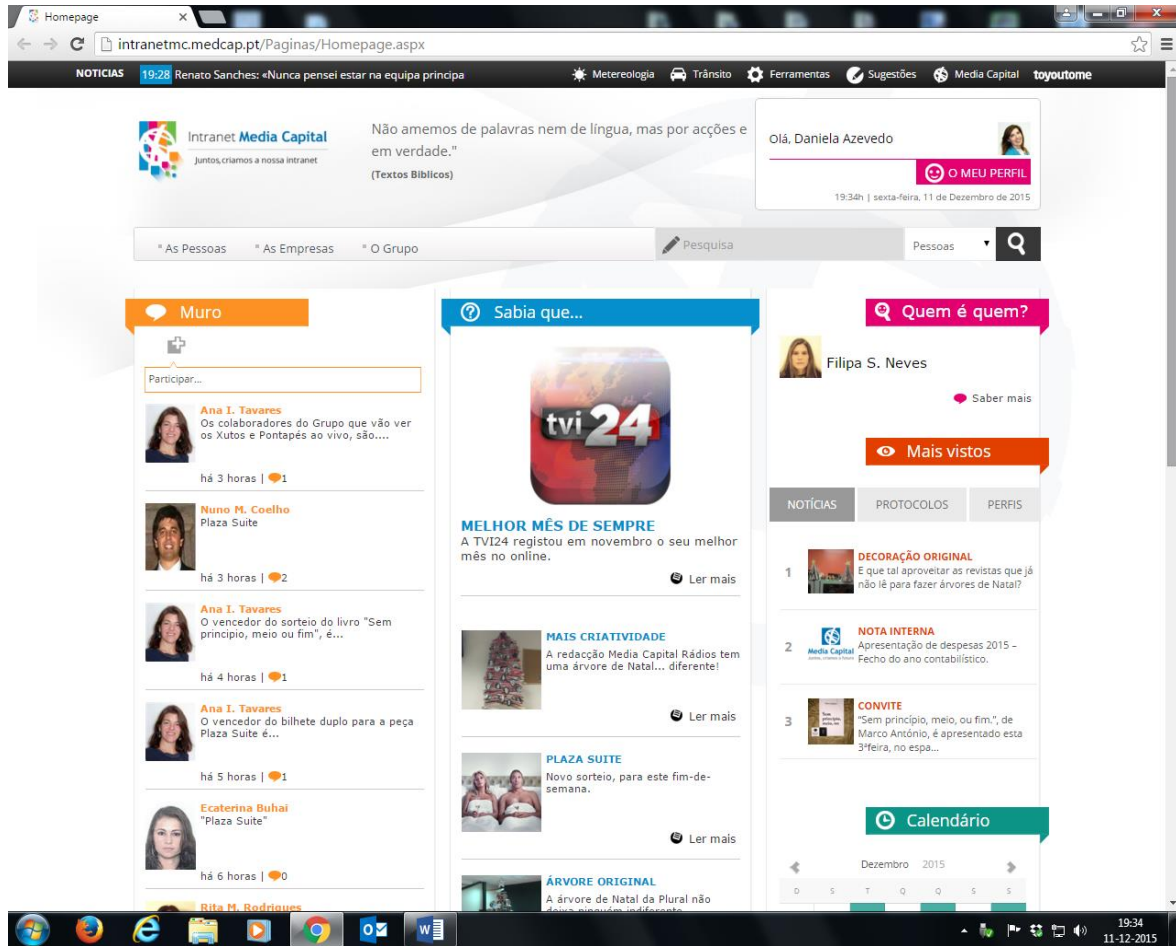
- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 10 anos
- De 10 a 20 anos
- Há mais de 20 anos

Com tecnologia

 Google Forms

ANEXO 3

Captura de imagens da Intranet MCR





MELHOR MÊS DE SEMPRE
A TVI24 registou em novembro o seu melhor mês no online.

[Ler mais](#)



MAIS CRIATIVIDADE
A redacção Media Capital Rádios tem uma árvore de Natal... diferente!

[Ler mais](#)



PLAZA SUITE
Novo sorteio, para este fim-de-semana.

[Ler mais](#)



ÁRVORE ORIGINAL
A árvore de Natal da Plural não deixa ninguém indiferente.

[Ler mais](#)

NOVELA PREMIADA
"A Única Mulher" arrebata quatro prémios Áquila.

A ÚNICA MULHER

[Ler mais](#)

Homepage

intranetmc.medcap.pt/Paginas/Homepage.aspx

NOTÍCIAS | **TVI24** Felix Magalhães volta ao ar no Japão | Meteorologia | Trânsito | Ferramentas | Sugestões | Media Capital | toyoutome

Intranet Media Capital
juntos, criamos a nossa intranet
(Texas Biblioteca)

Não amemos de palavras nem de língua, mas por acções e em verdade."
(Texas Biblioteca)

Ola, Daniela Azevedo

19:34h | sexta-feira, 11 de Dezembro de 2015

As Pessoas

Muro

Participar

Ana J. Tavares
Os colaboradores do Kubo e Ponta
há 3 horas | 1

Neves M. Coelho
Plaza Suite
há 4 horas | 1

Ana J. Tavares
O vencedor do 4º princípio, meio d...
há 4 horas | 1

Ana J. Tavares
O vencedor do 5º Plaza Suite 4...
há 5 horas | 1

Estefânia Buihal
"Plaza Suite"
há 6 horas | 0

Ferramentas

A MINHA ÁREA	O MEU PERFIL	ATUALIZAÇÃO DE DADOS PESSOAIS
FOOTPRINTS	O MEU RECIBO DE VENCIMENTO	A MINHA DECLARAÇÃO IRS
TVI	A MINHA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
PLURAL		
MCR		
REMEDY		
SRM		
+FERRAMENTAS		

Por favor escolha a ferramenta pretendida da lista acima

PLAZA SUITE
Novo sorteio, para este fim-de-semana.
[Ler mais](#)

ÁRVORE ORIGINAL
A árvore de Natal da Plural não...
[Ler mais](#)

Calendário

19:37
11-12-2015

Ferramentas Frota Auto - Todos os Do... Juntos Criamos o Futuro - X

intranetmccap.pt/Paginas/MaisFerramentasMC.aspx

Olá, Daniela Azevedo

19:38h | sexta-feira, 11 de Dezembro de 2015

* As Pessoas * As Empresas * O Grupo

Pesquisa

Pessoas

+ Ferramentas

Homepage » » Ferramentas

- Compras**
 - Gestão de Tempos
 - Gestão de Contrato
 - MCR Compras 2015
 - Backoffice
- SPF - Serviços Partilhados Financeiros**
 - Área Pública
 - Backoffice
- Eventos Media Capital**
 - Noites Tamariz
 - Gato Fedorento na TVI
- SCC - Serviços Centrais Corporativos**
 - Footprints - S.C.C. - Plural
 - Footprints - S.C.C. - Media Capital
 - Gestão de Combustíveis e Via Verde | Produtivo
 - Gestão de Combustíveis e Via Verde | Qualidade
 - MapaTotaisCombustiveisViaVerde | QA
 - Viagens El Corte Inglés - Maio 2015
 - Frota Automóvel Grupo Media Capital
 - Gestão de biblioteca
 - Backoffice
- Sistemas de Informação e Comunicações**
 - Procedimentos | SOX DSIC
 - Serv | Maia Spam
 - My Synclicity
 - Projecto | Gmedia@Mcr
 - Projecto | Gmedia@TVI fase 3
 - Projecto | Gmedia OPes
 - ISLA
 - Monitorização
 - How To's | Notas de Trabalho
 - Backoffice
- SJ - Serviços Jurídicos**
 - Footprints Jurídicos TVI
 - Backoffice

Dicionário Tradutor Google Maps Horóscopo Ementa Links sites

Logos: tvi, tvz, tv3, tv4, tv5, tv6, tv7, tv8, tv9, tv10, tv11, tv12, tv13, tv14, tv15, tv16, tv17, tv18, tv19, tv20, tv21, tv22, tv23, tv24, tv25, tv26, tv27, tv28, tv29, tv30, tv31, tv32, tv33, tv34, tv35, tv36, tv37, tv38, tv39, tv40, tv41, tv42, tv43, tv44, tv45, tv46, tv47, tv48, tv49, tv50, tv51, tv52, tv53, tv54, tv55, tv56, tv57, tv58, tv59, tv60, tv61, tv62, tv63, tv64, tv65, tv66, tv67, tv68, tv69, tv70, tv71, tv72, tv73, tv74, tv75, tv76, tv77, tv78, tv79, tv80, tv81, tv82, tv83, tv84, tv85, tv86, tv87, tv88, tv89, tv90, tv91, tv92, tv93, tv94, tv95, tv96, tv97, tv98, tv99, tv100.

Media Capital PRISA

19:39 11-12-2015