



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

A COMUNICAÇÃO INTERNA CORPORATIVA EM REDE

**Estudo de Caso: A Intranet como instrumento de gestão participativa no Grupo
EDP**

Joana Cristina Gomes Rodrigues

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Orientador: Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

LISBOA

2013

Resumo

Quer seja a nível pessoal quer seja empresarial existem atualmente muitas formas de obter informações e conhecimentos. Numa empresa são produzidas milhares de informações que causam impacto na vida dos colaboradores, mas que nem sempre são bem comunicadas.

O mais importante nos dias de hoje é a mobilidade e o acesso fácil à tecnologia de informação. Até ao final da década de 80, do século XX, a comunicação nas empresas era realizada através dos meios tradicionais, como por exemplo, as publicações impressas, a correspondência empresarial, entre outros. Em pleno século XXI, a comunicação organizacional utiliza também as novas tecnologias de comunicação como meio e instrumento para atingir os seus objetivos.

A Intranet é neste momento, o meio de comunicação interna mais utilizado, possibilitando que as informações sejam encontradas e utilizadas de forma mais rápida, e disponibilizadas para todos os membros da organização. Representa um mecanismo que agiliza os processos internos e externos de uma empresa, possibilitando que várias pessoas planeiem estratégias, discutam projetos, realizem reuniões virtuais, de forma a obterem uma relação custo/benefício mais eficiente.

A Intranet fornece serviços de correio, web, chat, o que agiliza os processos comunicacionais corporativos, e torna mais eficiente e eficaz a comunicação entre as pessoas e entre os departamentos/áreas de uma organização.

Neste sentido a Comunicação Interna tem uma função muito importante, no sentido de fazer circular novas informações, promover o debate e a interação entre os vários colaboradores da organização da mesma área/departamento ou de áreas diferentes e, sobretudo, formar os colaboradores para os novos desafios.

Por se tratar de um instrumento muito recente e existir poucos estudos sobre o mesmo e a sua implicação na comunicação interna, esta dissertação poderá ser útil em vários domínios. Ao longo da sua apresentação, e em concreto na revisão da literatura é abordado o conceito de comunicação interna a nível organizacional assim como as variáveis que está intimamente relacionada, e numa segunda fase é abordado a evolução das tecnologias ao serviço da gestão empresarial, e mais em concreto a ferramenta de comunicação- a Intranet.

A dissertação tem como objetivo geral perceber que contributo a tecnologia e os novos sistemas de informação, neste caso a utilização da Intranet traz ao Grupo EDP, face às

suas políticas de comunicação interna, e em que medida a sua utilização implica o conhecimento e a informação em todos os membros da organização e de que forma isso se expressa. Por um lado, pretende-se perceber em que medida é que os conteúdos disponibilizados vão de encontro às necessidades e expectativas dos colaboradores e, por outro, perceber se a informação disponibilizada na intranet da EDP (edpON), por conteúdos temáticos, vai ao encontro das expectativas das diferentes categorias profissionais em que se inserem os seus colaboradores.

Este estudo de caso realizado no Grupo EDP, permite analisar sobretudo como a existência de uma Intranet apoia a comunicação interna de uma organização, mobilizando os colaboradores para o aumento do trabalho em equipa e a melhoria do seu desempenho profissional, bem como contribui para uma eficaz gestão comunicacional ao serviço da gestão do grupo empresarial, objeto de estudo.

A Comunicação interna no caso do grupo EDP a nível mundial deve permitir partilhar a missão, a visão, a estratégia e os valores organizacionais. Ela deve cumprir uma função estratégica dentro da empresa, e incorporar o desafio diário da gestão da mudança e ao mesmo tempo espelhar uma cultura organizacional comprometida com metas, objetivos, desempenho e resultados.

A importância da concretização deste estudo de caso, no âmbito da análise da comunicação interna e essencialmente da sua Intranet, pretende acrescentar valor à prossecução do cumprimento de objetivos comunicacionais do grupo EDP, assim como propor outras soluções, para a sua gestão empresarial.

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

Abstract

At present there are many ways to obtain information whether at a personal or organizational level. Organizations produce thousands of information documents that impact the lives of their workers but that are not always conveyed in the best manner.

Mobility and easy access to information technology are of the most importance in today's world. Until the late 80's in the twentieth century, communication was done through traditional channels such as published publications or company correspondence for example. In the XXI century, organizational communication also utilizes new technologies as a tool and means to realize their objectives.

The technological evolution as well as growth and complexity of companies has dictated the use of a new tool in communication/information – intranet.

Intranet makes it possible for information to be found and utilized in the quickest manner possible and available to all members of an organization. It represents a mechanism that quickens internal and external processes, making it possible for several people to plan strategies, discuss projects, attend virtual meetings, so as to have a more efficient cost/benefit ratio. Intranet provides e-mail service, internet, chat, which adds flexibility to corporate communication processes makes communication between people and departments/areas of an organization more effective and efficient.

This way Internal Communication has a very important function in that it makes new information circulate, promotes debate and interaction between an organization's workers from the same or different areas/departments and above all, prepares workers for new challenges.

Because it is a very recent instrument and there are few studies on the same and its implication in internal communication, this dissertation may be useful in various fields. Throughout the presentation of this Project, more specifically in the review of the literature, the concept of internal communication is approached at an organizational level as well as the variables that are intimately related to it, at the second stage is discussed the evolution of technologies for business management, and more concrete communication tool to Intranet.

The general objective of the dissertation is to understand and realize the contribution of technology and new information systems to EDP Group and its internal communication policies, in this case intranet, and how the use of this tool implies and to what extent the use of this tool requires knowledge and information on all members of the organization and how it is expressed.

On one hand we need to understand if the contents provided at the Intranet, will meet the needs and expectations of employees, and on the other hand, if the information available on the intranet of EDP (edpON), for thematic content, meets the expectations of the different professional categories employees.

This case study on EDP, allows to prove that the existence of an Intranet supports the Internal communication of an organization, mobilizing employees to increase teamwork and improve their job performance, and on the other hand, contributes to effective management communication at the service of the business, the object of study.

The internal communication in the case of EDP worldwide should allow share the mission, vision, strategy and organizational values . She must fulfill a strategic role within the company, and incorporate the daily challenge of managing change while mirroring an organizational culture committed to goals, objectives, and performance results.

The importance of the realization of this case study, in the analysis of internal communication tool and essentially the Intranet, intends to add value to the pursuit of fulfilling communicative goals of the EDP Group, as well as propose other solutions.

The definition of the problem is presented as well as the questions to be answered and the objectives of the investigation and its relevance and pertinence.

Keywords: Organizational Behavior; Participatory Management; New technologies; Internal Communication; Intranet

Agradecimentos

Na realização desta dissertação gostaria de agradecer a todos os meus colegas, amigos e familiares que direta ou indiretamente contribuiu para a mesma.

De destacar a nível académico o apoio do Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, orientador deste trabalho, que sempre me encorajou e acreditou nas minhas capacidades. Quero expressar o meu agradecimento pela sua disponibilidade, apoio e exigência.

Gostaria, igualmente, de referir o apoio dos meus queridos amigos Luciana de Jesus e Eduardo Pereira que sempre me encorajaram a fazer um ótimo trabalho.

Saliento a disponibilidade da empresa EDP para me receber, nomeadamente através da Dra. Margarida Glória, que me facultou e me facilitou pesquisas e consultas permitindo a realização desta dissertação.

Impreterivelmente gostaria de reconhecer e agradecer a paciência, carinho, amor e constante estímulo e apoio de amigos próximos e familiares, especialmente dos meus queridos pais, Lúcia Silva e Fernando Rodrigues pelo apoio, força e coragem que sempre me deram e sobretudo por ser a pessoa que sou hoje.

Ao meu marido Paulo Valente e ao meu querido filho Afonso pela inspiração e alegrias que me proporcionam diariamente, e pelo apoio dado ao longo desta caminhada.

Índice

Introdução	1
Capítulo I: Organizações e Comportamento Organizacional	4
1. Organizações e Pessoas.....	4
2. Comportamento e Cultura Organizacional	6
3. Liderança, empowerment e gestão participativa.....	14
4. Motivação em contexto organizacional	20
Capítulo II: O papel da Comunicação Interna nas Organizações	26
1. A importância da comunicação nas organizações	26
2. As novas tecnologias de informação e comunicação aplicadas à Comunicação Interna	31
3. Suportes e Barreiras à Comunicação Interna	36
4. A Intranet como veículo de excelência para a Comunicação Interna	41
Capítulo III: Metodologia	51
1. Enquadramento Situacional do Grupo EDP	51
2. Problemática e Objetivos em investigação	55
3. Estratégia Metodológica	59
3.1.Dados secundários	61
3.2.Características do objeto de estudo- Intranet do Grupo EDP	62
3.3.Dados primários	65
3.4.Variáveis em estudo.....	66
4. Amostra e horizonte temporal da investigação.....	67
5. Limitações da investigação	67
6. Hipóteses em estudo	69
Capítulo IV: Estudo de Caso- Intranet do Grupo EDP	70
1. Análise geral aos dados primários do estudo	70
2. Análise geral dos dados apurados no questionário	74
3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento dos dados de caracterização e os dados gerais do estudo.....	100

3.1. Comparação entre a área funcional do colaborador e expectativas sobre os conteúdos por áreas disponíveis na Intranet edpON.	100
3.2. Comparação entre a área funcional do colaborador e expectativas sobre os conteúdos disponíveis por temáticas na Intranet edpON.	102
4. Reflexões aos dados e pistas futuras de investigação	113
Conclusões	121
Bibliografia	125
Webgrafia	129
Outras Fontes Bibliográficas	130
Anexos	131
Anexo 1: Observação Portal Corporativo do Grupo EPT – a Intranet edpON	
Anexo 2: Entrevista Presencial	
Anexo 3: Inquérito por Questionário	
Anexo 4 – Resultados Gerais de caracterização dos colaboradores do Grupo EDP na aplicação do inquérito	
Anexo 5 – Resultados Gerais de caracterização dos colaboradores do Grupo EDP – Dados de Estudo	
Anexo 6 – Comparação entre a área funcional do colaborador e expectativas sobre os conteúdos por áreas disponíveis na Intranet edpON	
Anexo 7 – Exemplar nº22 da Revista edpon	

Índice de Figuras

Figura I: O processo participativo	20
--	----

Índice de Quadros

Quadro 1: Conceitos Fundamentais do Comportamento Organizacional	8
Quadro 2: Comparação entre os Modelos de Maslow, Herzberg e Alderfer	23
Quadro 3: Barreiras à Comunicação Interna	38

Quadro 4: Vantagens do uso da Intranet	47
Quadro 5: Características da Amostra	70
Quadro 6: Principais áreas da Intranet do grupo EDP.....	85
Quadro 7: Categoria Consulta e Colaboração (apoio à questão nº16).....	87
Quadro 8: Categoria Interativos (apoio à questão nº17)	88
Quadro 9: Categoria Partilha e Conhecimento (apoio à questão nº18)	90
Quadro 10: Categoria formativos e informativos (apoio às questões nº19 e nº20)	91
Quadro 11: Categoria Envolvimento e Cultura (apoio à questão nº21)	93
Quadro 12: Categoria Sustentabilidade (apoio à questão nº 22)	94
Quadro 13: Conteúdos mais acedidos na Intranet	95
Quadro 14: Conteúdos mais e menos utilizados na Intranet pelas diferentes categorias	101
Quadro 15: Resumo categorias versus áreas funcionais.....	106
Quadro 16: Resumo categorias versus áreas funcionais TOP +.....	107
Quadro 17: Resumo categorias versus áreas funcionais TOP -.....	108

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Zona geográfica de trabalho dos colaboradores do Grupo EDP	71
Gráfico 2: Empresas do Universo do Grupo EDP	72
Gráfico 3: Áreas funcionais do Grupo EDP	72
Gráfico 4: Importância da Comunicação Interna	74
Gráfico 5: Meios de Comunicação Interna.....	75
Gráfico 6: Meios de Comunicação Interna consultados.....	76
Gráfico 7: Meios de Comunicação Interna mais eficazes	78
Gráfico 8: Questão nº5- “A página da edpON Intranet promove a Comunicação Interna do Grupo EDP?”	79

Gráfico 9: Questão nº6- “Em que medida considera que a edpON Intranet beneficia a Comunicação Interna na sua empresa?”	79
Gráfico 10: Questão nº7- “Com que frequência acede aos conteúdos disponibilizados na EdpON Intranet?”	80
Gráfico 11: Questão nº8- “Em que período do dia costuma consultar a edpON Intranet?”	80
Gráfico 12: Questão nº10: “Geralmente encontra a informação que procura na edpON Intranet?”	81
Gráfico 13: Questão nº11- “Qual o motivo que o leva a utilizar a edpON Intranet com frequência no seu dia-a-dia?”	82
Gráfico 11: Questão nº8- “Em que período do dia costuma consultar a edpON Intranet?”	82
Gráfico 14: Questão nº12: “Geralmente encontra a informação que procura na edpON Intranet?”	83
Gráfico 15: Questão nº13- “Qual a sua opinião sobre os conteúdos disponibilizados na edpON Intranet?”	84
Gráfico 16: Questão nº14- “A que áreas acede com mais frequência na edpON Intranet?”	85
Gráfico 17: Questão nº16: “Que tipo de conteúdos considera mais interessantes para consulta e colaboração na edpON Intranet?”	88
Gráfico 18: Questão nº17- “No que diz respeito às iniciativas ou funcionalidades que apelam à participação ativa do colaborador, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON Intranet?”	89
Gráfico 19: Questão nº18- “No que diz respeito à partilha do conhecimento/ferramentas de trabalho, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON Intranet?”	90
Gráfico 20: Questão nº19: “No que diz respeito aos aspetos formativos e aquisição de conhecimento, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON Intranet?”	92
Gráfico 21: Questão nº20- “No que se refere aos aspetos informativos, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON Intranet?”	92
Gráfico 22: Questão nº21- “No que se refere aos aspetos de envolvimento e cultura, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON Intranet?”	93

Gráfico 23: Questão nº22: “No que se refere aos aspetos de sustentabilidade, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON Intranet?”	94
Gráfico 24: Questão nº23- “No geral, como avalia a informação disponível na edpON Intranet em termos de:”	96
Gráfico 25: Questão nº24- “Na globalidade considero que a edpON Intranet:”	97
Gráfico 26: Questão nº26: “Considera que a versão atual supera a primeira versão em relação aos seguintes itens:”	98
Gráfico 27: Questão nº27- “Que práticas de comunicação/conteúdos consideram que deveriam ser implementadas na edpON Intranet?	99
Gráfico 28: Questão nº28- “Considera que está satisfeito com as seguintes características da nova versão da edpON Intranet:”	100
Gráfico 29: Análise da área “Blogs e Grupos” versus a faixa etária dos colaboradores	102
Gráfico 30: – Análise categoria Funcional versus interesse em aceder a conteúdos “Interativos”	103
Gráfico 31: Análise categoria funcional versus interesse em aceder a conteúdos de “Partilha e Conhecimento”	103
Gráfico 32: Análise categoria funcional versus interesse em aceder a conteúdos “Formativos e Informativos”	104
Gráfico 33: Análise categoria funcional versus interesse em aceder a conteúdos de “Envolvimento e Cultura”	105
Gráfico 34: Análise categoria funcional versus interesse em aceder a conteúdos de “Sustentabilidade”	105
Gráfico 35: Questão nº23- “No geral, como avalia a informação disponível na edpON Intranet em termos de”	110
Gráfico 36: Questão nº24- “Na globalidade considero que a edpON Intranet?”	111
Gráfico 37: Questão nº29- “Considero que a versão atual supera a primeira versão em relação aos seguintes itens? ”	112

Gráfico 38: Questão nº30- “Que práticas de comunicação/ conteúdos consideram que deveriam ser implementadas na edpON Intranet? ”	113
Gráfico 39: Questão nº31- “Considera que está satisfeito com as seguintes características da nova versão da edpON Intranet?”	113
Gráfico 40: Questão nº32- “Que tipo de informação gostaria de ver na Intranet? ”	114

Introdução

Nos últimos anos, o fenómeno da globalização espoletou uma revolução tecnológica que saltou rapidamente as fronteiras geográficas e contribuiu para a aceleração do ritmo natural da mudança e da evolução. As empresas foram “forçadas” a implementar com maior rapidez os mais inovadores conceitos de gestão de forma a serem mais eficientes e por consequência atingirem maior produtividade/rentabilidade. Nos dias de hoje, a inovação já não é apenas uma imagem de marca mas sim criar, melhorar e aperfeiçoar algo que já existe. É acima de tudo uma via, uma forma indispensável para se atingir vantagens competitivas. Ela não é feita apenas de produtos ou conceitos mas sim através das pessoas, os recursos humanos nas empresas que contribuem para a implementação e sucesso desses novos produtos.

É neste contexto que a comunicação interna assume um papel fundamental no sucesso das organizações. Uma organização que consiga atingir a eficácia e ao mesmo tempo ser eficiente deve ir mais além do que um sistema altamente tecnológico e produtivo, exclusivamente orientado para a tarefa e direcionar também o seu esforço para o conhecimento das necessidades das pessoas compreendendo os seus comportamentos, formas de pensar, agir e ser.

A criação e desenvolvimento de comunicação interna numa empresa origina um ambiente organizacional mais dinâmico motivando assim os seus colaboradores. Por outro lado, encoraja os mesmos a serem mais conscientes das suas responsabilidades e a perceberem que as suas opiniões e sugestões são importantes. São as pessoas que detêm o conhecimento das empresas e os principais responsáveis pelo desempenho das mesmas. Todos na empresa compreendem que trabalhar em conjunto para alcançar resultados e objetivos é essencial para o bem de todos enquanto uma comunidade empresarial e diferenciar-se das outras empresas permitindo assim alcançar vantagem competitiva. A Vantagem Competitiva ou diferencial competitivo é uma ou um conjunto de características que permite a uma empresa ser diferente por entregar mais valor sob o ponto de vista dos clientes, diferenciando-se da concorrência, e por isso, obtém vantagens de mercado.

Esta dissertação centra-se sobretudo no estudo da problemática inerente ao papel determinante que a comunicação interna desempenha nas organizações, assim como na utilização do instrumento Intranet ao serviço da sua gestão empresarial. Para que possamos apresentar uma visão mais abrangente e aprofundada das temáticas abordadas, dividimos esta dissertação em quatro capítulos. Neste sentido, o primeiro capítulo foca os aspetos que dizem respeito às organizações e às pessoas, nomeadamente através de uma conceptualização teórica do comportamento organizacional, a cultura das organizações, a importância da liderança, o empowement e a gestão participativa, e por fim a motivação.

No segundo capítulo pretendemos iniciar a construção de uma linha de argumentação orientadora sobre a relevância da comunicação interna no contexto organizacional, a importância das novas tecnologias de informação e comunicação, e quais os suportes e barreiras ao desenvolvimento da comunicação interna. Bem como são apresentadas as definições e as características da intranet, assim como os benefícios e as vantagens da utilização da sua utilização para as organizações. Em seguida, são abordados os modos de implementação, e os fatores que influenciam a sua aceitação assim como as vantagens e desvantagens na sua utilização.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada neste estudo de caso, e procura-se, através do estudo de caso efetuado via “questionário”, o apuramento da importância dos conteúdos da Intranet da EDP, para os seus colaboradores.

Pretende-se demonstrar que o desenvolvimento da comunicação interna através da Intranet pode assumir um papel fundamental no envolvimento, e concomitantemente no desempenho do colaborador na organização. Tendo como questões de partida: Identificar os objetivos e aplicações da Intranet para o processo de Comunicação Interna; Avaliar a frequência de uso da Intranet por parte dos colaboradores da empresa; E por último, investigar a perceção dos colaboradores em relação à informação disponibilizada na Intranet e quais aos efeitos e causas no seu trabalho diário e no envolvimento com a organização;

Colocam-se assim as seguintes hipóteses: Hipótese 1: A informação disponibilizada na intranet da EDP (edpON) vai ao encontro das necessidades e expectativas dos seus colaboradores; Hipótese 2: A informação disponibilizada na intranet da EDP (edpON), por conteúdos temáticos, vai ao encontro das expectativas das diferentes categorias profissionais em que se inserem os colaboradores.

No quarto capítulo são apresentadas a análise dos dados de investigação bem como as suas reflexões, validação das hipóteses e pistas futuras de investigação que advém do estudo realizado nesta dissertação.

Capítulo I- Organizações e Comportamento Organizacional

1. Organizações e Pessoas

As organizações fazem parte das sociedades e do dia-a-dia das pessoas. A influência das organizações e das pessoas é recíproca. As organizações influenciam a forma como as pessoas vivem, trabalham, os seus sistemas de valores e de crenças, e por outro lado, também as organizações são influenciadas pela forma como as pessoas pensam, sentem e agem. A este respeito Camara et al (2007:159) referem que “reconhecer a empresa como uma realidade social coexistente com a económica é o primeiro passo para uma nova política de relações humanas, de organização e métodos de produção, de repartição de responsabilidades e de expressão do pessoal.”

Bilhim (2004:191) diz-nos que “ as organizações devem ser encaradas como organismos ou sistemas abertos, dentro de uma envolvente com a qual trocam energia e informação.” As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos, nomeadamente emocionais, intelectuais, económicas, espirituais, entre outras. As pessoas isoladas não conseguem atingir determinados objetivos que as organizações alcançam. Desta forma, Chiavenato (2009: 9) “ as organizações são formadas por pessoas”, com o objectivo de “sobreporem as suas limitações individuais.” Com as organizações, a limitação final para alcançar muitos objetivos humanos não é mais do que a capacidade intelectual ou de força.

Na sociedade de informação em que vivemos quase todo o processo produtivo é realizado através de organizações, onde as pessoas passam a maior parte do seu tempo. Para Chiavenato (2009: 12): “as organizações são sistemas sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídos e reconstruídos, a fim de atingirem objetivos específicos. É um organismo social vivo e sujeito a constantes mudanças, tendo em conta que está em constante interação com o meio ambiente. Deste modo, um sistema pode ser considerado um conjunto “ de elementos dinamicamente relacionados que desenvolvem uma atividade para atingir determinado objectivo ou propósito.” Nesse sentido poderemos falar de organização/empresa como um sistema social, que deve garantir o bem-estar de todos os elementos que a compõem. Este sistema é governado por leis sociais e composto por um conjunto de elementos (ambiente, grupos, indivíduos) estruturados e coordenados com o objectivo de atingirem um determinado propósito.

Também para Mascaray e Elías (2003:34), a organização funciona como um sistema, “pela sua dimensão social, é um sistema organizado para a obtenção de determinados fins, com uma distribuição de funções e ao serviço de um sistema superior que é a sociedade”.

As organizações não funcionam por si próprias, necessitam de pessoas. Não há organizações sem pessoas, elas são a sua principal mais-valia.

Nesse seguimento Chiavenato (2009:46) refere que “toda a organização é constituída de pessoas e delas depende o seu sucesso e a sua continuidade”. Quando se fala em pessoas numa organização devem ser analisadas como seres individuais dotadas de características próprias de personalidade e individualidade, valores e crenças, motivações e objetivos individuais, mas também recursos dotadas de habilidades, capacidades e conhecimentos. As pessoas não devem ser analisadas apenas como meios de produção mas sim como pessoas que são o principal valor das organizações.

As empresas são sistemas abertos, e como tal, são influenciados pela sociedade e pelas mudanças externas tendo que se adaptar às mesmas. Por outro lado, as próprias organizações vão mudando ao longo do tempo, sendo que a comunicação assume um papel vital. Segundo Duterme, (2002: 86) será a comunicação que irá permitir “a compreensão do sistema, o seu sentido, o seu funcionamento, o acontecimento que nele se desenrola”.

As organizações são “algo mais do que recursos financeiros, estruturas físicas, equipamentos e organograma. É também uma estrutura de cariz humano e social, que tem vida própria, que cresce, se desenvolve e adapta-se às exigências das envolventes interna e externa” (Ferreira, et al., 2011: 449). O recurso mais importante de hoje nas organizações é possuir conhecimento, ou seja, saber usar, aplicar e agregar valores à organização. Neste contexto, as pessoas, são consideradas como a pedra basilar de qualquer organização, uma vez que possuem conhecimentos, habilidades e competências, e que são responsáveis pelo sucesso ou insucesso das organizações, fazendo parte do seu património, dotadas de conhecimentos e habilidades e agregando valor às mesmas. O que pode fazer a diferença nas organizações, são as pessoas que compõem as mesmas, sendo que hoje em dia, são valorizadas pessoas com determinadas competências, como a capacidade de comunicação, espírito de equipe, liderança, perceção da relação custo-benefício e foco em atingir resultados. Pessoas que

tenham iniciativa, que assumam riscos e se adaptem facilmente a mudanças, através do comprometimento e motivação. E quanto mais as pessoas assumirem esses papéis mais fortes se tornarão as organizações.

2. Comportamento e Cultura Organizacional

Recorrendo ao conceito clássico do que é uma organização, podemos definir que é um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente mas de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objectivo pré-determinado através da afetação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planear, organizar, liderar e controlar.

As abordagens comportamentais pressupõem que o homem, o indivíduo na organização, tem de ser o ponto de partida e chegada de qualquer análise de funcionamento das organizações. É através do estudo do comportamento humano que poderemos compreender o comportamento organizacional, logo será o ponto de partida, e ponto de chegada porque as organizações devem ser estruturadas à medida e para servirem os que nela trabalham.

As organizações comportam aspetos formais e informais. Os aspetos formais são: recursos, tecnologia, objetivos, estrutura organizacional. São fatores conhecidos, com divulgação direta e espontânea, e como tal todos os conhecem. Os aspetos informais ou não-visíveis envolvem: Valores, atitudes, comportamentos, sentimentos, liderança. São interações informais que conduzem às relações interpessoais, e às normas que regem a conduta individual ou em grupo nas organizações.

As organizações estão sempre presentes na nossa vida e subsistem sobretudo por três principais motivos. Como já referido anteriormente, são um meio de consecução de objetivos tanto a nível individual, como em grupo ou mesmo organizacional; são um meio de preservação e aumento do conhecimento; e são uma oportunidade de carreira, na perspetiva financeira e de realização pessoal, no desenvolvimento da carreira e motivação dos seus quadros/colaboradores.

As organizações não poderiam sobreviver sem as pessoas, que se unem para atingir objetivos em comum. Segundo Newstrom (2008:3), o “comportamento organizacional é o estudo sistémico e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas

agem dentro das organizações, seja como indivíduos seja em grupo”. De facto, o que é procurado é a identificação de que forma as pessoas através das relações podem agir de forma mais eficaz.

As organizações são “compostas por pessoas” que se juntam e interagem com a finalidade de alcançar objetivos comuns, que não poderiam ser concretizados através de “simples iniciativas individuais” (Quintela, 2006: 33).

Todas as organizações devem “procurar atingir as quatro metas do comportamento humano no trabalho” que segundo Newstrom (2008: 4-6), são descrever, compreender, prever e controlar. A primeira meta consiste em descrever a forma como as pessoas se comportam em diversas situações. Se as organizações conseguirem alcançar esta meta os gestores irão conseguir comunicar através de uma linguagem comum dentro da organização. A segunda meta consiste em compreender porque as pessoas se comportam de determinada forma. Por isso, é importante que os gestores percebam e entendam as atitudes, crenças e valores dos seus colaboradores. Prever o comportamento dos colaboradores é uma terceira meta a atingir e, assim poderiam a qualquer momento ter a perceção se os mesmos em determinado dia/momento iriam ser mais dedicados e produtivos ou ineficientes, podendo adotar medidas alternativas. A última meta a atingir é controlar os desempenhos e dedicações da atividade humana no trabalho. As organizações necessitam através de objetivos de manter os colaboradores dedicados no desempenho e desenvolvimento das suas atividades e funções. Para que isto aconteça deve manter os mesmos motivados seguindo uma filosofia de empowerment e gestão participativa.

Para este autor o comportamento organizacional parte de um conjunto de conceitos fundamentais que são necessários entender, e que se centram sobretudo nas pessoas e nas organizações, conforme verificamos no quadro 1.

Quadro I: Conceitos Fundamentais do Comportamento Organizacional

A Natureza das pessoas	A Natureza das Organizações
. Diferenças Individuais	. Sistemas Sociais
. Percepção	. Interesse Mútuo
. Totalidade da Pessoa	. Ética
. Comportamento Motivado	
. Desejo de Envolvimento	
. Valorização do Indivíduo	

Fonte: (Newstroom, 2008:8)

No que diz respeito às pessoas, existem seis conceitos básicos: “diferenças individuais, percepção, totalidade da pessoa, comportamento motivado, desejo de envolvimento e valorização do indivíduo”.

a) Diferenças Individuais: Cada ser humano é semelhante, e ao mesmo tempo diferente de cada um. Cada pessoa é única e igual a si própria. As organizações devem reconhecer os seus colaboradores como pessoas individuais e com personalidades únicas que apresentam motivações diferentes. É importante que as organizações reconheçam e respeitem estas diferenças, por forma a adequar a gestão ao interesse e motivação de cada colaborador.

b) Percepção: Dentro de uma organização quando é apresentado um mesmo objeto, as pessoas poderão vê-lo de maneira diferente. A percepção “é a maneira singular pela qual cada um vê, organiza e interpreta as coisas”. A gestão deve aceitar as “diferenças perceptivas” entre os seus colaboradores, “aceitar as pessoas como seres emocionais e administrá-las individualmente”.

c) Totalidade da Pessoa: todos os “traços humanos” devem ser considerados e encarados pois “todos eles fazem parte de um sistema que compõe a pessoa inteira”. Os colaboradores são regidos por emoções e sentimentos, o que acaba por influenciar no seu dia-a-dia de trabalho, logo as suas “condições emocionais não podem ser separadas das condições físicas”. É importante assim que a gestão se preocupe com os “efeitos do trabalho sobre a pessoa como um todo”.

d) Comportamento motivado: as pessoas não são motivadas por aquilo que nós pensamos que elas deveriam ter, mas por aquilo que elas mesmas desejam para si. É

importante conhecer as pessoas nas organizações como seres individuais e o que as motiva, por forma a permitir-lhes alcançar os seus objetivos e assim sentirem-se satisfeitas.

e) Desejo de envolvimento: os colaboradores procuram profissionalmente organizações que lhes permitam participar na tomada de decisões, no qual podem dar ideias e opiniões. Para eles é importante “compartilhar os seus conhecimentos e aprender a partir da experiência obtida”. Consequentemente, as organizações deveriam facultar aos colaboradores um maior envolvimento nos processos, procedimentos, assim como nas tomadas de decisão.

f) Valorização do Indivíduo: os colaboradores gostam que as organizações os vejam como uma fator essencial para o desenvolvimento e sucesso da organização. É nesse sentido que gostam de ser tratados de forma diferenciadora, nomeadamente com “carinho, respeito e dignidade”.

No que diz respeito às organizações, segundo o autor fazem parte três conceitos fundamentais que a caracterizam como “sistemas sociais”, formadas com base num “interesse mútuo” e que devem tratar os seus colaboradores de maneira “ética”.

- Sistemas sociais: as organizações são sistemas sociais e, por isso mesmo, as atividades que decorrem no seu interior são dirigidas de acordo com “leis sociais” e “leis psicológicas”. O facto de uma organização ser um sistema social, “implica que o ambiente organizacional seja um ambiente de mudanças dinâmicas em vez de um conjunto de relações estáticas”.

- Interesse mútuo: é importante ter em conta que as organizações existem e sobrevivem por existir um tipo de “mutualidade de interesses”. De facto, as pessoas precisam das organizações para ajudá-las a “alcançar os seus objetivos pessoais” e as organizações precisam das pessoas para ajudar a “alcançar os objetivos organizacionais”.

- Ética: As organizações reconhecem a importância de tratar os seus colaboradores de “forma ética” pois, se o comportamento organizacional se preocupa com as pessoas, então “a filosofia ética está envolvida de uma maneira ou de outra com as ações que os

indivíduos realizam”. De facto, só há vantagens em seguir um posicionamento ético nas metas e ações das organizações, pois “os objetivos individuais, organizacionais e sociais” serão mais facilmente alcançados, e conseqüentemente as pessoas encontram mais satisfação no trabalho e também a organização é mais “bem-sucedida”.

Existem quatro forças que afetam a natureza das organizações, que são: as próprias pessoas, as estruturas, a tecnologia e o ambiente. Numa organização onde geralmente trabalham um grupo de pessoas, é exigido uma determinada estrutura formal, principalmente nos dias que correm, em que é utilizada a tecnologia no desenvolvimento das tarefas diárias. O ambiente é também outra força de extrema importância pois todos estes elementos são influenciados pelo “ambiente externo” e vice-versa. Estas quatro forças têm um grande impacto na gestão e sucesso da organização. As pessoas são de facto uma parte muito importante e indispensável do sistema social interno de uma organização.

Gerir uma organização é gerir um sistema social, baseado no conhecimento profundo dos mecanismos da motivação humana e do funcionamento de sistemas sociais complexos. Mais do que gerir recursos financeiros como forma de obter lucro, os gestores são “condutores de pessoas” capazes de motivar os que integram a organização.

Neste sentido, a sociedade é analisada como um grupo/conjunto de pessoas, que se interligam entre si e que estão organizados e integrados para atingir objetivos comuns. No interior de uma sociedade podem coexistir e existem várias culturas e subculturas. A diversidade cultural é cada vez mais inerente a todas as sociedades devido ao aumento dos contactos interculturais.

As relações sociais são ações de interação social que existem no interior dos grupos, pelos papéis sociais (expectativas de conduta dos indivíduos que realizam alguma tarefa) e a estrutura social (a ordenação dos componentes ou grupos de cada sociedade). As pessoas fazem coisas com, para e em relação com outras pessoas.

“A cultura é a forma de vida social, o conjunto de regras das relações sociais, o conjunto de regras da ação social, a descrição dessas regras, as regras para relacionarmos em cada situação concreta, um discurso” (Díaz de Rada, 2010: 19). Ou seja, a

cultura são os hábitos, crenças ou valores que existem em determinada sociedade e que são partilhados pelos membros dessa mesma sociedade.

Segundo Ferreira et al (2011:509) a “cultura é vista como um sistema de padrões cognitivos apreendidos que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e atuar e, como tal, encontra-se localizada na mente das pessoas e como um sistema partilhado de símbolos e de significados, patente nos pensamentos e nos significados partilhados pelas pessoas de uma sociedade.”

Para Newstrom (2008:86) “a cultura social cria o contexto mais amplo em que as organizações operam. Ela provê um sistema complexo de leis, valores e costumes, dentro do qual se desenvolve o comportamento organizacional”.

O conceito de cultura organizacional começou a ser estudado e desenvolvido na década de 70 do século XX conhecendo o seu desenvolvimento a partir da década seguinte. O principal objectivo era de que conhecendo este conceito as organizações poderiam atuar de forma mais estratégica e eficiente. Ainda a este respeito, Ferreira et al (2011:509) compartilham desta visão ao referirem que “na origem deste interesse está a tomada de consciência por parte de teóricos e práticos, da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão e a crença no facto de a cultura organizacional constituir um fator que diferencia as organizações bem-sucedidas das menos bem-sucedidas. Para Mintzberg (2000), a força da cultura na gestão empresarial é clara. A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, a crença comum que se reflectem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais perceptíveis (histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos). Já Schein (2010: 14) refere que “nas últimas décadas, alguns pesquisadores e gestores organizacionais utilizam o conceito para descrever as normas e práticas que as organizações desenvolvem em torno das pessoas, ou como os valores defendidos e credo de uma organização”.

Ainda segundo Schein (2010:18), a cultura organizacional é “o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

De facto, a cultura organizacional poderá ser descrita como a soma das experiências, crenças, valores, missão e atitudes que os colaboradores de uma organização partilham. Ela revela-se através da forma como a empresa se relaciona consigo própria e com os outros, nomeadamente com os seus colaboradores, clientes, fornecedores e junto da comunidade onde está inserida.

Por outras palavras, todas as empresas têm a sua própria cultura organizacional. Os indivíduos que constituem as organizações têm também eles a sua própria cultura constituída por valores, crenças, desejos, motivações e necessidades individuais. Cada pessoa tem sua história e sua percepção, ou seja, sua forma de ver, perceber e agir perante as situações. Além disso, as pessoas são movidas por emoções, aptidões, conhecimentos e talentos, que em decorrência de sua atuação são acrescentados às organizações. Podemos dizer que os indivíduos recebem influências familiares e sociais, que, conseqüentemente, interferem no seu comportamento ao nível profissional. Quando fazem parte de uma empresa constituem parte da cultura organizacional enquanto empresa, não apenas do ponto de vista económico mas também como realidade social. Neste contexto, as organizações devem estar preparadas e atentas aos seus colaboradores e, conseqüentemente, às suas motivações e percepções, pois eles devem ser os parceiros capazes de conduzir a organização para o sucesso.

Como refere Brandão (2013:144-145), assim como “qualquer organização deve desenvolver esforços de pertença junto de todos os seus colaboradores e envolver a inerente divisão de tarefas e hierarquias para atingir as suas metas e objectivo, deve também, em paralelo, envolver os interesses e bem-estar das pessoas na organização”. Mais precisamente, compatibilizando “os objetivos das pessoas (estar, saber e ter que lhes levará a uma maior motivação) com os objetivos da empresa (eficácia, eficiência, produtividade e competitividade) ”.

A cultura define o que é bom e verdadeiro e dicotomiza a realidade organizacional segundo o que é considerado correto ou incorreto. Revela-se na autonomia e liberdade de decisão, no desenvolvimento de novas ideias, na estrutura hierárquica no que diz respeito à decisão e informação, na força do comprometimento e relacionamento dos colaboradores com a missão e visão organizacional.

A cultura organizacional afeta a performance e produtividade organizacional, na medida em que está inserida em todas as atividades da empresa desde a gestão do serviço ao cliente, à qualidade e segurança do produto, ou mesmo ao seu relacionamento com a sociedade onde está inserido no que diz respeito à solidariedade com os outros e ao meio ambiente.

Segundo Bilhim (2004: 203), uma forte cultura empresarial é um fator determinante do sucesso de uma empresa, desempenhando muitas funções numa organização: ajuda a definir as suas “fronteiras”, permitindo “distingui-las umas das outras”; “confere sentido de identidade aos seus membros”; “facilita a identificação com as metas organizacionais”; aumenta a “estabilidade do sistema social”; e “é um mecanismo de controlo” que regula e estrutura as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Existem muitas organizações com várias coisas em comum, contudo algo que as distingue é a cultura organizacional. É ela que suporta toda a atividade e vivência da organização e os seus sistemas. É mutável ao longo dos anos, tendo em conta que as sociedades e as pessoas evoluem, e como tal, as organizações também mudam e crescem. A Cultura organizacional é única para cada organização e uma das coisas mais difíceis de mudar. Newstrom (2008: 86) a este propósito refere que “as organizações, como as impressões digitais e os flocos de neve são únicas. Cada uma possui uma história, padrões de comunicação, sistemas e procedimentos (...) constituem sua cultura diferenciada.”

Tendo em conta o atual cenário mundial em que vivemos, num mundo caracterizado por mudanças constantes, elas são visíveis nos mercados de consumo e de trabalho, nas novas tecnologias, na criação de novos valores dos indivíduos e nas sociedades. São também considerados os principais fatores para a mudança organizacional e adaptação a novas realidades. Com frequência é referido por vários autores que as empresas devem se adaptar às mudanças e a novas realidades, caso contrário correm o risco de deixar de existir. Segundo Beer e Nohria (2000:133) “desde a revolução industrial que a necessidade de lidar com a mudança é muito elevada. Indústrias mais tradicionais têm aceitado pelo menos em teoria, que devem mudar ou morrer”. As organizações devem ter culturas fortes, contudo, que não sejam estanques e imutáveis. A cultura organizacional deverá ser forte na medida em que é eficaz, e na medida em que preserva a sua identidade como única, mas deve ser capaz de se abrir e alterar ao longo do tempo.

Percebemos que a cultura organizacional é influenciada pelos fatores internos e externos à organização, e que a representação do conjunto de crenças e valores é o que distingue uma organização das outras. Sendo assim percebe-se que a cultura é quem molda a identidade da organização e dos seus colaboradores. A mudança organizacional é analisada, muitas vezes, como algo positivo para as organizações sendo também muitas vezes necessária. Contudo, para se fazer mudanças é necessário analisar e estudar a cultura organizacional das organizações, os seus processos, procedimentos, valores e pessoas. É importante olhar para os significados, representações, símbolos, definições e identidades das pessoas que fazem parte da organização. Se esta é mal percebida ou não é compreendida então a mudança não irá ocorrer da melhor forma.

Avaliar a cultura organizacional é importante para conhecer o direcionamento das mensagens, bem como os canais que são percebidos de forma mais favorável por todos os níveis de colaboração existentes na organização. Esses só podem ser percebidos e entendidos se for realizado um conhecimento de todos os departamentos, e de todos os colaboradores, e respectiva estrutura hierárquica. É importante perceber, os indivíduos enquanto pessoas e perceber as suas necessidades, motivações e objetivos.

Bilhim (2004:203) refere que a cultura desempenha numerosas funções nas organizações pois confere “sentido de identidade aos seus membros...e facilita a identificação com as metas organizacionais”. Refere ainda que “é um mecanismo de controlo, que guia e dá forma às atitudes e comportamentos dos empregados”.

A cultura organizacional é então um elemento determinante nas ações e no sucesso organizacional, em consequência da sua implicação na motivação e no desempenho dos colaboradores. Numa época de profundas mudanças nos paradigmas organizacionais, o diagnóstico da cultura organizacional existente, revela-se um fator crítico de sucesso.

3. Liderança, empowerment e gestão participativa

Quando se fala de organizações e de gestão de pessoas e de processos de comunicação inevitavelmente deve-se abordar o conceito de liderança. Existem variadíssimas definições para liderança, contudo a mais abrangente segundo os autores House e al (1999) in Cunha e Rego (2009:20 “ a liderança é a capacidade de um individuo para

influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros”.

Segundo Maximiano (2007: 277), a "liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas." Para Chiavenato (2009:18-19) a liderança “é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Entende-se por liderança a percepção do grupo em relação ao líder, que consegue influenciar, persuadir e argumentar sobre as pessoas. De facto, liderar é saber atrair, inspirar, influenciar e motivar os outros na organização, de forma ética e positiva, seguindo orientações partilhadas e distintivas. Um líder gere o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados em nome da equipa e da organização. O papel de um líder é inspirar o outro, ou seja servir de exemplo, de guia orientador. Um bom líder deve ser capaz de promover mudanças nos objetivos individuais e motivar para objetivos comuns e organizacionais.

Para se entender o sucesso de uma organização, é importante conhecer os estilos de liderança. A discussão sobre liderança e os tipos de líderes da atualidade surgiu da necessidade de compreender estes modelos e a sua importância nas organizações.

A liderança está presente em todos os momentos e situações, seja na vida pessoal ou organizacional. Um indivíduo demonstra a sua capacidade de liderar não apenas através das suas características pessoais, mas na situação da qual se encontra. O líder é alguém percebido pelo outro como um possuidor dos meios para satisfação de suas necessidades, é alguém que direciona as pessoas para alcançar os seus objetivos de acordo com as metas.

Segundo Newstrom (2008:157) “ a liderança é uma parte importante da gestão, mas não é tudo”, o “papel primordial de um líder é influenciar os outros para que voluntariamente persigam os objetivos definidos (preferencialmente com entusiasmo) ”. Para que a liderança seja bem-sucedida depende muito dos comportamentos que o líder assume, das habilidades e das ações, e menos dos traços pessoais ou individuais. Isto acontece, uma vez que os comportamentos e habilidades podem ser adquiridos e são mutáveis ao longo do tempo, enquanto os traços individuais são relativamente fixos durante um certo período de tempo. Newstrom (2008:159) refere que os três tipos mais

gerais de habilidades de liderança que os líderes utilizam são: as habilidades técnicas, as habilidades humanas e as habilidades conceituais”.

Habilidade Técnica: refere-se ao conhecimento e à capacidade de uma pessoa com relação a qualquer tipo de processo ou técnica. Por norma, os líderes que ocupam cargos de posição média ou elevada não necessitam ter elevadas habilidades técnicas, mas sim os seus subordinados.

Habilidade Humana: é a capacidade de trabalhar de forma eficaz com as pessoas e desenvolver o trabalho em equipe. Envolve comportamentos como o feedback, coaching, empatia e sensibilidade. Todos os líderes deverão possuir esta habilidade.

Habilidade Conceitual: é a capacidade de pensar em termos de modelos, estruturas e relações, nomeadamente planeamentos a longo prazo. Esta habilidade surge como muito importante nas características dos líderes.

Segundo Chiavenato (2009), as teorias sobre os estilos de liderança, são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, Ou seja aquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar.

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

1. Líderes autocráticos – O líder impõe as suas ideias e suas decisões sobre o colaborador ou grupo, sem permitir qualquer participação deste. A ênfase está no líder, e centralizam em si o poder e a tomada de decisão.

2. Líderes consultivos – O líder orienta o grupo e incentiva a participação de um ou mais colaboradores, antes de tomar a sua decisão, levando os colaboradores a sentirem-se parte integrante nos processos de decisão. A ênfase está no líder e também no grupo.

3. Líderes participativos – apoiam a descentralização da autoridade, defendendo que as decisões devem ser participativas e não meramente unilaterais. O líder e o grupo de trabalho “agem como uma unidade social” em que o líder compartilha com seus empregados a responsabilidade da liderança, envolvendo todos no processo de tomada de decisão. Os colaboradores são “informados sobre as condições que afetam seus trabalhos, bem como são estimulados a expressar suas ideias, apresentar sugestões e

agir”. Assim todos participam do processo de planejamento do trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas a partir das discussões do grupo.

Os gestores devem conhecer e compreender a natureza dos indivíduos, dos seus colaboradores, o comportamento motivado, o desejo de envolvimento e a valorização do indivíduo. Neste domínio é muito importante existir uma liderança ou gestão partilhada e participativa. Cabe ao líder, saber mudar e adaptar-se a um mercado em constantes mudanças proporcionando mais autonomia aos seus colaboradores na partilha de informações relevantes, e de fatores que afetam o desempenho profissional, bem como na discussão de problemas e decisões da organização.

O trabalho do líder envolve mais do que determinação, a necessidade de ter visão, comprometimento, comunicação, integridade, realidade e intuição. Atualmente, o papel dos líderes passa por começarem a pensar como agentes de mudança, pois o problema não passa apenas por adquirir novos conceitos e habilidades, mas também como desaprender o que não é mais útil à organização. Desaprender é um processo totalmente diferente, envolvendo ansiedade, atitude defensiva e resistência à mudança.

A liderança é um dos recursos primordiais para que a empresa consiga solidificar e atingir os seus objetivos. A comunicação está diretamente ligada à liderança e à gestão empresarial considerando que a sua funcionalidade está interligada com o relacionamento interpessoal. Os líderes através do processo comunicativo pretendem influenciar os colaboradores na realização das suas tarefas na organização, além de se comprometerem na consecução dos objetivos e metas traçadas de acordo com os objetivos estratégicos. O papel do líder deve estar intimamente ligado à missão de facilitar a autorrealização dos seus colaboradores.

Portanto, a comunicação é uma área estratégica fundamental para o exercício da liderança, no sentido de promover os objetivos e valores organizacionais e dar feedback constante. O líder deve comunicar de forma clara e inequívoca, permitindo a aproximação entre a organização e os seus colaboradores de forma a motivar e partilhar o sentimento de pertença. Por outro lado, é muito importante que o líder tenha a capacidade de escuta ativa, de ouvir e compreender os outros.

Liderança é uma das maiores competências nos dias de hoje, as organizações valorizam pessoas com visão, habilidades de relacionamento, boa comunicação, com a capacidade de influenciar e motivar pessoas.

As organizações e os seus líderes procuram soluções criativas e inovadoras para enfrentar a competitividade. Isso tem exigido que cada vez mais se compreenda novos modelos de gestão, e se entenda as estratégias que são definidas para a adaptação e sobrevivência das mesmas. Vivemos num século onde os executivos e líderes de sucesso procuram constantemente a melhoria procurando alcançar a excelência. São exigentes no desenvolvimento das atividades nas organizações mas também nas suas próprias atitudes. Os líderes escolhem e valorizam os profissionais que não tenham apenas competências técnicas mas sobretudo que sejam proactivos, e capazes de identificar e gerar novas formas de trabalho, indo além do que lhe é solicitado. Geralmente a esses profissionais é atribuído o empowerment, ou seja, o poder. Dar oportunidades para aqueles que estão à frente, exercerem o poder nas soluções de problemas, na gestão de crises, nas relações com pessoas, nas decisões dos negócios exige, muitas vezes, uma confiança elevada.

No que diz respeito ao nível do processo de gestão o empowerment atribuído às equipas, abre caminhos, ajuda na evolução e no crescimento das pessoas quer a nível individual quer no trabalho em equipa. As pessoas na sua vida pessoal, na sociedade ou nas organizações são diferentes, umas são mais motivadas que outras, mais alegres do que outras, acreditam mais ou menos nas suas competências. Como tal, o empowerment deve ser dado a quem é capaz de fazer a sua gestão e de motivar os restantes colegas de trabalho. Como refere Newstroom (2008:179) “o empowerment pode ser definido como qualquer processo que proporcione maior autonomia para os funcionários, por intermédio do compartilhamento de informações relevantes e da provisão de controle sobre os fatores que afetem o desempenho profissional”.

Por outro lado, se este for incorretamente atribuído a quem não tem essa capacidade os objetivos organizacionais não serão alcançados. Por esta razão, entre outras, é necessário que os profissionais a quem se delega o poder tenham a plena consciência da importância dessa nova forma de gestão compartilhada no fortalecimento da organização, e que não pense apenas no individual. Isso significa ineficiência no desempenho da função, e o poder acaba por não ser legítimo, por ser usado para

satisfação do ego e não da organização. Exigir qualidade e eficiência é natural, o que não pode é obstruir o caminho de boas iniciativas para o crescimento da empresa.

Conviver com o poder tem uma conotação de difícil prática, uma vez que, aquilo que se vê com mais frequência é o uso do poder para satisfazer o ego pessoal, ao invés de utilizá-lo, para obter resultados corporativos. Ao receber uma delegação é importante que se cumpra todas as suas atividades com transparência, ética e muita responsabilidade, principalmente para não se quebrar, de forma irrecuperável, a confiança da empresa ou a sinergia entre os colaboradores.

Cabe aos líderes detetar bons profissionais para assumirem a gestão compartilhada, e assim, ajudar a organização a eliminar as condições que causam a sensação de falta de poder dos colaboradores. E, ao mesmo tempo melhorar os sentimentos de participação, envolvimento e eficácia. Ou seja, dando aos colaboradores autonomia para lidar com as situações e assumir o controlo sobre os problemas que surgirem.

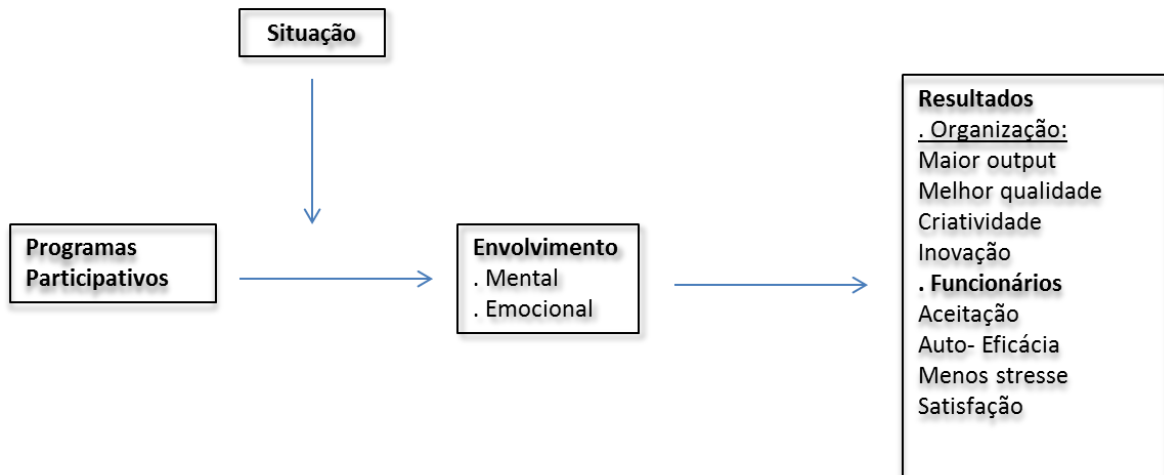
Por outro lado, cabe aos líderes procurar que os seus colaboradores participem no processo de gestão. Ao permitir esta participação nos processos de tomadas de decisões e resolução, os colaboradores irão se sentir mais envolvidos, mais motivados, o que concomitantemente fará com que atinjam os objetivos organizacionais mais facilmente.

Os líderes participativos promovem este envolvimento, incluindo-os muitas vezes na discussão dos problemas e das decisões, para que todos trabalhem em conjunto. Para Newstrom (2008:180), participação “é o envolvimento mental e emocional das pessoas em situações coletivas que as encorajem a contribuir com as metas do grupo e dividir as responsabilidades referentes a elas.” Esta definição comporta três grandes ideias: envolvimento, contribuição e responsabilidade. Envolvimento porque as pessoas irão se sentir motivadas para cumprir os objetivos e não será meramente um cumprimento de uma tarefa. Contribuição porque as pessoas sentem-se motivadas a participar na decisão. E responsabilidade porque ao participar as pessoas aceitam a responsabilidade de algo correr bem ou mal, quer seja individualmente quer em grupo.

Newstrom (2008: 183) de acordo com a figura 1 refere que os benefícios da participação poderão ser diretos ou menos tangíveis. Ou seja, “leva a um output maior e de melhor qualidade”, “tende a melhorar a motivação” dado que os colaboradores sentem-se mais aceites, melhora a “autoestima” e “satisfação com o trabalho”. Estes

fatores levam obviamente “à redução de conflitos e stresse”, e obviamente, maior “comprometimento com as metas e melhor aceitação das mudanças”. Os resultados podem não ser de imediatos, uma vez que uma gestão participativa implica alteração de processos organizacionais, e como tal da cultura organizacional.

Figura I: O processo participativo



Fonte: Newstroom (2008:183)

Segundo Mascaray e Elías (2003:35-41), a comunicação interna é um “meio imprescindível para veicular a integração das ideias e sugestões dos trabalhadores numa visão compartilhada por todos”.

É neste sentido que Camara et al (2007:330) defendem que a gestão participativa é a que “melhor se ajusta quer à realidade dos negócios, quer à mentalidade dos gestores atuais (...), proporciona também níveis elevados de motivação individual, rapidez de resposta aos desafios do mercado e melhor adequação do teor dessa mesma resposta por ser subscrita por quem está mais próximo dos problemas e os conhece melhor”.

4. Motivação em contexto organizacional

Num contexto de ambiente organizacional, é importante conhecer quais as razões das diferenças individuais que evidenciam as preferências e os interesses de cada uma das pessoas. Acredita-se que grande parte da diversidade de comportamentos individuais decorra de um processo de motivação. Parte-se da premissa que as organizações cujos

colaboradores apresentem altos níveis de motivação serão capazes de melhorar o seu desempenho, e conseqüentemente garantir ganhos de produtividade. Daí que compreender o comportamento das pessoas enquanto membros ou elementos de uma organização constitui um grande desafio.

A palavra motivação deriva do latim “*motivus*” que significa mover, ou seja é tudo aquilo que pode fazer mover, que causa ou determina alguma coisa ou até mesmo o fim ou a razão de uma ação. Segundo Pereira (2008: 213) “confrontar o propósito da organização com a motivação dos seus membros é uma diligência indispensável para se entender o ajustamento das pessoas na organização, a sua interdependência, o produto do trabalho, a satisfação que tudo isso lhe traz”. Assim sendo, em contexto organizacional o comportamento humano é motivado por um conjunto de necessidades extremamente variáveis e em permanente evolução.

Também para Newstrom (2008: 99-107) “motivação para o trabalho é o conjunto de forças internas e externas que fazem com que os colaboradores sigam determinado ação e adotem certos comportamentos (...), orientados para a consecução de uma meta organizacional”. Refere ainda, que é também uma “combinação complexa de forças psicológicas no interior de cada indivíduo”, e no qual os “empregadores” estão interessados essencialmente em três elementos da motivação organizacional:

1. Direção e foco do comportamento que está relacionado com fatores positivos como a confiança, criatividade, desejo de ser útil e pontualidade. Os fatores disfuncionais integrantes neste elemento são o absentismo, atrasos, desistência e fraco desempenho;
2. Nível de esforço oferecido refere-se ao esforço dedicado na realização de um compromisso versus a realização do que é apenas necessário.
3. Persistência do comportamento, isto é, o contínuo empenho na realização de esforços versus a desistência precoce.

A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna, e várias teorias tentam perceber e explicar o que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar os seus objetivos. A partir do momento em que a preocupação com o bem-estar das pessoas ganha espaço nas organizações, é possível conseguir melhores resultados na procura de um ambiente de trabalho adequado para o

desenvolvimento das pessoas. É neste sentido que saber o que motiva alguém leva à descoberta e compreensão das necessidades e desejos dos colaboradores. Para isso é necessário que os mesmos se sintam bem na organização do qual fazem parte, que conheçam a missão e os valores e compartilhem dos mesmos.

Existem diversas teorias que tentam explicar o que é a motivação, nomeadamente as teorias de conteúdo, teoria da equidade e teoria de expectativa.

As teorias de conteúdo estão associadas a alguns investigadores nomeadamente: Abraham Maslow (1954), Clayton Alderfer (1969), David McClelland (1961) e Frederick Herzberg (1959). Embora as teorias partilhem um interesse comum no que diz respeito às necessidades dos indivíduos, cada um destes autores fez a sua contribuição para uma melhor compreensão do seu potencial impacte para a motivação individual no trabalho. Elas sugerem formas de aumentar a motivação ajudando a identificar importantes necessidades, e determinar quais as recompensas que as pessoas valorizam. David McClelland (1961), in Newstrom (2008: 100), apresentou três necessidades, ou motivos como os responsáveis pelo comportamento humano: Realização (competir como forma de autoavaliação); Afiliação (relacionar-se de forma cordial e amigável); Poder (exercer influência).

1. Motivação para a realização: são pessoas que apresentam uma elevada necessidade de realização e que procuram a excelência. Geralmente tendem a evitar situações tanto com altos como com baixos riscos. As pessoas com esta necessidade evitam situações de baixo risco porque o sucesso que é atingido facilmente, não é uma realização verdadeira. Em projetos de alto risco, os indivíduos veem o resultado como uma oportunidade, e não como algo vindo dos nossos próprios esforços.

2. Motivação para a afiliação: Pessoas que necessitam de ter relações harmoniosas com outras pessoas, e precisam se sentir aceites por todos dentro de um grupo, comunidade ou sociedade. Pessoas com estas características têm uma tendência a aceitar as normas do seu grupo de trabalho, e dão preferência ao trabalho que proporcione uma interação pessoal significativa.

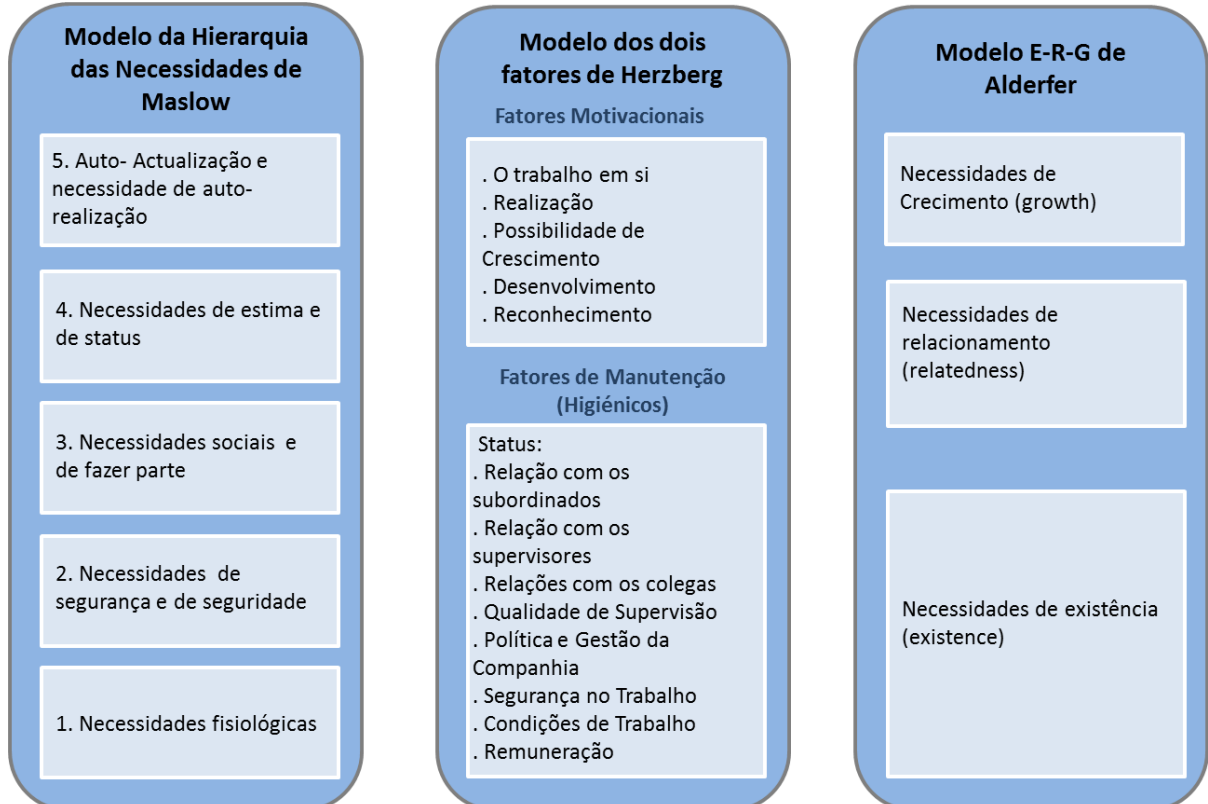
3. Motivação para o poder: é a necessidade de uma pessoa para o poder, e no qual pode ser dividida em dois diferentes tipos: os pessoais e os institucionais. Pessoas com necessidade de poder pessoal, geralmente, necessitam um alto poder pessoal e sentem a necessidade de comandar os demais. Essa necessidade, normalmente é vista como

indesejada pelas demais pessoas do grupo. Já os indivíduos que necessitam do poder institucional gostam de organizar as tarefas, deveres e esforços dos demais indivíduos, visando alcançar os objetivos daquele grupo.

É importante conhecer as diferenças entre estas três forças motrizes motivacionais, permitindo assim aos gestores lidar com os seus colaboradores de diferentes maneiras, agindo em conformidade com cada uma da força motivacional mais forte identificada em cada um deles.

Newstrom (2008: 100-107) considera três grandes teorias, sustentadas pelos autores Maslow (1954), Herzberg (1959) e Alderfer (1969) que poderão ser incorporadas nas teorias de conteúdo. Estes autores apresentaram-nos diferentes abordagens com três modelos de teorias que estruturam as necessidades humanas, indispensáveis para a motivação, ao nível da satisfação do indivíduo: O Modelo da Hierarquia das Necessidades de Maslow, o Modelo de Dois Fatores de Frederick Herzberg e o Modelo E-R-G de Clayton Alderfer (ver Quadro 2).

Quadro 2 – Comparação entre os Modelos de Maslow, Herzberg e Alderfer



Fonte: Newstrom, (2008: 103)

A teoria de Abraham Maslow observa as necessidades humanas de acordo com uma hierarquia de cinco passos (da mais baixa): fisiológicas, de segurança, sociais, auto-estima e auto realização (a mais alta). A Teoria de dois fatores: “Motivação-Higiene” de Frederick Herzberg foi, construída com base no estudo das atitudes e motivações dos funcionários dentro de uma empresa.

Os fatores que agradavam aos colaboradores foram chamados de Motivadores. Aqueles que desagradavam levaram o nome de fatores de Higiene. Os fatores de Higiene são os fatores que são necessários para evitar a insatisfação no ambiente de trabalho, mas por outro lado não são suficientes para provocar satisfação.

Para motivar um funcionário, não basta, para Herzberg, que os fatores de insatisfação estejam ausentes. Pelo contrário, os fatores de satisfação devem estar bem presentes. Esta teoria relaciona a satisfação no trabalho com os fatores motivadores, como por exemplo a responsabilidade e o desafio associados com o conteúdo do trabalho e necessidade de ordem superior. Assim como relaciona a insatisfação no trabalho a fatores de higiene, tais como o pagamento e condições de trabalho associados a contextos de trabalho e necessidades de ordem inferior.

A teoria ERG tentou desenvolver e expandir a Teoria da Hierarquia das necessidades humanas de Abraham Maslow, possibilitando uma maior flexibilidade entre as diversas necessidades. Assim sendo, Alderfer (1959) diminui o número de níveis para três, de forma a permitir que as necessidades fossem um padrão independente do indivíduo. Na teoria de Maslow as necessidades poderiam variar de pessoa para pessoa., enquanto na teoria ERG as necessidades são comuns a todos os indivíduos. O Nome ERG são as iniciais dos três níveis determinados por Alderfer: Existência (Existence); Relacionamento (Relatedness); Crescimento (Grow).

- a. Necessidades de existência são as necessidades básicas e de segurança, a mais concreta das necessidades, como alimentação, abrigo e água.
- b. Necessidades de relacionamento são as relações sociais e Auto Estima externa (amigos, família, colegas de trabalho, etc.).
- c. Necessidades de crescimento são a Auto Estima interna e autorrealização.

Estas teorias apesar do seu forte contributo, não analisam formalmente os processos de pensamento através dos quais as pessoas optam por determinada ação em detrimento de outra. Assim sendo, surgem assim as teorias de processo de motivação, nomeadamente a teoria de equidade e a teoria da expectativa que se centram sobretudo na resposta, de como é que as pessoas ao tomarem decisões afetam o seu comportamento no trabalho. A teoria da equidade destaca que qualquer injustiça sentida na comparação social das recompensas vai motivar as pessoas a agirem de forma a obterem o senso de equidade percebida. Já a teoria da expectativa de Vroom (1964) descreve a motivação como função das crenças individuais referentes á relação esforço versus desempenho (expectativa), relação trabalho versus resultado (instrumentalidade) e desejo dos vários resultados do trabalho (valência). Basicamente é modelo centrado em três eixos, o esforço, desempenho e a recompensa.

As organizações têm que saber identificar os fatores que verdadeiramente atuam como motivadores para os seus colaboradores, e a partir daí, saberem como motivar e envolver as suas pessoas. Para este efeito é importante que as organizações possuam bons líderes, no sentido de saberem como manter os seus colaboradores motivados, através do conhecimento das suas necessidades, expectativas e valores, garantindo assim a sua satisfação. Surge, deste modo, o papel crucial da comunicação interna bem planeada e estruturada, baseada numa forte estratégia de comunicação, contribuindo e trabalhando na motivação diária dos seus colaboradores.

Capítulo II- O papel da Comunicação Interna nas organizações

1. A importância da comunicação nas organizações

A palavra comunicação vem do latim *communis*, que significa “comum”, ou seja, só existe comunicação quando o que é comunicado tem um significado comum e envolve pelo menos duas pessoas, que se designam de emissor e recetor.

De acordo com Chiavenato (2004: 28) “comunicação é a troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência social e da organização social.” Já para Newstroom (2008:45), “comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra (...) a sua meta é fazer com que o recetor compreenda a mensagem do modo como ela foi concebida. Existem três aspetos importantes a ter em conta na comunicação organizacional segundo Bilhim (2004: 362) “o emissor deve comunicar corretamente e completamente; o recetor deve compreender a mensagem; o recetor passa a agir tendo em conta esse conhecimento.”

As organizações não existem sem comunicação, como tal, é importante as organizações desenvolverem e implementarem políticas globais de comunicação que integrem todos os sectores e funções da sua gestão.

Para que as organizações possam responder de forma adequada ao mercado, aos seus fornecedores e clientes, e por forma a obterem vantagens competitivas têm que ser primeiramente detentoras de uma missão e visão. Nesse seguimento Almeida (2000:35) diz-nos que “a realização destas missões estão consubstanciadas no desenvolvimento das relações não só entre pessoas do ponto de vista físico, mas essencialmente, entre as mesmas e a empresa” que constitui uma moral “porque possui uma identidade, uma personalidade, história e valores. (...) A Comunicação Interna é um processo pelo qual se desenvolvem estas relações. Para muitos, pensar a Comunicação Interna, é antes de mais uma “arte de dirigir”. Torquato (2002:162) afirma que “ por meio da comunicação, uma pessoa convence, persuade, atrai, muda ideias, influi, gera atitudes, desperta sentimentos, provoca expectativas e induz comportamento. (...) O poder da comunicação pode ser designado como poder expressivo. Ele é capaz de alterar estados de comportamento (...) O poder expressivo viabiliza concordância em torno de metas e

objectivos, valores e normas, meios, políticas e práticas, grau de participação e obrigações de desempenho.”

Hawabhay et al. (2009:4) refere que “ a Comunicação constrói relações de confiança e responsabilidade entre as pessoas sendo vital para o sucesso de uma organização.” Nesse sentido a comunicação revela-se então, um indispensável instrumento de gestão, e por isso, são procuradas novas soluções com o objectivo de promoverem uma comunicação mais eficaz e eficiente que chegue a todos os colaboradores da organização. Por um lado a nível interno, a comunicação coopera na gestão através da troca de informações, na determinação da estratégia e na tomada de decisões. Ao nível externo, permite melhorar a imagem da empresa em duas vertentes: valorizar a imagem dos colaboradores que se sentirão motivados pelo orgulho de pertencer à organização e contribuir para aumentar a transparência da mesma.

Nesse sentido, Almeida (2000:36) refere que “ pensar a Comunicação Interna enquanto função é reconhecê-la numa dupla vertente, como modo de relação entre as pessoas, bem como instrumento estratégico na empresa”.

A comunicação interna, é um fator estratégico para o sucesso das organizações, e uma condição essencial para o bom funcionamento das mesmas. Apresenta-se como um diferencial competitivo num mercado cada vez mais concorrencial. Atualmente, as organizações não deveriam possuir apenas bons sistemas de comunicação interna, mas sim, sistemas de informação mais rápidos e mais eficazes sendo, deste modo, capazes de atingir melhores condições de planeamento estratégico, e de responder mais rapidamente ao mercado.

A comunicação interna é um sector planeado, com objetivos bem definidos, cujo objetivo é viabilizar toda a interação possível entre a organização e os seus empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até de comunicação mercadológica.

O processo organizacional, necessita de um processo estruturado de comunicação como forma de garantir a eficácia do processo de melhoria do clima organizacional e sentimento de integração do colaborador com a empresa como um todo. Isto significa que a Comunicação Interna deve despoletar e proporcionar um ambiente participativo, e ser eficiente na medida em que favoreça a gestão dos processos de mudança. E quantifique o impacto das iniciativas comunicacionais de modo a personificar uma

identidade de empresa participativa orientada não apenas para resultados mas sobretudo para os seus colaboradores, principais stakeholders que contribuem para o sucesso de uma organização. Quando o colaborador está satisfeito com a empresa onde trabalha diariamente e onde passa grande parte dos seus dias, ele vai automaticamente trabalhar de forma mais eficiente e de acordo com os objetivos e princípios organizacionais.

A Comunicação Interna é considerada um mecanismo básico para o bom funcionamento da organização, na medida em que poderá servir como referencial para os indivíduos que compõem a organização, promovem a dinamização das estruturas e a melhoria dos resultados. O público interno deve ser então considerado, o público número um de uma organização porque, embora a organização não viva para o público interno, não subsiste sem ele. A comunicação interna ajuda a construir o futuro e a desenvolver uma visão, onde as pessoas trabalham em conjunto e envolvem-se em processos de mudança. É impossível não comunicar.

As empresas dispõem de um conjunto de procedimentos específicos, de conhecimentos e de informações vitais, que são partilhados e aplicados de uma forma própria, pelo coletivo dos colaboradores. É nesse sentido que o processo de comunicação é ao mesmo tempo influenciado e percebido pela cultura organizacional. Ele é compreendido como a transmissão e circulação de informação dentro da organização, compreendendo todo o tipo de comunicação quer esta seja informal, verbal ou não verbal. Marchiori (1999) refere que: a “comunicação e cultura são fundamentais e devem ser vistos como o ajuste para todo o sistema organizacional (...) A busca da participação consciente dos indivíduos, por meio de grupos de trabalho cooperativos, no esforço para a realização de objetivos comuns, humanos e organizacionais, deve ser a nova mentalidade dos profissionais que trabalham com a comunicação estratégica, criando e modificando valores, identificando os padrões culturais, refletindo a cultura organizacional e agindo sobre os sistemas de comunicação.” Com certeza é este o novo caminho para o desenvolvimento da sustentação da complexidade da organização.

Naturalmente, a comunicação representa um papel fundamental na consolidação e evolução da cultura organizacional. Ela deve ser clara e credível, maximizando a coordenação entre todos os departamentos, contribuindo para o estabelecimento e reforço das relações de cooperação. É importante que a comunicação interna seja desenvolvida e circule no sentido ascendente (níveis hierárquicos inferiores para níveis

hierárquicos superiores) quer descendente (níveis hierárquicos superiores para níveis hierárquicos inferiores) e horizontal (entre os mesmos níveis hierárquicos ou entre sujeitos sem relação hierárquica). A este propósito os autores Tench e Yeomans (2006: 337) referem que a comunicação interna é uma “componente vital” para as empresas acrescentando que uma comunicação interna desenvolvida com base no modelo simétrico bidirecional proporciona um maior envolvimento entre os “públicos internos, com o objectivo de aumentar a eficiência organizacional”.

É importante ouvir as pessoas, neste caso os colaboradores e deixa-los interagir. Quanto mais profícua for a comunicação interpessoal (entre colegas, chefias, chefe e subordinados), grupal (dentro de departamentos), intergruppal (entre departamentos) e quanto mais envolver toda a empresa, acompanhada de uma adequada comunicação da Missão, Valores, Objectivos Organizacionais e Padrões de Comportamento, mais facilmente a ação de pôr em comum resultante da partilha de significados se consolida. É assim concedido à Comunicação Interna um papel estratégico primordial para atrair, reter e desenvolver os seus colaboradores nas organizações. Segundo Quintela (2006:49) “a imagem desejada pela organização deverá coincidir com a imagem interna percebida pelos seus empregados e gestores que são os potenciais líderes de opinião internos, ou seja, na organização.

A Comunicação Interna é um elemento entre os vários elementos que condicionam a Gestão de Recursos Humanos e que são fatores críticos de sucesso. É a consequência e a integração de todos os fatores críticos de sucesso na gestão de pessoas das orientações estratégicas da empresa, das atitudes e comportamentos dos clientes internos, e de todo um conjunto variado de variáveis que suportam o comportamento organizacional. Todos estes elementos deverão estar o mais possível integrados.

Tendo em conta o exposto anteriormente permite-nos concluir que a Comunicação Interna permite partilhar a estratégia, e ainda, a missão, a visão e os valores organizacionais mantendo os colaboradores da sua equipa informados, integrados, motivados e satisfeitos. Ela deve cumprir uma função estratégica dentro da empresa, e incorporar o desafio diário da gestão da mudança e, ao mesmo tempo, espelhar uma cultura organizacional comprometida com metas, objetivos, desempenhos e resultados.

A criação e desenvolvimento de comunicação interna numa empresa origina um ambiente organizacional mais dinâmico motivando assim os seus colaboradores. E, por

outro lado, encoraja os mesmos a serem mais conscientes das suas responsabilidades e a perceberem que as suas opiniões e sugestões são importantes. São as pessoas que detêm o conhecimento das empresas, e os principais responsáveis pelo desempenho das mesmas. Nesse sentido, a comunicação interna deverá ser geradora de motivação na medida em que leva os colaboradores da empresa a identificarem-se com a cultura, a missão e os valores da mesma gerando um sentimento de pertença. É este sentimento que permite aos colaboradores executar de forma apropriada as estratégias organizacionais e serem mais competentes nas suas funções ou tarefas. O objetivo macro de um processo de comunicação com os colaboradores é criar verdadeiros embaixadores da empresa. Esse certamente seria o nível máximo de envolvimento, comprometimento, o “vestir a camisola”. Mobilizar e envolver os recursos humanos sob essa premissa é uma das tarefas da comunicação.

É necessário encarar a comunicação interna como um efetivo meio de apoio á gestão e ao alcance dos objetivos da organização. O raciocínio é simples: pessoas bem informadas, com sentimento de pertença e participação no grupo, trabalham melhor, têm mais produtividade e, por conseguinte, geram mais resultados. Esse é o ciclo de valor da comunicação. É dessa forma que se justificam as ações e os investimentos nesse processo.

Na era do conhecimento, este acaba por ser o maior património de uma organização: a capacidade de utilizar a informação a seu favor, de forma mais eficiente e rápida que os seus concorrentes. Trata-se de uma sistemática análise e reação imediata aos cenários, o que certamente agrega em vantagem competitiva para qualquer empresa.

Segundo Kunsch (1997:128) a Comunicação Interna deve viabilizar uma interação efetiva entre a organização e os seus colaboradores, através de ferramentas de comunicação institucionais e de comunicação mercadológica “na medida em que se ela fizer parte do conjunto de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ações voltados prioritariamente para todo o pessoal interno, fatalmente tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz.”

É neste contexto que a comunicação interna assume um papel fundamental no sucesso das organizações. Uma organização deve ir muito mais além do que um sistema altamente tecnológico e produtivo, exclusivamente orientado para a tarefa e direcionar

também o seu esforço para o conhecimento das necessidades das pessoas compreendendo os seus comportamentos, formas de pensar, de ser e de agir.

2. As novas tecnologias de informação e comunicação aplicadas à Comunicação Interna

A comunicação Interna tem um papel fundamental na troca de informação e ideias no seio de uma organização, bem como de comunicar com os públicos da organização.

Até o final da década de 80 do século XX, a comunicação nas empresas era realizada através dos meios tradicionais, como as publicações impressas, a correspondência empresarial, os murais informativos. Hoje, a comunicação interna utiliza também as novas tecnologias de informação e comunicação como meio e instrumento para atingir os seus objetivos. O que importa hoje em dia, é a mobilidade e o poder mover-se com rapidez e ter fácil acesso ao conhecimento. A rede mundial de computadores, Internet, permite aos indivíduos comunicar à distância apenas de um simples clique, garantindo um acesso rápido às informações, com relativa segurança e com muito conforto. Vivemos numa sociedade em rede (Castells, 2007) e como tal a comunicação, enquanto conceito, evoluiu nos últimos anos graças aos diversos suportes, ferramentas e meios. As novas tecnologias de Informação e Comunicação estão a revolucionar a forma como os indivíduos e as organizações comunicam, permitindo um mundo acessível a todos, sendo uma motivação para uma maior interação e capacidade de auto desenvolvimento.

As organizações não ficaram alheiras às novas tecnologias, e também elas passam por transformações crescentes ligadas aos avanços na área científica e tecnológica, levando não apenas a alterações de equipamentos, mas também nos processos de trabalho, na gestão, e na forma como comunicam com as pessoas.

Segundo Chiavenato (1999: 30) a tecnologia da informação transformou o mundo numa aldeia global, pois “a informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundos”, transformando a antiga economia mundial em global, acirrando a competitividade. Numa época em que todos dispõem da informação em tempo real, são mais bem-sucedidas as organizações capazes de tomar a informação e transformá-la rapidamente numa oportunidade de novo produto ou serviço, antes que as outras o façam.

De facto, as novas tecnologias de informação e comunicação permitem que as informações sejam encontradas e utilizadas de forma mais rápida e disponibilizadas rapidamente. Vieram agilizar os processos comunicativos internos e externos de uma empresa, possibilitando que várias pessoas planeiem estratégias, discutam projetos, realizem reuniões virtuais.

Um mundo onde o fluxo de informações é intenso, em permanente mudança, e “onde o conhecimento é um recurso flexível, fluido, sempre em expansão e em mudança” (Hargreaves, 2003: 33). Um mundo desterritorializado, onde não existem barreiras de tempo e de espaço para que as pessoas se comuniquem.

As tecnologias assumem um papel de destaque em todos os segmentos sociais, permitindo o entendimento da nova estrutura social – sociedade em rede – e conseqüentemente, de uma nova economia, na qual a tecnologia da informação é considerada uma ferramenta indispensável na manipulação da informação e construção do conhecimento pelos indivíduos, pois “a geração, processamento e transmissão de informação torna-se a principal fonte de produtividade e poder”, (Castells,2007).

Osório (2005:1-3) ressalta que “a globalização tem transformado a sociedade industrial numa sociedade ávida por informação e conhecimento, tornando-os fatores fundamentais para a sobrevivência das organizações”. Refere ainda que devido às mudanças decorrentes da globalização que “planejar, realizar e administrar tais mudanças estratégicas seria impossível sem o uso adequado de recursos da TI, tais como: Intranet, Internet e outros recursos mais de computação e telecomunicações, que são o sistema nervoso central das companhias globalizadas de hoje.” Ainda neste seguimento Mascaray e Elias (2003:35-40) referem que “a coligação da informática e das telecomunicações afeta não só a capacidade de produção e a rapidez e qualidade da informação, como envolve também um redesenho da forma de trabalhar e um replaneamento das relações pessoais na empresa”. As empresas que apostam nas tecnologias de informação como forma de comunicar em “rede” procuram “mobilizar a inteligência coletiva, estabelecendo comunicações formais e informais entre as suas diferentes partes” quer seja no que diz respeito ao seu ambiente interno, quer externo.

Segundo Wolton (1999: 77-79) “as novas tecnologias são o símbolo da liberdade e da capacidade para dominar o tempo e o espaço” onde a “autonomia, domínio e rapidez” são conceitos inerentes ao sucesso das novas tecnologias. As novas tecnologias

permitem um mundo acessível a todos, “sem hierarquia nem competências exclusivas sendo uma motivação para uma maior interação e capacidade de autodesenvolvimento.” Cabe aos líderes e gestores saber mudar, e adaptar-se a um mercado em constantes mudanças proporcionando mais autonomia aos seus colaboradores na partilha de informações relevantes e de fatores que afetam o desempenho profissional, bem como na discussão de problemas e decisões da organização. Na visão de Dedrick e Kraemer (2005: 73), referem que a adoção das Tecnologias de Informação nas empresas tem sido fortemente associada a mudanças organizacionais, como por exemplo, reestruturação de processos e eliminação de níveis gerenciais. As empresas têm aplicado as novas Tecnologias de Informação para melhorar os seus processos internos, bem como têm desenvolvido sistemas inter-organizacionais que permitem a ligação com fornecedores, clientes e parceiros de negócios, de modo a aumentar a eficiência ao longo da cadeia de valor. A Internet tem propiciado um aumento dos impactos potenciais da TI para a diminuição dos custos e a extensão das redes eletrônicas entre os parceiros da cadeia.

Segundo Kunsch (1997:130) a “qualidade da Comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações pela autenticidade, usando-se a verdade como princípio, pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de proporcionar oportunidades para mudanças necessárias; pela utilização de novas tecnologias; e por uma gestão feita por pessoas especializadas e competentes, que ensejem efetivamente uma comunicação simétrica de duas mãos em benefício da organização e dos seus colaboradores.”

Fortes (2003: 242) diz-nos que “a propagação computadorizada de dados e informações fez aparecer uma nova perspectiva enriquecida de entendimento e ajuste entre as pessoas, grupos e empresas: a comunicação virtual. Na atualidade, despontam os cidadãos que se dedicam aos meios virtuais de comunicação, o que se abrirá possibilidades inéditas de relacionamento, se a empresa revisar os seus processos normais de distribuir informações a seus públicos.

Ainda segundo Quintela (2006:23), “as novas tecnologias vieram revolucionar a vida das organizações e a forma como estas se relacionam com os seus públicos”. Cabe aos profissionais da comunicação aprender a trabalhar com as novas ferramentas e explorá-las, de forma a permitir retorno à organização no que diz respeito aos seus público-

alvos. Mais do que criar e permitir o desenvolvimento dessas ferramentas, deverá ser igualmente importante ouvir a opinião dos colaboradores através dessas mesmas ferramentas.

Atualmente, a comunicação desempenha um papel fundamental no comportamento das organizações e instituições, sendo um importante processo na promoção da eficácia organizacional, bem como um potencial estímulo à inovação. O seu contributo é essencial na aproximação entre as organizações e os seus stakeholders, uma vez que a gestão das organizações está fortemente determinada pela comunicação existente.

Os suportes de comunicação interna online mais usados pelas empresas são a intranet, wikis, newsletters, instant messaging, facebook e blogues sendo que a atualização e manutenção destas plataformas é da responsabilidade dos departamentos de comunicação, marketing, sistemas de informação e, por último, dos recursos humanos. Atualmente, as redes sociais são encaradas como um novo suporte de comunicação interna que facilita a transferência de conhecimento entre cada colaborador, no sentido de agilizar as funções que implicam o contacto entre todos os colaboradores do grupo de um país ou a nível internacional.

As redes sociais, em termos de comunicação externa, são um desafio para as empresas, na medida em que as pessoas já utilizam mais estas plataformas do que os meios tradicionais, o desafio é aplicar toda a informação/tecnologia das mesmas de forma a utilizar para os fins que se pretende dentro da empresa.

Nenhuma empresa pode encarar esta realidade sem uma profunda mudança cultural, que deve ser assumida pela empresa e pelos colaboradores. É necessário avaliar a importância da Web no contexto de trabalho e estarmos mais alerta para as ansiedades e expectativas dos colaboradores.

Existem neste momento algumas tendências Web como forma de fomentar a comunicação interna que as organizações podem explorar, nomeadamente:

- Portais sociais com directório de networking corporativo, dados pessoais e chat;
- Blogging e micro-blogging com comunicação bidireccional, em tempo real e reforço do sentimento de pertença e compromisso;
- Conteúdos móveis e eventos virtuais através de podcasting, aplicações móveis e videoconferência;
- Formação colaborativa através de portais de e-learning internos e ferramentas colaborativas de conhecimento – wikis, bookmarks;

- Redes sociais próprias ou comunidades internas em plataformas internas;
- Blogues de ideias e jogos colaborativos;
- Recrutamento através de redes corporativas e criação de dinâmicas mais interativas.

Um dos novos meios que veio revolucionar a comunicação interna nas organizações são as Intranets. São redes corporativas que utilizam tecnologia e infraestrutura de internet, mas que têm como principal objetivo comunicar com os públicos internos.

Quintela (2006: 60-61) refere que: “a Internet, a Intranet, a Extranet e o correio eletrónico são hoje instrumentos que de uma forma mais ou menos generalizada que integram os sistemas de comunicações utilizados pelas organizações nos diferentes relacionamentos com os seus públicos”.

A comunicação interna deverá ser geradora de motivação na medida em que leva os colaboradores da empresa a identificarem-se com a cultura, a missão e os valores da mesma gerando um sentimento de pertença. É este sentimento que permite aos colaboradores executar de forma apropriada as estratégias organizacionais e serem mais competentes nas suas funções ou tarefas. O objetivo macro de um processo de comunicação com os colaboradores é criar verdadeiros embaixadores da empresa. Esse certamente seria o nível máximo de envolvimento, comprometimento, o “vestir a camisola”.

Mobilizar e envolver os recursos humanos é uma das tarefas da comunicação. As empresas necessitam de se diferenciar no mercado dos seus concorrentes algo muitas vezes que não se faz apenas através dos seus produtos ou serviços. Uma comunicação eficaz e eficiente pode levar uma organização a obter conhecimentos e informações que poderão levá-la a atingir uma vantagem competitiva impossível de ser replicada pelos concorrentes, pois uma boa comunicação está embutida na cultura organizacional, a qual envolve valores e crenças da organização. A comunicação visa provocar mudanças nos comportamentos das pessoas, através do desenvolvimento de atitudes positivas em relação ao próprio desempenho, que eleva com a satisfação profissional.

É neste sentido, que surge a implementação da intranet, tendo como principal objectivo comunicar internamente, promovendo o desenvolvimento da comunicação entre os seus colaboradores, oferecendo serviços e conteúdos uteis para as suas funções, para o seu dia-

a-dia, facilitando a integração entre os departamentos, garantindo a agilidade de comunicação entre colaboradores.

Uma vez que a sociedade da informação e tecnologia afirma-se como preponderante nas relações interpessoais, as plataformas 2.0, enquanto ferramenta de comunicação interna nas organizações, são um veículo de proximidade entre os indivíduos e as mesmas. É por essa razão que a dinamização da intranet, é atualmente, um desafio constante das áreas de comunicação das organizações considerando que existe sempre a ambição de promover melhorias e atualizações, indo de encontro às necessidades do mercado e dos seus colaboradores.

3. Suportes e Barreiras à Comunicação Interna

Os objetivos da comunicação interna passam sobretudo por promover a troca de informações, unificar e difundir os valores da organização, informar os funcionários sobre qual o seu papel na organização, qual a sua importância, trabalhar a imagem da organização, registar factos e acontecimentos (memória empresarial) e trabalhar com canais de feedbacks fazendo com que estes sejam vistos pelos colaboradores como meios confiáveis. Para uma empresa ser bem-sucedida neste âmbito deve promover a avaliação da cultura empresarial por forma a perceber se todos os canais serão rececionados de forma favorável a todos os níveis da organização permitindo a sua participação.

Os meios de comunicação utilizados de forma mais frequente pelas empresas para comunicar com o seu público interno, são sobretudo: jornal, revistas, e-mail, intranet, memorandos internos, murais, encontros de departamentos e anuais, reuniões periódicas, reuniões cara a cara (face to face), formações e vídeos corporativos. Nada impede que a organização utilize mais de uma dessas ferramentas, cada meio atende a um objetivo, um público e a escolha, depende das necessidades detectadas. Como refere Kunsch (1997:87) “as organizações para viabilizar a comunicação com os mais diferentes públicos, se valem de meios ou veículos orais, escritos, pictográficos, escrito-pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos....”, deste modo “com o avanço das novas tecnologias da comunicação, as organizações modernas estão a apoiarem-se de meios telemáticos, que tem esse nome porque a informação é trabalhada e passada com o uso combinado de informática (computador) e meios de telecomunicação”. Como

exemplo temos a própria intranet, o correio eletrônico, os terminais de computador...são meios interativos e virtuais.

Comunicar é um processo interativo que envolve a troca de informações e deve estar no centro da gestão das organizações. No entanto, para comunicar para um público interno é necessário conhecer a quem nos direcionamos, selecionar o tipo de linguagem e quais os suportes comunicacionais mais adequados para transmitir a informação. Existem vários suportes comunicacionais:

- Comunicação escrita tendo por exemplo cartas, manuais, relatórios, memorandos, revistas, jornais e newsletters, quadros informativos e caixa de sugestões.
- Comunicação Oral: cara a cara, telefone, discursos e apresentações formais e reuniões.
- Comunicação Audiovisuais/eletrônicos: filmes, videoconferência, email, intranet.

As organizações devem analisar os instrumentos ao seu dispor e mediante o conhecimento dos seus objetivos deverão adequar os mesmos tendo em conta, os objetivos a que se propõem. A comunicação oral satisfaz mais as necessidades de interação, enquanto a comunicação escrita, como é mais formal, limita a retroação. A comunicação não-verbal, por vezes designada de linguagem corporal, é o envio de mensagens através de expressões faciais, gestos, movimentos corporais e até tons de voz.

Geralmente, encontra-se presente em todas as comunicações efetuadas através de discurso e em algumas comunicações audiovisuais, acrescentando uma maior dimensão à comunicação. A comunicação audiovisual é uma forma de comunicar através da utilização de meios visuais, como por exemplo: imagens, desenhos, gráficos etc., e sonoros, como a voz, música, ruído, efeitos sonoros, entre outros. Ou seja, todos os suportes que podem ser ao mesmo tempo vistos e ouvidos. Este tipo de comunicação é considerado como mais eficaz na transição da mensagem a grandes públicos, permitindo um acesso rápido à informação e ao incentivo de participação.

Num processo de comunicação, todos os elementos que perturbem o sucesso, a fidelidade e a eficácia são definidos como barreiras à comunicação. A comunicação organizacional por vezes é regida por determinados condicionalismos que contrariam os desejos e intenções dos seus interlocutores. A transmissão da informação numa

organização, a maior parte das vezes, não é eficaz nem precisa. Sendo a comunicação organizacional enquanto processo enérgico e mutável, tem de ter em conta quais as barreiras que poderão contribuir para o seu mau funcionamento.

Segundo Arménio Rego (2007: 93-114) existem vinte barreiras que impedem uma boa comunicação interna.

Quadro 3: Barreiras à Comunicação Interna

Barreiras	Explicação
Diferentes quadros de referência	As pessoas têm diferentes crenças, valores, sentimentos, emoções, expectativas. Cresceram em meios envolventes diferentes aliados às características pessoais. Assim, as pessoas interpretam a mensagem de acordo com os seus quadros de referência.
Juízos de valor, estereótipos e preconceitos	Os receptores da mensagem podem aceitar bem ou mal a mensagem enviada pelo receptor, dependendo dos preconceitos criados sobre o mesmo ou sobre a mensagem.
Avaliação da Fonte	Quando o receptor transmite uma mensagem a interpretação que é feita dessa mensagem está relacionada e influenciada pela avaliação que fazemos dessa pessoa.
Credibilidade da Fonte	Análise se a informação da fonte é credível. Relacionado muitas vezes com a confiança que é colocada no transmissor da mensagem.
Perceção seletiva e “Ouvir apenas o que esperamos ouvir”	Geralmente as pessoas “desligam” quando o interlocutor passa muita informação, e sobretudo se não vai ao encontro das expectativas do outro, e àquilo que as pessoas esperam ouvir.
Dificuldade/ Incompetência para escutar	O receptor mais do que ouvir deve também escutar, e compreender o interlocutor, sem o interromper ou duvidar da informação.
Ausência de Confiança	Se as pessoas desconfiam do interlocutor também irão desconfiar na mensagem, no seu conteúdo e forma de transmissão.

Problemas Semânticos	Está relacionado com o discurso do interlocutor, considerando que as mesmas palavras têm diferentes significados para pessoas diferentes.
Diferenças Culturais	Necessidade de adaptar o discurso tendo em conta o nosso receptor, e a sua cultura
Barreiras Físicas e arranjos espaciais	Constituem barreiras à eficácia da comunicação, a distância entre as pessoas, os ruídos aquando a transmissão das mensagens ou mesmo os problemas técnicos.
Falta de Preparação (e outros problemas) do comunicador	Relacionado com problemas por parte do emissor. Quando não se prepara para uma reunião em termos de que tipo de plateia vai ter, qual o discurso a utilizar, que tipo de apresentação fazer, entre outros.
Estilos Pessoais de Comunicação	Se o emissor é mais passivo, agressivo, calmo, vai influenciar obviamente o seu discurso e a sua imagem perante os outros.
Filtragem	Geralmente ocorre quando não se quer passar mensagens negativas, ou tenta-se alterar o conteúdo da comunicação de negativa para positiva. Existe maior filtragem na comunicação ascendente mas também pode acontecer em comunicação descendente.
Tempo	Relacionado com pressões do tempo e oportunidade (timing), induzem ações e palavras precipitadas. As mensagens podem ser recebidas de forma distinta consoante o momento em que são recebidas.
Excesso de Informação e Sobrecarga da Comunicação	Está provado cientificamente que as pessoas têm até uma certa capacidade de absorver informação em determinado período/tempo. Logo, quando existe excesso de informação as pessoas “desligam” e não a absorvem ou conseguem responder de forma adequada.
Primeiras Impressões	As outras pessoas formam uma opinião sobre nós nos primeiros minutos de conversação. Nem sempre a primeira impressão corresponde de facto aquilo que a pessoa é, e a imagem dos nossos interlocutores poderá não ser a melhor.
Género	Dificuldades de comunicação tendo em conta o género. As

	mulheres e os homens comunicam de forma distinta, e como tal, é necessário interpretar essas particularidades com alguma cautela.
Sinais não-verbais	A comunicação não-verbal, realizada através dos nossos gestos, movimentos, expressões faciais e postura corporal pode ajudar mas também dificultar a chegada das mensagens aos recetores
Características do meio ou canal	As formas como se transmite a comunicação têm em conta as características do meio e o canal usado, podendo interferir na eficácia da mesma e no modo como é interpretada. Por exemplo se a mensagem é escrita e não contém nem gestos nem movimentos ou expressões faciais pode ser mal interpretada dependendo do tipo de comunicação que estamos a transmitir.
Efeito das emoções	As emoções influenciam na forma como as pessoas comunicam. Qualquer que seja a emoção, como por exemplo: medo, alegria, emoção, excitação, etc.... ela acaba por influenciar o nosso modo de comunicar, assim como a interpretação que os outros atribuem à nossa mensagem.

Fonte: Rego (2007: 93- 114)

Já segundo Bilhim (2004: 369) existem cinco barreiras que impedem a comunicação numa organização.

. Status- Muitas vezes nas empresas relaciona-se o status com a mensagem, ou seja quem ocupa um status maior na organização geralmente a sua mensagem é mais ouvida e respeitada.

. Número de ligações- É quando a mensagem passa por muitos interlocutores o que origina a alteração da mensagem original.

. A luta pelo poder na organização- Geralmente são pessoas que tendem a esconder a comunicação na tentativa de anular o outro e ser superior.

. Sobrecargas de informação- Ou existe informação a mais ou informação a menos.

É importante e necessário existir um ambiente de confiança que encoraje a abertura e o diálogo. Este será o melhor meio de incentivar as pessoas a comunicarem com

confiança e a trabalharem uns com os outros, independentemente do veículo que cada empresa selecionar para fazer chegar a informação e trabalhar a comunicação.

4. A Intranet como veículo de excelência para a Comunicação Interna

Cada vez mais as empresas portuguesas têm mais que um local de trabalho estando distribuídas muitas vezes a nível nacional e internacional. Apenas um bom sistema de comunicação interna permite que todos os colaboradores ajam da mesma forma e saibam exatamente qual o seu papel na organização.

A Comunicação é essencial ao funcionamento de qualquer organização. É importante as organizações desenvolverem e implementarem políticas globais de comunicação que integrem todos os sectores e funções da gestão atual. Por isso novas soluções são procuradas com o objectivo de promoverem uma comunicação mais eficaz e eficiente que chegue a todos os colaboradores da organização. A comunicação revela-se então, um indispensável instrumento de gestão. Por um lado a nível interno, a comunicação coopera na gestão através da troca de informações, na determinação da estratégia e na tomada de decisões. E, por outro, ao nível externo, permite melhorar a imagem da empresa em duas vertentes: valorizar a imagem dos colaboradores que se sentirão motivados pelo orgulho de pertencer à organização e contribuir para aumentar a transparência da mesma.

A Comunicação Interna é um indispensável instrumento de gestão que permite partilhar a estratégia, e ainda, a missão, a visão e os valores organizacionais mantendo os colaboradores da sua equipa informados, integrados, motivados e satisfeitos. Ela deve cumprir uma função estratégica dentro da empresa, e incorporar o desafio diário da gestão da mudança e ao mesmo tempo espelhar uma cultura organizacional comprometida com metas, objetivos, desempenho e resultados. A sociedade no século XXI é bastante diferente da sociedade do século XX, no que diz respeito às relações sociais serem atualmente mediadas pelas novas tecnologias de informação. A sociedade atual caracteriza-se por ser uma sociedade tecnologicamente definida e por apresentar uma desterritorialização das relações sociais. São as novas tecnologias que estabelecem de forma crescente os modos como os homens se relacionam entre si. A evolução das tecnologias, o crescimento e complexidade das empresas levou a que as organizações começassem a utilizar um novo instrumento nas áreas de informação / comunicação, mais prático e célere – a intranet. Neste sentido, a

instalação de uma rede empresarial baseada na tecnologia Internet e na Web (Intranet) introduz como vantagens a partilha alargada de informação e conhecimento promovendo o desenvolvimento da Comunicação Interna e contribuindo para a sua eficácia e eficiência.

Nesse mesmo contexto surge a Intranet que quando se pensa em ambiente organizacional conclui-se que este instrumento facilita a troca de informações, além de oferecer vantagens em termos de custos e recursos através da integração de serviços de rede tradicionais. A Intranet é uma rede corporativa que utiliza a tecnologia e infraestrutura da comunicação de dados através da Internet e é adaptada à realidade de cada organização com a finalidade de promover a comunicação interna quer seja entre os departamentos, quer colegas ou até mesmo entre empresas do mesmo grupo.

A intranet à semelhança da internet utiliza tecnologias de rede como Transmission Control Protocol / Internet Protocol (TCP / IP), operando com uma funcionalidade similar à Internet, contudo sendo apenas acessível aos colaboradores internos de uma empresa. Segundo Almeida (2000:100-101) a Intranet é uma “rede de comunicação interna” que funciona sobre “os mesmos protocolos, os mesmos suportes, softwares que a Internet” mas o seu acesso “é restrito aos utilizadores de uma empresa”.

A Intranet é uma rede privada que pode conter todos os documentos da empresa com vários níveis de acesso e áreas de discussão online. De facto, a Intranet usa os mesmos softwares e equipamentos que a Internet e fala a mesma linguagem sendo ligada com segurança através de firewalls que permitem o acesso restringindo o uso. Pode, por exemplo, permitir o acesso de todos os funcionários à determinadas informações/dados da empresa e restringir outros.

As informações da rede intranet apenas são acessíveis à organização e aos seus colaboradores internos tendo um papel fundamental na implementação e eficácia da comunicação interna nas organizações.

Para Nielsen (2000:416) “a intranet deve ser vista como a infraestrutura de informação corporativa”. Enquanto que Pinho (2003:24) refere que “as organizações reconhecem vantagens no uso das intranets sobre as tradicionais comunicações”.

A Intranet é uma rede corporativa que utiliza a tecnologia e infraestrutura da comunicação de dados através da Internet e é adaptada à realidade de cada organização, com a finalidade de promover a comunicação interna quer seja entre os departamentos, quer colegas ou até mesmo empresas do mesmo grupo. As informações da rede intranet são acessíveis à organização e aos seus colaboradores internos tendo um papel fundamental na implementação e eficácia da comunicação interna nas organizações. Ela apresenta-se como uma ferramenta poderosa no processo da gestão do conhecimento, tendo como principal objectivo melhorar a colaboração, produtividade e socialização, influenciando fortemente a sua cultura organizacional.

Além de ser considerada como um eficaz veículo de comunicação interna, alia todas as importantes componentes para uma excelente organização do trabalho. Esta tecnologia da informação e comunicação promove todos os esforços que a comunicação interna pretende alcançar: Satisfação, Motivação e Empenhamento no trabalho realizado, orientando-os para o objetivo comum em alcançar níveis elevados de produtividade. São notórias as vantagens de uma rede Intranet face aos outros meios de comunicação interna.

Bajwa e Ross (2002:28), referem que “Intranets e portais de informações corporativas podem ter um enorme impacto nas organizações modernas. Hoje em dia, as intranets não são apenas uma fonte de publicação de documentos internos e das políticas corporativas, mas são fontes para a gestão do conhecimento, colaboração de trabalho em grupo e acesso on-line a uma infinidade de aplicações que apoiam as tarefas dos usuários”.

De facto, a Intranet pode conter recursos multimédia como sons, textos, gráficos e vídeos com a finalidade de garantir que a comunicação consegue chegar a todos os colaboradores. Num mercado globalizado, que exige exatidão e agilidade nas comunicações, a Intranet é uma ferramenta de comunicação interna e de gestão que pode permitir uma dada diferenciação em produtos/serviços, reduzindo custos e facilitando relacionamentos, elementos estes que no ambiente negocial são elementos-chave para o sucesso de qualquer organização. Permitindo ainda, que os funcionários realizem as suas atividades com maior produtividade e de forma mais eficiente, facilitando a comunicação interna e externa com todos os interessados e parceiros do negócio.

É importante uma organização ser flexível e saber adaptar-se a estas mudanças. Uma organização em rede procura, deste modo, mobilizar a inteligência coletiva, estabelecendo comunicações formais e informais entre o público dentro da organização e entre estes e o público externo. A comunicação interna tem um papel muito importante pois funciona como agente de mudança, facilitando a adequação da empresa às novas exigências do mercado e à evolução tecnológica e social. Por outro lado, as novas tecnologias também ajudam a comunicação interna ao permitir uma velocidade da transmissão de informação jamais alcançada.

Este instrumento de comunicação interna tem tido, de facto, um forte impacto nos relacionamentos interpessoais nas organizações, na medida em que ajudam a aumentar o empowerment dos seus colaboradores através da facilidade e redução de custos no acesso e circulação da informação, contribuindo assim, para o aumento da competitividade de uma organização. A este propósito Fadul (2006:59) refere que as empresas estão, cada vez mais, a utilizar a Intranet seja para manter listas de endereços e telefones; arquivos pessoais; e-mail interno (que agiliza a comunicação interna, como por exemplo, o envio de comunicados gerais enviados a todos os funcionários); normas internas; comunicações da administração (a comunicação entre filiais é agilizada); processamento de pedidos de vendas/compras (por exemplo, pedidos de manutenção chegam ao setor responsável em segundos); media interna (boletim, jornal, revista etc.); conferências; lançamento de produtos/serviços; acesso ao banco de dados; decisões compartilhadas; pesquisas; arquivo fotográfico digitalizado; site de sugestões; acompanhamento de processos administrativos, entre tantas outras utilizações que aumentam a eficácia e a produtividade da empresa.

Já Moreira e Pon (2003: 8) referem que a Intranet “fornece serviços de correio, web, chat, o que agiliza os processos comunicacionais corporativos e torna mais limpa e eficiente a comunicação entre as pessoas e entre os setores de uma instituição.” Na Intranet podem ser disponibilizados de forma rápida e fácil, aos colaboradores e demais parceiros da empresa os manuais de procedimento internos; dados sobre produtos; ofertas internas de emprego; calendários de eventos; e acesso a banco de dados importantes ao andamento das atividades da empresa.

Uma das vantagens da Intranet é que, depois de implementada, tem custos de manutenção e operações de comunicação bastante baixos permitindo à empresa concentrar os seus esforços na procura da qualidade e da competitividade.

Bajwa e Ross (2002:28) referem ainda que as vantagens do uso da Intranet são: que este tipo de plataforma pode ser “desenvolvida de forma menos dispendiosa que outras tecnologias, podendo ser adaptada a qualquer sistema operativo e plataforma de hardware. Também oferecem um ambiente amigável de comunicação interna, aumento da informação e acessibilidade ao conhecimento, disponibilidade de informações oportunas e atuais, publicação de informação fácil, distribuição e formação”.

Já Pinho (2003:25) sustenta que “uma intranet proporciona uma comunicação melhor e mais rápida entre os empregados, tornando-se um importante meio para que eles possam colaborar em projetos” e ainda, que “ a intranet é ao mesmo tempo, uma poderosa ferramenta de gestão empresarial e um importante meio de viabilizar o trabalho em grupo na empresa”.

A utilização desta rede interna de comunicação permite assim uma série de vantagens que devem ser potenciadas, tais como:

- Permite uma maior segurança na transmissão de informação: A intranet permite transmitir de forma segura conteúdos sigilosos. “Permite ainda atribuir uma senha de acesso a cada colaborador, podendo ser determinado, à partida o nível de informação a que pode aceder consoante o seu estatuto na empresa” (Pinho, 2003:24-26);
- Permite a inserção de suportes multimédia (tornando-se este meio mais interativo e interessante);
- Atualização rápida da informação (velocidade): a intranet permite uma atualização constante da informação, praticamente no mesmo instante em que se geram não comparável à que os suportes escritos permitem (Maurício, 2006:40-43); a tecnologia permite uma crescente rapidez de acesso à informação na intranet (Pinho, 2003:24-26; Holtz, 1996:56);
- Aumenta a participação através da interatividade: A intranet aumenta a participação dos colaboradores nos processos, tendo em conta que podem aceder mais rapidamente à informação, permite a reunião de colaboradores que estão afastados geograficamente,

favorece o trabalho em grupo, a partilha de documentos, listas e inquéritos (Pinho, 2003:24-26; Aloy et al., 2005:94; Maurício, 2006:40-43; Holtz, 1996:57);

- Fortalece a cultura e imagem corporativa;

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

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

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

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

- Liberdade - a intranet permite poder trabalhar fora do espaço formal da organização. A intranet facilita, ainda, a realização de trabalho mais burocrático, libertando o colaborador para tarefas mais aliciantes. (Almeida, 2000:104);

- Evolução - Deve admitir o crescimento e a atualização para se ir adaptando às necessidades da empresa e dos seus colaboradores.

Apesar de grande parte das empresas utilizarem neste momento a rede de intranet, na prática, poucas são aquelas que exploram as suas mais-valias. As ferramentas existentes na intranet dinamizam e agilizam tarefas que, anteriormente, demoravam a ser executadas devido ao uso excessivo de procedimentos burocráticos. Ao utilizar na intranet ferramentas já testadas, temos a vantagem da estabilidade dos serviços prestados e a facilidade de uso dos sistemas pelos usuários, reduzindo assim, o custo com formação, sendo esse um exemplo de vantagem associada ao uso da intranet.

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

Quadro N° 4: Vantagens do uso da Intranet

Benefícios Tangíveis	Benefícios Intangíveis
Implementação com custos reduzidos	Melhor comunicação
Implementação rápida e fácil	Disponibilização de informação mais exata
Utilização simples	Propiciam a partilha de conhecimentos e experiências
Economia de tempo	Facilita a coordenação e cooperação
Proporciona eficácia operacional	Promove a criatividade e a inovação
Redução de custo	Propicia novas oportunidades de negócio
Permite conexão e comunicação entre plataformas diferentes	Otimiza a comunicação entre colaboradores, fornecedores e clientes
Os utilizadores podem controlar os seus dados	
Segurança	

Fonte: Viana et al (2007: 7)

Essas vantagens são conseguidas através da padronização de processos internos; a comunicação corporativa; o compartilhamento de informações e arquivos; a colaboração e a formação dos colaboradores; as transações com fornecedores e clientes.

Para Nestares (2002: 253), a intranet é considerada como “o melhor sistema de comunicação interna por permitir o acesso rápido e fácil à informação corporativa”.

A este respeito Pinto e Carvalho (1997:1) referem que: “uma Intranet é também um elemento relevante para a competitividade da empresa, pois para além de constituir um sinal de modernização, proporciona um mercado global e é um veículo privilegiado de

cooperação interna e externa.” Deste modo, como ainda destacam “uma intranet deve ser enriquecida com conteúdos úteis e interessantes para a sua audiência alvo de modo a criar valor acrescentado para a empresa. Estes conteúdos, como em qualquer outro sistema de informação, precisam de ser geridos, mantidos e protegidos, de forma a preservarem-se sempre dentro do prazo de validade. Neste sentido, mais importante do que disponibilizar informação, é que esta permaneça sempre atualizada, pois só assim esta trará mais-valia.” De facto para que um projeto de desenvolvimento de uma intranet numa empresa seja bem sucedido é importante as mesmas definirem uma equipa de colaboradores para o desenvolvimento deste tipo de projeto, assim como, os seus responsáveis pela manutenção e sua promoção interna. Estes responsáveis deverão minimizar os riscos inerentes à utilização de uma intranet empresarial sendo que estes poderão ser:

- Preocupação com a segurança da informação tendo que em conta que a Intranet funciona no mesmo sistema que a Internet e portanto a informação está ligada em rede;
- Gestão dos conteúdos disponibilizados; e
- Níveis de adesão e participação dos seus colaboradores.

Pinto e Carvalho (1997: 5) referem ainda que os riscos inerentes à utilização de uma Intranet na empresa “é a potencial degradação do seu funcionamento, devido a grandes sobrecargas momentâneas e excessos de informação que nesta poderão circular.” De facto uma má gestão ao nível do planeamento das infraestruturas de comunicações, pode levar a um fraco desempenho. Os mesmos autores (1997:5) referem ainda que “a diminuição destes riscos passa por ações de formação adequadas e pelo desenvolvimento faseado da sua instalação visando uma melhor estruturação.”

As Intranets corporativas funcionam melhor em empresas onde são cultivadas o trabalho em equipa e a partilha da informação. O impacto dos principais benefícios e custos das intranets depende em larga medida das pessoas envolvidas, do tipo de gestão, da tecnologia de base, e, por outro lado dos objetivos propostos. A este respeito Nestares (2002:256) refere que “a equipa de desenvolvimento de uma Intranet deve ter um plano de convencer os colaboradores que a Intranet pode ajudá-los a fazer os seus trabalhos de forma mais efetiva e eficiente (...) a promoção de uma intranet é também necessária para convencer a gestão dos benefícios da Intranet e a sua contribuição para o

balanço final.” É necessário perceber quais os melhores colaboradores dentro das organizações que podem desenvolver e gerir estes projetos de grandes dimensões, e por outro lado, que potencializem o projeto da intranet dentro da empresa contribuindo assim para o seu sucesso.

Revela-se assim muito importante que todos os colaboradores da empresa sejam “envolvidos e percebam as vantagens que esta ferramenta proporciona”, porque só assim a intranet poderá representar consistência interna, economia de tempo e dinheiro, aumento dos níveis de produtividade e flexibilidade (Castro, 2006: 17).

No que se refere à gestão dos conteúdos disponibilizados na rede interna Nestares (2002:273) destaca ainda que “embora seja um sistema de informação, a Intranet deve ser sempre uma ferramenta de comunicação e não apenas um mero instrumento informativo”. Na realidade, a Intranet deve ser concebida como “um instrumento de comunicação e ele implica que haja feedback.”

É importante as organizações terem esta perceção que a Intranet é um instrumento ao serviço da comunicação interna com o objectivo de potencializar a mesma promovendo e garantindo assim a sua eficácia e eficiente. De acordo com Terplan (1999: 38-39) “a forma como os conteúdos estão dispostos na Intranet determinam o seu sucesso ou fracasso. O importante, contudo, é que estes cumpram com as expetativas do seu público.” Daí que o projeto de intranet deve ser um projeto participativo no sentido de conhecer qual o público-alvo da organização no sentido de incentivar a colaboração dos mesmos.

Por outro lado, promove a participação dos colaboradores com a empresa permitindo a interação dos mesmos e o aumento do grau de satisfação e motivação no contexto atual onde se inserem. É neste sentido que Nestares (2002:284) fala que “ a comunicação da Intranet deve fluir horizontalmente e não só de forma vertical”, e, ainda que “a intranet que tenha um carácter mais informal têm mais possibilidades de triunfar que outra que seja mais formal”. Esta autora diz-nos ainda que o principal fator da Intranet é que tem de ter os conteúdos atualizados regularmente e em que participam os próprios colaboradores. Ainda neste seguimento Pinho (2003:26) salienta que “ encoraja a discussão entre os empregados e contribui para aumentar a participação, fortalecer a cultura corporativa e aumentar a moral.” Nesse sentido, para desenvolver a intranet não basta pensar quais os conteúdos que deverá ter disponível mas também nas

características de apresentação do site. Nomeadamente ao nível de imagem, layout, cor, distribuição de conteúdos, adequado às regras de imagem da organização e à cultura corporativa.

É importante uma organização ser flexível e saber adaptar-se. Uma organização em rede procura, deste modo, mobilizar a inteligência coletiva, estabelecendo comunicações formais e informais entre o público dentro da organização e entre este e o público externo. Fala-se muito, no capital intelectual, capital este entendido por Chiavenato (1999:49) como o maior activo de qualquer empresa, uma vez que são as pessoas que possuem o conhecimento e informações necessários para atuarem na empresa. Produzindo, vendendo, tomando decisões, liderando, dirigindo os negócios, e assim, os investimentos financeiros ou tecnológicos realizados pela empresa pouco valerão “se não houver pessoas capazes de agregar valor à organização, através de soluções criativas e inovadoras, capazes de lidar com os clientes e proporcionar-lhes satisfação”, tornando os investimentos rentáveis e atraentes, dando ao trabalhador o status de maior ativo da empresa. A comunicação interna tem um papel muito importante pois funciona como agente de mudança, facilitando a adequação da empresa às novas exigências do mercado e à evolução tecnológica e social. Por outro lado, as novas tecnologias também ajudam a comunicação interna ao permitirem uma velocidade de transmissão de informação jamais alcançada. As empresas necessitam de se diferenciar no mercado face aos seus concorrentes algo que muitas vezes, não se faz apenas através dos seus produtos ou serviços. Uma comunicação em rede utilizando a intranet, que seja eficaz e eficiente pode levar uma organização a obter conhecimentos e informações que poderão levá-la a atingir uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Pois, uma boa comunicação está embutida na cultura organizacional, a qual envolve valores e crenças da organização. A intranet através da comunicação interna visa provocar mudanças nos comportamentos das pessoas, através do desenvolvimento de atitudes positivas em relação ao próprio desempenho, procurando a satisfação e motivação dos colaboradores, nas organizações que fazem parte.

Capítulo III- Metodologia

1. Enquadramento Situacional do Grupo EDP

A EDP foi inicialmente constituída como uma empresa pública, em 1976 devido à nacionalização e fusão das principais empresas Portuguesas do sector da eletricidade em Portugal. Posteriormente, a EDP foi transformada numa sociedade anónima.

O Grupo EDP, abreviadamente designado por Grupo, é liderado pela EDP – Energias de Portugal, S.A. e tem por objeto a promoção, dinamização e gestão, por forma direta ou indireta, de empreendimentos e atividades na área do sector energético.

Atualmente o Grupo é constituído por um conjunto de Empresas, geridas funcionalmente como Unidades de Negócio, atuando em diversos sectores de atividade e em várias áreas geográficas nacionais e internacionais, devidamente alinhadas por uma visão galvanizadora de todos os stakeholders e por uma estratégia unificadora. O Grupo integra ainda duas Fundações em Portugal e Espanha e um Instituto no Brasil. O grupo EDP tem 12.119 colaboradores distribuídos por 4 continentes, 13 países (Portugal, Espanha, França, Bélgica, Polónia, Roménia, Itália, Reino Unido, Canadá, Estados Unidos da América, Brasil, Angola e China).

O Grupo EDP é o maior produtor, distribuidor e comercializador de eletricidade em Portugal e mantém operações significativas de electricidade e de gás em Espanha. É a terceira maior empresa de produção de electricidade e um dos maiores distribuidores de gás na Península Ibérica. É um dos maiores operadores mundias (3º) de energia eólica, com parques eólicos na Península Ibérica, Estados Unidos, Brasil, França, Bélgica, Polónia e Roménia, e está a desenvolver projetos eólicos no Reino Unido e Itália. A EDP tem também atividades de produção de electricidade, distribuição e comercialização no Brasil.

O grupo detêm uma presença importante e relevante no panorama energético mundial, estando presente em 13 países, contando com mais de 9,6 milhões de clientes de energia elétrica e 1,3 milhões de pontos de ligação de gás e mais de 12 mil colaboradores em todo o mundo. Em 31 de Dezembro de 2011, a EDP detinha uma capacidade instalada de 23,2 GW, tendo produzido cerca de 58,4TWh, dos quais 63% com origem em recursos renováveis.

Na sequência do seu desempenho nas vertentes económica, social e ambiental, a EDP foi reconhecida no ano de 2011 pelo segundo ano consecutivo, como a empresa líder do sector eléctrico no índice Dow Jones de Sustentabilidade.

O grupo tem como visão ser uma empresa global de energia integrada, líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade. A cultura da EDP assenta em cinco valores de referência: Confiança, Excelência, Iniciativa, Inovação e Sustentabilidade.

Na prossecução da sua Missão, o Grupo EDP tem como objetivos gerais, superar as expectativas dos seus clientes e ser sempre um parceiro de referência.

De referir que, embora o Grupo seja constituído por diversas empresas, com algumas características próprias, todas elas se regem pelos mesmos objetivos gerais estratégicos e a mesma cultura organizacional.

O Grupo EDP orienta o seu negócio através de oito princípios de desenvolvimento sustentável:

- Valor económico e social “criar valor para os seus acionistas, aumentar a eficiência na utilização dos recursos e contribuindo para a melhoria da competitividade”, nomeadamente, através da prestação de serviços de excelência e da antecipação das expectativas e necessidades dos Clientes.
- Ecoeficiência e proteção ambiental, no sentido de promover a utilização das fontes de energia renováveis e de tecnologias energéticas mais limpas e eficientes, contribuindo assim ativamente para a preservação do ambiente e da biodiversidade.
- Inovação com o objectivo de a promover assim como à criatividade, na procura de novas oportunidades de mercado e na melhoria dos processos.
- Integridade e boa governação na medida em que o cumprimento da legislação e os padrões éticos e deontológicos serem fundamentais no exercício da sua atividade.
- Transparência e diálogo, por forma a garantir um relacionamento aberto e de confiança com todos os seus stakeholders, promovendo o desempenho económico, ambiental e social.
- Capital humano e diversidade com o objectivo de promover a integridade, o rigor, a responsabilidade individual e o trabalho em equipa, favorecendo a diversidade. e reconhecendo a excelência e o mérito.
- Acesso à energia com vista a promover o seu acesso, de forma fiável, segura e com qualidade de forma equitativa.

- Desenvolvimento social e cidadania com o objectivo de promover a inovação social, maximizando o impacte social positivo da actividade, e cooperar no desenvolvimento sustentável das sociedades.

O grupo EDP conduz um vasto e diversificado conjunto de atividades de negócio nos diferentes países onde opera, estabelecendo inúmeras interações e relações com as suas diferentes partes interessadas, internas e externas. O objectivo passa por assegurar que essas interações e relações ocorram no respeito por um sistema de valores e princípios por todos conhecido e partilhado que, procura orientar todos os membros organizacionais e se constitua como compromisso permanente de Responsabilidade e de Cidadania. É o objectivo do Código de Ética EDP, estabelecido em 2005, e do sistema de gestão dos aspetos da Ética Empresarial, entretanto desenvolvido.

Fortalecer a cultura ética da empresa e promover a adoção desse sistema de valores e princípios, são, então, objetivos estratégicos da EDP.

Como sustenta o Presidente do Conselho de Administração Executiva da EDP “(...) Mas queremos ir mais longe, passando da fase de afirmar, assumir e divulgar princípios e valores, para a de os explicar, envolvendo diretamente as pessoas. Queremos que sejam claras, para todos, as linhas de conduta a que a empresa se obriga e o que se espera da conduta de cada um. (...)” (Mexia, 2011:68)

Em 2011 houve uma evolução da marca EDP que se deveu às alterações sofridas pelo Grupo nos últimos anos. Passou de uma empresa cuja atividade assentava quase exclusivamente em Portugal para uma empresa de cariz multinacional.

A nova marca é vista no grupo como principal player que contribui para manter a EDP na liderança e continuar a criar valor para a organização. É uma marca global, com um único nome, uma única cor e uma única assinatura.

Os pilares que a marca pretende transmitir são: Humanização, Sustentabilidade e Inovação. É uma marca que se pretende próxima dos seus “stakeholders” e dos seus clientes, em particular.

A comunicação interna para a EDP desempenha um papel essencial na partilha de informação sobre a empresa, o negócio, a organização, a estratégia, os processos e as iniciativas de envolvimento e mobilização dos colaboradores. Comunicar e Mobilizar são prioridades do plano estratégico para os próximos anos. A comunicação apoia a gestão da mudança e mobiliza no sentido de garantir e executar a estratégia de alinhamento com: Compromisso com os valores EDP; Partilha de informação; Garante

da passagem de conhecimento geracional; Inovação constante; Foco internacional; e Motivação para fazer e crescer. A EDP é reconhecida como uma das empresas mais “familiarmente responsáveis” contribuindo assim para o bem-estar dos seus colaboradores de forma global e completa. Zelar pelo bem-estar de todos garante a evolução e o êxito da empresa, considerando que pessoas equilibradas na sua dimensão profissional, familiar e pessoal apresentam maior índice de satisfação e motivação sendo mais produtivas. O reforço da relação emocional entre as pessoas e a empresa gera sucesso, e como tal, é um eixo importantíssimo a ser seguido pelo grupo.

Ao longo dos anos, a EDP tem desenvolvido a sua atividade de acordo com os princípios de cidadania e de sustentabilidade que a tornam uma organização de referência. Ao integrar a Declaração de Direitos do Homem, a EDP defende que todos gozam dos direitos e liberdades neles estabelecidos, sem discriminação alguma.

O modelo de acção social da EDP está enquadrado nos seus Princípios de Desenvolvimento Sustentável e, em particular, por uma política corporativa de mecenato e patrocínios. Este modelo concilia as atividades do plano de negócios com as expectativas e necessidades da comunidade, e é complementado com todos os programas em curso de minimização e compensação dos impactes ambientais e sociais das infraestruturas da empresa.

Os atores privilegiados no envolvimento voluntário com a Comunidade são: em Portugal, a Fundação EDP; em Espanha, a Fundação Hidrocantábrico; e no Brasil, o Instituto EDP.

A EDP reconhece a importância estratégica de adoção de uma Política de Voluntariado, para o fortalecimento da sua cultura corporativa, para a gestão do seu capital humano e para o aprofundamento da relação de proximidade da empresa com a sociedade em que se insere. O Programa de Voluntariado EDP (PVEDP) nasceu para promover o exercício da cidadania entre os colaboradores. A EDP concede aos seus colaboradores a possibilidade de realizar ações de voluntariado em horário de trabalho, disponibilizando quatro a oito horas por mês para esse efeito.

2. Problemática e objetivos em investigação

A investigação desta dissertação incidirá sobre um universo composto por todos os colaboradores respondentes ao questionário, que pertencem às diversas empresas que compõem o Grupo EDP.

O grupo EDP utiliza vários meios de comunicação com o objetivo de mais do que informar, a estratégia passa por integrar, dinamizar a troca de ideias e tornar comuns as metas e a visão de um Grupo feito de várias empresas, em vários continentes e países.

Inicialmente o Grupo desenvolveu uma revista interna bimestral, designada de revista ON. Esta revista pretendia sobretudo ser apresentada com um grafismo leve e atrativo, e uma linguagem informal e próxima, mostrando a empresa e as suas pessoas, através de reportagens, rubricas e artigos de opinião. Têm várias rubricas no qual é visível o envolvimento e compromisso com os colaboradores, nomeadamente, a rubrica “Compromissos”, em que alguém responsável por uma área da empresa assume, perante os colaboradores, desafios e vontade de os concretizar. O espaço “EDP Way” retrata exemplos da excelência e da capacidade de resposta da empresa perante novos projetos e desafios. Aos testemunhos e textos escritos, juntam-se as imagens do “Portfolio”, que resumem, em cada número, numa sucessão de fotografias, um olhar diferente sobre a realidade EDP, e os diferentes projetos a nível geográfico.

O crescimento da empresa aliado à informatização dos postos de trabalho com o uso de computadores, levou a empresa a repensar e adotar uma nova forma de comunicar internamente que fosse prático, interativo, célere na informação e comunicação.

Surge assim a Intranet Corporativa, o Portal “Sou EDP” caracterizado, sobretudo, por ser um espaço de encontro e de partilha entre os colaboradores EDP. Com uma linguagem próxima, reúne, diariamente, as notícias da vida do grupo, mostrando, também através de reportagens vídeo, o que aconteceu ou vai acontecer e dando a conhecer os projetos da EDP, em todas as suas áreas de atuação. Para tornar a vida mais fácil aos colaboradores, serviços como o “Markponto” (picagem de ponto eletrónica), o “Quem é Quem” (base de dados com todos os colaboradores da empresa) ou o “Quiosque EDP” (plataforma de Recursos Humanos para marcação de férias, justificação de ausências, consulta de saldos e ordenado e muito mais) constituem-se como ferramentas acessíveis e práticas.

A interatividade é uma marca do portal "Sou EDP" e permite enviar mensagens ao Presidente do Conselho de Administração Executivo, reservar carros da frota, reportar

problemas no local de trabalho, enviar sugestões de melhoria e críticas construtivas. A videoteca, um arquivo de vídeos, mostra o que o Grupo é e faz de melhor. Na sua vertente mais lúdica, o portal convida, ainda, à participação em passatempos em que é possível, por exemplo ganhar bilhetes para desafios de futebol, espetáculos de bailado ou concertos. A empresa partilha assim, com os seus colaboradores, as contrapartidas dos patrocínios concedidos.

Outra parte importante da intranet é a wikiedp, onde o convite à partilha de conhecimento é explícito. Este espaço, sempre em construção, é feito do contributo e dos saberes de todos os colaboradores, cujo interesse é diretamente proporcional ao número de artigos publicados.

Se são as pessoas que fazem as empresas, é do seu envolvimento em projetos sentidos como pertença de todos que a comunicação interna da EDP quer tratar. Com estes objectivos, a EDP estreou, a 20 de Dezembro de 2007, a televisão corporativa EDPon, presente já em Portugal, Espanha, Brasil e Estados Unidos.

Mais do que uma televisão, a EDPon é feita para e por colaboradores. A par das emissões transmitidas em ecrãs, instalados em edifícios do Grupo, nas suas várias geografias, existe já a emissão on-line, acessível através da intranet, que permite aos colaboradores deixar comentários, assistir a eventos importantes em direto ou consultar a grelha de programação.

Através do site EDP, o público em geral pode assistir a alguns episódios especiais deste canal.

Em Março 2013 surge uma nova atualização da Intranet com o objectivo de ser mais interativa e global, assim como incrementar o sentimento de identificação organizacional de todos os colaboradores. A nova versão da Intranet apresenta-se claramente digital com o uso de blogs e criação de grupos, de uso mais “friendly” para os seus “users”, e demarca uma nova etapa na comunicação com todos os colaboradores, lançando-se uma nova imagem e apresentando melhores e mais funcionalidades. Nesta plataforma é partilhado blogs, wikipedia, criação de grupos, entre outros, em que o utilizador assume um papel primordial ao nível dos conteúdos que quer aceder, tem o poder de interferir, opinar e expressar-se.

É neste sentido que se apresenta ao público interno como uma intranet, mais colaborativa e associativa no sentido de relação comunicacional entre a empresa e os seus colaboradores, assim como entre os próprios colaboradores. A interação é contínua com o objectivo de fomentar uma cultura que se pretende seja comum e global,

compreendendo sempre as especificidades locais, ao mesmo tempo que se estimula a identificação dos colaboradores com a organização. Para o cumprimento deste objetivo tem sido decisiva a partilha de informação e de conhecimento, assim como a disponibilização de aplicações e serviços que visam facilitar o relacionamento entre as pessoas e o exercício das suas funções na empresa.

O objetivo deste estudo, visa perceber se a opinião dos colaboradores que usam a intranet diariamente é comum com o objetivo da sua criação. Será que a intranet EDP On responde melhor aos desafios de comunicação atuais, e às reais necessidades e expectativas de todos os colaboradores para consulta de informação e serviços, numa intranet única?

Neste estudo sobre a comunicação interna do Grupo EDP através da Intranet, será efetuada uma análise correlacional entre as preferências e expectativas dos colaboradores em relação aos temas abordados na intranet da EDP (via inquérito por questionário- ver anexo III). Numa primeira análise, o objetivo é perceber se a informação disponibilizada na página de intranet vai ao encontro das necessidades e expectativas dos colaboradores. Numa segunda análise, iremos avaliar se a informação disponibilizada na intranet, por conteúdos temáticos, vai ao encontro das expectativas das diferentes áreas geográficas em que os colaboradores se inserem.

Concretamente, pretende-se aferir se esses conteúdos se adaptam ao público interno, de acordo com as diferentes áreas geográficas onde se inserem, bem como se a utilização da Intranet contribui para que os colaboradores no Grupo EDP sejam melhor informados e com elevado sentimento de pertença.

Esta dissertação pretende ser uma contribuição no estudo da comunicação em rede, nomeadamente na utilização de intranets corporativas que são bem desenhadas, definidas e implementadas em empresas de sucesso. O principal objetivo deste estudo é demonstrar que a intranet é uma ferramenta de informação e comunicação, mas também de gestão que contribui para a eficácia e eficiência da Comunicação Interna na EDP. Tendo em conta que os seus recetores são todos os seus colaboradores, pretende-se aferir se a Intranet permite um aumento de participação, e gera um maior sentimento de pertença, originando consequentemente, criação de valor e obtenção de vantagem competitiva.

Por fim, pretende-se apoiar e apresentar o Grupo EDP tendo em conta o desenvolvimento da nova versão da Intranet, e por outro , analisar se os conteúdos e as

temáticas dos conteúdos apresentados poderão ser melhorados, de forma a serem comunicados com mais eficácia e eficiência. Poderão ainda ser identificados quais os conteúdos que poderão ser potenciados futuramente, para manter os seus públicos-alvo envolvidos a nível geográfico, e de acordo com a missão e visão organizacionais do grupo EDP.

Para isso serão identificadas as aplicações disponíveis na intranet da empresa estudada, bem como verificar a frequência de uso das mesmas por parte dos usuários, e analisar os efeitos e implicações no seu processo de comunicação interna.

A contínua estratégia de internacionalização prosseguida pelo Grupo, num ambiente em constante mutação, numa época em que a comunicação é rápida e interativa, leva-nos sobretudo a questionar e a pretender saber:

I. Identificar os objetivos e aplicações da Intranet para o processo de Comunicação Interna?

- Qual a forma como internamente a informação está a ser disponibilizada neste suporte informático?
- Que tipo de informação (conteúdos) está disponibilizada e qual a sua regularidade?
- A informação tem em conta os princípios de gestão, valores, missão e objetivos da empresa?
- A quem se destina (se tem acessos privilegiados consoante a empresa do grupo, ou por áreas ou departamentos)?
- Qual o impacto da informação, ou seja em que medida leva os colaboradores a interagir com a organização e a serem mais eficientes e eficazes no seu trabalho diário?
- Como é que a empresa faz esta medição e avaliação? (Perceção da Empresa)

II. Avaliar a frequência de uso da Intranet por parte dos colaboradores da empresa.

- Qual o tipo de conteúdos que mais acedem e porquê?

III. Investigar a perceção dos colaboradores em relação à informação disponibilizada na Intranet e quais aos efeitos e causas no seu trabalho diário e no envolvimento com a organização? (Perceção dos Colaboradores)

3. Estratégia Metodológica

Esta investigação tem como principal objetivo estudar e analisar o instrumento intranet como veículo a uma eficaz comunicação interna em rede no Grupo EDP. O interesse pela temática surgiu associado à emergência do tema, tendo em conta que hoje em dia muitas empresas estão a organizar a sua forma de comunicar e a adaptaram-se ao mundo emergente da comunicação social. De facto, a Intranet veio revolucionar o modo como os colaboradores se relacionam entre si e como as empresas se relacionam internamente. É um tema de grande atualidade e alvo de estudos recentes que o tornam muito atrativo do ponto de vista académico. Sustentado por Hill e Hill (2008: 23-25), uma investigação deverá ser elaborada por várias fases até à sua conclusão:

1. Escolha de um tema adequado à realidade de quem o quer desenvolver, “nem demasiado ambicioso e complicado”;
2. Elabora-se uma pergunta de partida;
3. Por fim é realizada a revisão da literatura “que tem como objetivo encontrar uma ou mais hipóteses para a investigação científica”.

Foram analisadas várias opções metodológicas, de forma a sustentar os objetivos propostos, assim como, para confirmar se as hipóteses delineadas eram ou não aferidas. Numa primeira fase, para a recolha de informação, foi realizada uma revisão detalhada da literatura. Nesta fase, procurou-se também analisar documentação histórica, assim como produção científica (referente à evolução histórica), dados estatísticos, relatórios, notícias, artigos de opinião, estudos e ensaios académicos relevantes sobre a temática em análise.

Na parte teórica foram analisados e abordados conceitos que se relacionam intimamente com a organização e os seus colaboradores enquanto sistema, nomeadamente o comportamento, a cultura, a liderança, a motivação e a gestão participativa. Estes conceitos estão sempre relacionados e são comuns a todas as organizações, sendo essenciais a sua abordagem para realizar uma aproximação à intranet da empresa, no sentido de perceber qual o impacto destes conceitos que fazem parte da realidade organizacional e que nos permite até certo ponto avaliá-la.

Desta forma, e tendo em conta a problemática apresentada anteriormente, a estratégia metodológica foi dividida em duas etapas fundamentais. A primeira etapa consiste no estudo dos dados primários e dados secundários. Foi efetuado um estudo exploratório,

traduzido numa observação direta do suporte intranet e na análise documental institucional. Foi realizada através da observação da informação disponibilizada pela empresa, e observação direta da edpON Intranet.

A intranet edpON foi observada minuciosamente no intuito de conhecer todos os conteúdos existentes para apoiar o desenvolvimento da entrevista exploratória realizada à Responsável da Comunicação Interna da EDP. Posteriormente, e após lançamento da segunda versão da Intranet em Março do ano de 2013 foi realizada nova observação directa à Intranet assim como uma análise documental. Com a observação e conhecimento desses conteúdos, pretendeu-se retirar a informação necessária para poder validar ou não, as hipóteses em estudo. De acordo com Quintela (2006: 76-77) “a avaliação dos conteúdos é uma variável de análise para a necessária sustentação metodológica da investigação.”

Os métodos quantitativos e os métodos qualitativos apresentam naturalmente características diversas, sendo que estas diferenças, são fundamentalmente no que respeita ao processo de recolha de dados, e ao modo como os dados são analisados. Qualquer um dos métodos referidos, apresentam vantagens e desvantagens, pelo que se sugere um cruzamento de metodologias para dessa forma, melhor se captar toda a realidade organizacional (Ferreira e Martinez, 2008: 50).

O presente estudo assenta numa metodologia de tipo quantitativo, recorrendo ao inquérito por questionário para recolha de dados primários, e após a realização de dados secundários através da observação participante em três momentos distintos (Dezembro 2011/Janeiro 2012 e Março 2013), através da entrevista exploratória (Janeiro 2012) e através da análise documental (Dez. 2011 e Março 2013).

Para a recolha de dados, foi seleccionado o inquérito por questionário, mesmo tendo em conta as limitações habitualmente apontadas a este instrumento. Como vantagens, tem o facto de poder abarcar grandes amostras de pessoas, refletindo-se no acesso a uma grande quantidade de informação, a facilidade de administração e o facto de serem pouco dispendiosos (Ferreira e Martinez, 2008: 54).

Tendo presentes as desvantagens e vantagens do questionário, e atendendo à natureza e ao tipo de informação que se pretendia obter no estudo, encontrar relações entre variáveis e o teste de hipóteses explicativas de determinados fenómenos, e estando o estudo direccionado para a realização de comparações entre grupos de inquiridos, esta estratégia metodológica pareceu a mais adequada para reunir a informação necessária.

3.1.Dados Secundários

Observação Directa

Segundo Quivy (1992:197-199) “Os métodos de observação direta constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho”. Desta forma, a observação pode assim ser considerada como o estudo dos fenómenos sociais de forma presencial, ou seja, o investigador utiliza os próprios sentidos na recolha de informações. Ainda segundo este autor, este método tem algumas vantagens, nomeadamente, “a apreensão dos comportamentos e dos acontecimentos no próprio momento em que se produzem; a recolha de um material de análise não suscitado pelo investigador e, portanto, relativamente espontâneo; e a autenticidade relativa dos acontecimentos em comparação com as palavras e com os escritos”.

Assim foi efetuada a observação direta ao site da intranet edpON do grupo EDP, onde foram recolhidos os conteúdos diariamente expostos, e analisados consoante as variáveis de análise escolhidas para este estudo. A partir desta pesquisa e observação, adquirimos o conhecimento para poder determinar os aspetos essenciais para a definição das variáveis e, posteriormente, formular as hipóteses da investigação.

Análise documental

Para a técnica de análise documental foi efetuada a recolha e pesquisa de documentos internos e externos da empresa, bem como de estudos já realizados por outros autores nesta temática, tais como artigos, notícias, relatórios, entre outras fontes de informação que trouxeram valor acrescentado à investigação.

A análise documental consiste na observação de relatórios, do site e análise de conteúdos (Deshaies 1992:304). Deste modo, esta análise permitirá aferir se os conteúdos da intranet da Edp vão ao encontro das expectativas dos colaboradores e se poderão ser adaptados consoante as diferentes categorias profissionais. Por outro lado, permitirá ainda identificar quais as ferramentas ou conteúdos que eventualmente poderão ser potenciados de acordo com a opinião dos colaboradores.

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

análise foi iniciada com a recolha de documentos que permitiram definir linhas orientadoras de investigação, definindo metas a atingir. Foi efetuada a análise a alguns documentos da empresa, como por exemplo: revista interna, entrevistas e relatórios com informação relevante para este estudo.

Esta análise foi efetuada entre Novembro 2011 e Março 2013. Foi também alvo de análise, a informação recolhida na área de comunicação, e observação direta dos conteúdos e estrutura do site do Grupo EDP.

3.2.Caracterização do objeto de estudo – Intranet do Grupo EDP

A intranet da EDP é, sobretudo, um espaço de encontro e de partilha entre os colaboradores EDP. Com uma linguagem próxima, reúne, diariamente, as notícias da vida do grupo, mostrando, também através de reportagens vídeo, o que aconteceu ou vai acontecer e dando a conhecer os projetos da EDP, em todas as suas áreas de actuação.

Para tornar a vida mais fácil aos colaboradores, serviços como o “Markponto” (picagem de ponto eletrónica), o “Quem é Quem” (base de dados com todos os colaboradores da empresa) ou o “Quiosque EDP” (plataforma de Recursos Humanos para marcação de férias, justificação de ausências, consulta de saldos e ordenado e muito mais) constituem-se como ferramentas acessíveis e práticas.

A interatividade é uma marca do portal "Sou EDP" e permite enviar mensagens ao Presidente do Conselho de Administração Executivo, reservar carros da frota, reportar problemas no local de trabalho, enviar sugestões de melhoria e críticas construtivas. A videoteca, um arquivo de vídeos, mostra o que o Grupo é e faz de melhor.

Na sua vertente mais lúdica, o portal convida, ainda, à participação em passatempos em que é possível ganhar bilhetes para desafios de futebol, espetáculos de bailado ou concertos. A empresa partilha assim, com os seus colaboradores, as contrapartidas dos patrocínios concedidos.

Outra parte importante da intranet é a wikiedp, onde o convite à partilha de conhecimento é explícito. Este espaço, sempre em construção, é feito do contributo e dos saberes de todos os colaboradores, cujo interesse é diretamente proporcional ao número de artigos publicados.

A nova versão da Intranet lançada em 25 de Fevereiro de 2013, têm como principais objectivos ser mais global e interativa numa plataforma web 2.0, contrariamente à

plataforma SAP anteriormente utilizada. Esta versão iria ser lançada em Março de 2012 contudo acabou por ser adiada devido a mudança de accionistas do grupo EDP.

O grupo EDP possui um vasto conhecimento, acumulado ao longo de décadas e disperso na organização. O acesso generalizado a este ativo é uma mais-valia para a organização e cria um efeito multiplicador.

Com esta nova versão pretende-se criar um novo conceito de trabalho em equipa, baseado na interação, colaboração e partilha permanente de informação e conhecimento. A intranet tem como função geral, disponibilizar informação sobre a empresa, serviços e aplicações para o colaborador, bem como normas institucionais e notícias internas e externas da empresa. É composto por diversas áreas de conteúdos, tendo como base cinco áreas temáticas principais:

_ A área “ A nossa Empresa” que contém toda a informação sobre a Estratégia, Organização Empresas EDP, Indicadores, Políticas e Princípios, entre Outros; “ Recursos Humanos” no qual poderão ser consultadas as políticas de RH desde recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e mobilidade; “Ética e Conduta”; “Sustentabilidade”; “Marca EDP”; “Fundações”; “Universidade EDP”;

_ A área “O que está On” inclui, entre outros, os temas relacionados com a agenda da empresa, clipping, edpON Rádio, edpON revista, edpON TV e Notícias.

Esta área é dedicada às notícias, agenda, clipping, edpON rádio, edpON revista, edpON TV, entre outros. É aqui que o colaborador fica informado sobre as últimas novidades da empresa.

Na “área “Partilha e Conhecimento”, pode-se encontrar o kit da marca, banco de imagens, biblioteca EDP, Instalações EDP, Grupos, Blog do CEO, Apoio a apresentações externas, Fun 2learn.

_ A área “Os meus serviços ” contém todos os serviços que o colaborador pode utilizar em seu benefício, tanto a nível pessoal, como na aplicação da melhor prática de trabalho no seu dia-a-dia. Esta área difere de empresa em empresa a que o colaborador pertence. Na área “os meus RH” podem encontrar todos os serviços relacionados com a área de RH por ex: programa conciliar, campos de férias (os serviços disponíveis também dependem da empresa a que o colaborador pertence).

Tendo como base as cinco principais áreas na intranet da EDP, os conteúdos da intranet foram divididos e analisados tematicamente, quanto a:

- _ Conteúdos interativos;
- _ Conteúdos de partilha e conhecimento;
- _ Conteúdos formativos;
- _ Conteúdos informativos;
- _ Conteúdos de envolvimento e cultura;
- _ Conteúdos de sustentabilidade.

Esta análise possibilitou perceber que tipos de conteúdos vão ao encontro das expectativas dos colaboradores e que são mais valorizados pelos mesmos. Por outro lado, permitiu perceber se a diferenciação dos conteúdos tem relevância para os colaboradores quando agrupados por categoria profissional. As categorias profissionais definidas e facultadas pelo Grupo EDP são: Dirigente; Técnico; Profissional Qualificado; Profissional Semi- Qualificado; Quadro Intermédio; Quadro Médio; e Outros.

Entrevista Exploratória

Após a primeira fase de análise documental da empresa e observação da Intranet do grupo EDP (Ver anexo I), foi realizada uma entrevista exploratória presencial à Coordenadora Comunicação Interna EDP (Dra. Margarida Glória- Departamento de Comunicação e Marca do Grupo EDP) - (Ver anexo II), no sentido de se perceber e conhecer quais os meios de comunicação interna existentes na empresa, quais os que eram mais trabalhados e valorizados quer pela empresa quer pelos colaboradores, em que é que consiste a intranet e a sua importância. Embora a entrevista tivesse questões muito direcionadas e objetivas, a entrevistadora tinha liberdade total para fluir o discurso. Segundo Freixo (2010: 192), “este método permite estabelecer um estreito relacionamento entre o entrevistado e o entrevistador, permitindo o conhecimento de elementos que de outra forma o investigador não teria acesso”. Esta entrevista pessoal consistiu numa conversa informal onde foram esclarecidas algumas dúvidas e onde se obteve algum material informativo em formato papel (comunicados de imprensa e brochuras da empresa) que se revelou crucial na posterior definição da empresa.

Sendo a entrevista um encontro entre duas ou mais pessoas, “com vistas a que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, utilizando-se para isto de uma conversação de natureza técnico-profissional”, trata-se de um “procedimento utilizado na investigação social para coleta de dados”, com a finalidade de obter

informações cruciais para “análises, e pesquisas” e de encontrar “soluções para problemáticas de natureza social” (Togatlian, 2012: 2).

Neste sentido poderemos afirmar que a entrevista visa acima de tudo consolidar ideias e informações que resultaram da análise documental (estudo exploratório).

3.3.Dados Primários

A segunda etapa foi caracterizada pela criação de um questionário (ver anexo III) em formato digital através da plataforma Google Docs, disponibilizado durante cerca de um mês e meio a cerca de 90 colaboradores do Grupo EDP. O inquérito foca-se inteiramente na intranet, nomeadamente nas duas versões assim como nas diferentes áreas que a constituem, e no seu papel como o canal principal de comunicação interna na EDP.

Esta ferramenta foi indispensável para verificar se a intranet correspondia às expectativas dos colaboradores, e se contribuía para uma participação ativa dos mesmos. O questionário foi construído a partir da revisão da literatura e da fase exploratória do estudo, nomeadamente a entrevista e observação participante.

O tipo de questionário desenvolvido é maioritariamente composto por questões fechadas, tendo em conta que este tipo de perguntas permite uma resposta rápida, que facilita a uniformidade na análise das respostas e ainda auxilia a categorização das respostas.

As questões desenvolvidas ao longo do questionário debruçam-se sobre caracterização, opiniões e aferição da utilidade dos conteúdos existentes na Intranet da edpOn para os seus utilizadores, os colaboradores do Grupo EDP. Assim, o questionário possui quatro finalidades principais de análise:

1. A primeira diz respeito à descrição do perfil do inquirido (a nossa amostra), sendo composta pelas primeiras oito questões (numeradas de 1 a 1.8);
2. A segunda visa conhecer a opinião dos colaboradores sobre a comunicação interna da empresa, os meios de comunicação interna, e a sua opinião sobre os conteúdos e ferramentas disponíveis na Intranet. (Perguntas 1 a 12- 2ª parte do inquérito);

3. A terceira, visa aferir as preferências do colaborador face ao tipo de conteúdos existentes na intranet da EDP, bem como a opinião do mesmo quanto aos conteúdos utilizados na sua categoria profissional, face às suas necessidades e expectativas. Esta variável é composta pelas restantes doze perguntas do questionário. (questões 13 à 22- 2ª parte do inquérito);

4. A quarta diz respeito à opinião global dos colaboradores sobre a Intranet do Grupo EDP, assim como uma avaliação dos conteúdos e ferramentas disponibilizados na nova versão da Intranet, e por outro lado, que tipos de conteúdos gostariam de ver disponibilizados na Intranet. (questões 23 à 29 2ª parte do inquérito);

Por outro lado, pode-se dividir ainda o inquérito por forma a aferir as hipóteses, nomeadamente a **Hipótese 1: A informação disponibilizada na intranet da EDP (edpON) vai ao encontro das necessidades e expectativas dos seus colaboradores** será aferida através das questões nº6 até à questão nº15, e das questões nº23 à nº31. E, a **Hipótese 2 : A informação disponibilizada na intranet da EDP (edpON), por conteúdos temáticos, vai ao encontro das expectativas das diferentes categorias profissionais em que se inserem os colaboradores**, será aferida através das questões nº 16 até à questão nº 22.

3.4.Variáveis em Estudo

Sendo a Intranet uma rede de comunicação interna que possibilita, em tempo útil e real, a partilha de informação, independentemente da localização geográfica e diferenças culturais as variáveis a analisar serão:

- **Conteúdos da informação** (como está segmentada a informação na Intranet, se por áreas de negócios, por departamentos, se a informação é pertinente para o negócio, para a sua área, tipos de conteúdos, entre outros);
- **Clareza da Informação** (se a mesma é acessível ou não a todos os colaboradores independentemente da sua função ou cargo);
- **Coerência** (se existe coerência na informação transmitida ou se tem demasiada informação organizacional e de forma desorganizada);

- *Adequação das informações e conteúdos em consonância com os objetivos organizacionais;*
- *Distribuição-* A quem chega a informação ou se está compartimentada por empresas do grupo ou entre departamentos/áreas;
- *Aceitação e interesse-* grau de receptividade junto dos colaboradores, se os mesmos se sentem confortáveis na procura de informação, e se tem toda a informação necessária no âmbito do desempenho da sua função mas também no entendimento dos objetivos organizacionais;
- *Impacto e influência* dos conteúdos disponibilizados na Intranet para melhor eficácia e eficiência no desenvolvimento da função enquanto individuo e em grupo;
- *Gestão Participativa-* se a forma como os conteúdos estão disponibilizados levam à efetiva participação dos colaboradores;

4. Amostra e horizonte temporal da investigação

Relativamente ao método utilizado seguiu-se o método de amostragem não probabilística intencional. Ou seja, a amostra contempla o número de colaboradores de várias idades, hierarquias e funções do Grupo EDP, que responderem ao inquérito.

A população do estudo foi constituída por um focus group de 90 colaboradores (10 colaboradores de cada uma das empresas do grupo EDP). Desta forma, dos 90 indivíduos que são a totalidade do Focus Group, foram distribuídos 90 questionários. Tendo sido obtida uma taxa de respostas de 59%, ou seja 53 questionários respondidos.

5. Limitações da investigação

Pretende-se que esta investigação seja útil não apenas para pistas futuras noutras investigações na área da comunicação interna, mas também para o grupo EDP. O objectivo inicial deste estudo seria envolver todos os colaboradores do grupo EDP em Portugal, e embora o Grupo tenha demonstrado muito interesse neste estudo e no desenvolvimento desta dinâmica, não foi permitido a passagem do inquérito ao universo de todos os colaboradores do Grupo EDP, tendo em conta a sua política interna. Até atendendo ao processo de mudança que passou coincidente com o horizonte temporal

desta investigação. Nesse sentido, uma amostra mais representativa e fiável, daria com certeza resultados mais objetivos e concretos.

Por outro lado, estando em estudo o instrumento da Intranet como uma ferramenta importante no desenvolvimento da comunicação interna da empresa, o inquérito poderia ter sido disponibilizado na Intranet edpON.

O inquérito por questionário foi enviado através de email pela Coordenadora de Comunicação Interna para 10 coordenadores de comunicação das diferentes empresas do Grupo EDP nomeadamente: EDP SA, EDP Comercial, EDP Distribuição, EDP Gás, EDP Inovação, EDP Produção, EDP Valor, EDP Soluções Comerciais, Labelec, Sã Vida. Os 10 coordenadores ficaram responsáveis pelo envio do email a solicitar o preenchimento do inquérito a 10 colaboradores internos, sendo que a nossa amostra é constituída por 90 colaboradores. Foi obtida uma taxa de respostas de 59%.

É considerado que as principais razões para uma taxa de 41% de não respostas, deve-se a condicionalismos de diversas ordens, especialmente, o receio demonstrado na questão do anonimato, este transversal a todas as categorias profissionais, mas também não menos importante a dificuldade de compreensão e a extensão do questionário. De ressaltar as poucas respostas ou mesmo inexistência das seguintes empresas: EDP Gás, EDP Inovação, EDP Valor e Labelec.

A investigação agora realizada era de facto como já foi referido ter tido acesso (e sua aplicação do questionário) a uma amostra mais representativa do total de colaboradores do grupo Edp, e até coincidentes com a descrição do perfil dos colaboradores do grupo. Mas, não sendo possível de aplicar, optou-se por realizar a investigação através de um focus grupo determinado em processo de negociação com a Edp e que abrangesse, pelo menos, colaboradores de todo o universo das empresas do grupo Edp, seguindo esta investigação, com estas limitações, mais como um estudo exploratório do que, como um resultado de estudo exaustivo e representativo de todo o universo dos colaboradores do grupo Edp.

Deste modo, pretende-se com a realização desta investigação, obter-se, sobretudo, um estudo através do focus grupo face às hipóteses em investigação para que, em futuros estudos se possa aplicar exaustivamente a todo o universo de colaboradores do grupo Edp. Inclusive com melhoramentos ao inquérito aplicado que resultam de indicadores apurados no estudo que agora se vai realizar assumindo-se que apesar de não ser representativo do universo de colaboradores Edp, não deixará de apurar e reflectir inúmeros dados significativos em estudo e que nos darão um retrato científico do que

pensam os colaboradores do grupo Edp, através do focus grupo inquirido, face à sua Intranet.

6. Hipóteses em investigação

As hipóteses “são diretrizes para uma pesquisa. Indicam o que estamos à procura ou o que tentamos provar e definem-se como tentativas de explicação do fenómeno em pesquisa, formuladas como preposições” (Sampieri et al., 2006:118).

Assim sendo pode-se afirmar que as hipóteses devem partir de conhecimentos prévio sobre o tema, sustentada numa adequada revisão da literatura a respeito do tema, e conhecimento da organização objeto de estudo, caracterizando-se assim por ser uma verdade provisória, uma afirmação testável que se faz acerca de algo desconhecido, mas, devidamente sustentado metodologicamente.

O fenómeno sob investigação remete para os conceitos de “Comunicação Interna” e de “Intranet”, por isso, foram definidas duas hipóteses, que posteriormente, foram analisadas para sua aferição ou não, obtendo-se assim, uma conclusão sustentada.

As hipóteses em investigação são:

Hipótese 1: A informação disponibilizada na intranet da EDP (edpON) vai ao encontro das necessidades e expectativas dos seus colaboradores.

Hipótese 2: A informação disponibilizada na intranet da EDP (edpON), por conteúdos temáticos, vai ao encontro das expectativas das diferentes categorias profissionais em que se inserem os colaboradores.

Através dos dados obtidos pelo estudo procurou-se apresentar propostas com o objetivo de melhorar a intranet da edpON enquanto ferramenta de incentivo à participação.

Para esse efeito foi desenvolvido um inquérito no qual a primeira parte é caracterizado pela definição da nossa amostra (questões 1 a 1.8), a segunda parte é referente aos dados de estudo e a avaliação do nível de importância da comunicação interna na organização e os instrumentos que são utilizados (1 a 6). E, por fim a terceira parte a avaliação sobre a Intranet e seus conteúdos (a partir da questão nº7 da segunda parte do inquérito por questionário).

Capítulo IV - Estudo de Caso – Intranet do Grupo EDP

1. Análise geral aos dados primários do estudo

Dados de caracterização dos inquiridos

De forma descritiva foi realizada a análise aos dados obtidos através do inquérito realizado aos colaboradores do grupo Edp. Inicialmente foram analisados os dados de caracterização da nossa mostra, constituídos através de 8 questões iniciais do inquérito por questionário (ver anexo III).

Quadro 5: Caracterização da Amostra

	Caracterização da Amostra (Nº53)	Percentagem (%)
SEXO		
Masculino	19	35,85%
Feminino	34	64,15%
IDADE		
De 18 a 24 anos	2	3,77%
De 25 a 34 anos	14	26,42%
De 35 a 44 anos	6	11,32%
De 45 a 54 anos	13	24,53%
De 55 a 64 anos	18	33,96%
HABILITAÇÕES		
Ensino Sec. 9º Ano	2	3,77%
Ensino Sec. 12º Ano	15	28,30%
Ensino Sup. Licenciatura	24	45,28%
Ensino Sup. Pós- Graduação	8	15,09%
Ensino Superior Mestrado	4	7,5%
ÁREA FUNCIONAL		
Dirigente	11	20,75%
Técnico	10	18,87%
Profissional Qualificado	13	24,53%
Profissional Semi Qualificado	1	1,89%
Quadro Intermédio	1	1,89%
Quadro Médio	13	24,53%
NA/Outros	4	7,55%
ANTIGUIDADE		
<1 ano	2	3,77%
1 A 3 anos	9	16,98%
4 a 10 anos	11	20,75%
11 a 20 anos	5	9,43%
>20 anos	26	49,06%
ZONA GEOGRÁFICA		
Norte	3	5,66%

Centro	4	7.55%
Sul	1	1.89%
Grande Porto	6	11.32%
Grande Lisboa	39	73.58%
EMPRESA ONDE TRABALHA		
Edp SA	4	7.55%
Edp Comercial	9	16.98%
Edp Distribuição	7	13.21%
Edp Gás	1	1.89%
Edp Inovação	0	0
Edp Produção	7	13.21%
Edp Valor	1	1.89%
Edp Soluções Comerciais	7	13.21%
Labelec	2	3.77%
Sã Vida	15	28.30%
ÁREA FUNCIONAL		
Comunicação e Marketing	11	20.75%
Comercial	10	18.87%
Financeira	0	0
Recursos Humanos	4	7.55%
Sistemas de Informação	1	1.89%
Organização	2	3.77%
Ambiente	0	0
Projecto e Construção	1	1.89%
Manutenção Técnica	0	0
Exploração	2	3.77%
Logística	2	3.77%
Controle de Gestão	6	11.32%
Outra	14	26.42%

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à primeira variável “Género” 64,15% dos colaboradores são do sexo feminino e 35,85% dos colaboradores do sexo masculino.

Relativamente à segunda variável, “Idade”, a maior percentagem de colaboradores insere-se no intervalo dos 55 a 64 anos de idade, com 33,96% das respostas, seguido de 26,42% dos colaboradores com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos; 24,53% dos colaboradores dos 45 aos 54 anos; 11,32% dos colaboradores com idades entre 35 a 44 anos; e apenas 3,77% dos colaboradores dos 18 aos 24 anos responderam ao inquérito.

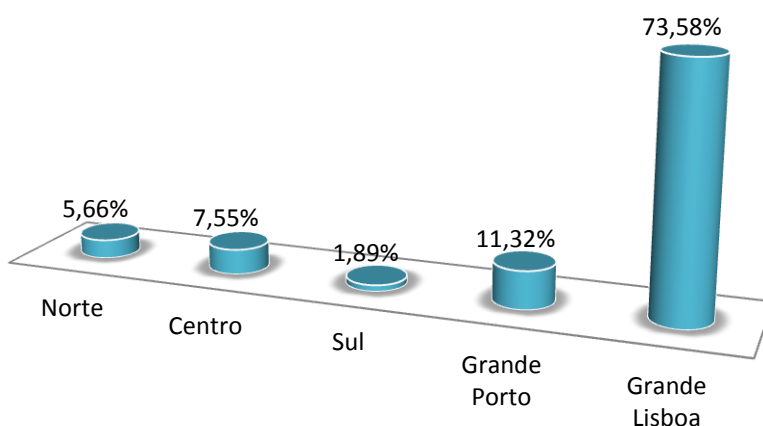
Referente à variável “Habilitações Literárias” verificamos que 45,28% da nossa amostra possui o ensino superior Licenciatura, sendo que 15,09% possui pós graduação, e 7,55% colaboradores possuem mestrado. Apenas 3,77% da nossa amostra possui o 9º ano e 28.30% o 12º ano.

Na primeira variável “Antiguidade”, verificamos que os colaboradores que estão na empresa há mais de 20 anos constituem 49,06% dos inquiridos, entre 11 a 20 anos 9,43% dos inquiridos e 4 a 10 anos constituem 20,75%. Entre 1 a 3 anos de antiguidade na empresa, responderam 16,98% dos inquiridos e apenas 3,77% com menos de 1 ano de trabalho na Edp.

Como tal, podemos afirmar que a nossa amostra é constituída sobretudo por colaboradores com mais de 11 anos de permanência na EDP, sendo a percentagem de 58,49%.

No que se refere à variável “Zona geográfica onde trabalha”, 73,58% dos inquiridos trabalham na Grande Lisboa; 11,32% Estão no Grande Porto; 7,55% dos colaboradores trabalham na zona Centro; 5,66% no Norte e apenas 1.89% no Norte do país.

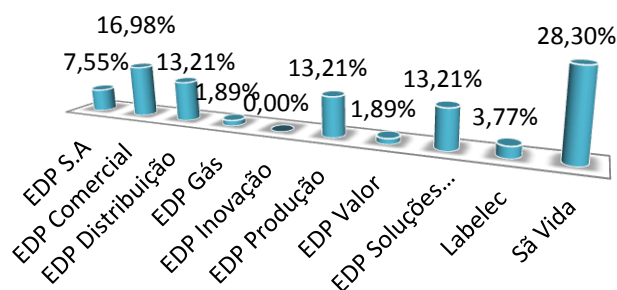
Gráfico 1: Zona Geográfica de trabalho dos colaboradores do Grupo EDP



Fonte: Elaboração própria

Quanto à empresa onde trabalha, 28,30% dos inquiridos trabalham na empresa São Vida, 16,98% na Edp Comercial, seguido de 13,21% com igual percentagem de colaboradores as empresas: Edp Distribuição, Produção e Soluções Comerciais. 7,55% dos colaboradores inquiridos trabalham na Edp S.A, 3,77% trabalha na Labellec. Com pouca representatividade os colaboradores das empresas Edp Gás e Edp Valor com 1,89% respectivamente. Sem qualquer representação a empresa Edp Inovação.

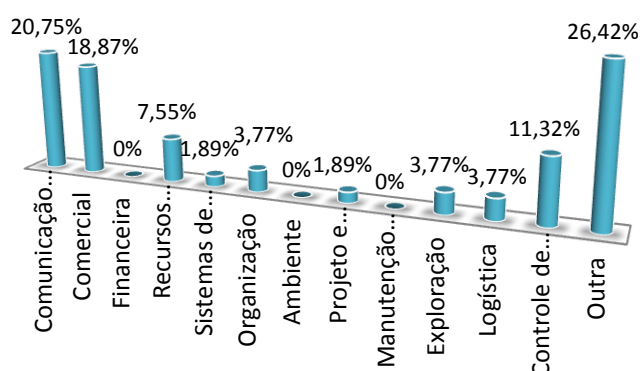
Gráfico 2: Empresas do Universo do Grupo EDP



Fonte: Elaboração própria

Quanto à variável “Área Funcional” constatamos que os colaboradores de outras áreas não representativas no Grupo EDP, foram os que mais participaram na resposta ao inquérito com 26.42%, seguido dos colaboradores da área de Comunicação e Marketing com 20.75% . Os colaboradores da área comercial participaram em 18,87% seguido da área de controle de gestão com 11,32%. Segue a área de Recursos Humanos com 7.55% e as áreas de Organização, Exploração e Logística com 3.77% respectivamente. As áreas de Projeto e Construção, assim como de Sistemas de Informação tiveram uma participação de 1.89%, enquanto os colaboradores das áreas Financeira, Ambiente e Manutenção Técnica não tiveram qualquer representação.

Gráfico 3: Área Funcional do Grupo EDP



Fonte: Elaboração própria

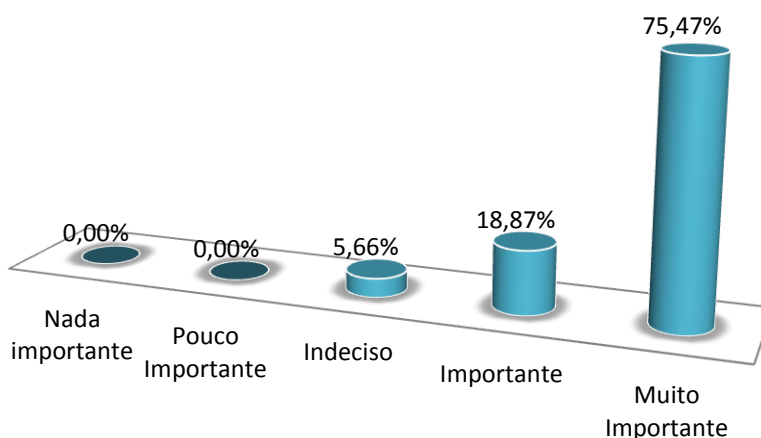
2. Análise geral dos dados apurados no questionário

Após já termos conhecimento do perfil dos colaboradores que responderam ao inquérito e que foram a nossa amostra, vamos passar à análise das respostas relativas aos dados em estudo, nomeadamente à segunda Parte do inquérito referente às questões de 1 a 29.

Iremos iniciar pela análise sobre as ferramentas/instrumentos que a empresa utiliza para desenvolver e promover a comunicação interna na empresa. E posteriormente, iremos aferir, a opinião dos inquiridos sobre a intranet edpON versão anterior, assim como a versão atual e os seus conteúdos disponibilizados no site.

Relativamente à questão sobre o nível de importância que atribuem à existência de uma Comunicação Interna Regular e contínua na empresa, e numa escala de Nada Importante a Muito Importante; 75,47% dos nossos inquiridos consideraram Muito Importante; 18,87% Importante e apenas 5,66% mostrou-se indeciso. Nenhum dos colaboradores considera que este tema é de pouca ou nenhuma importância.

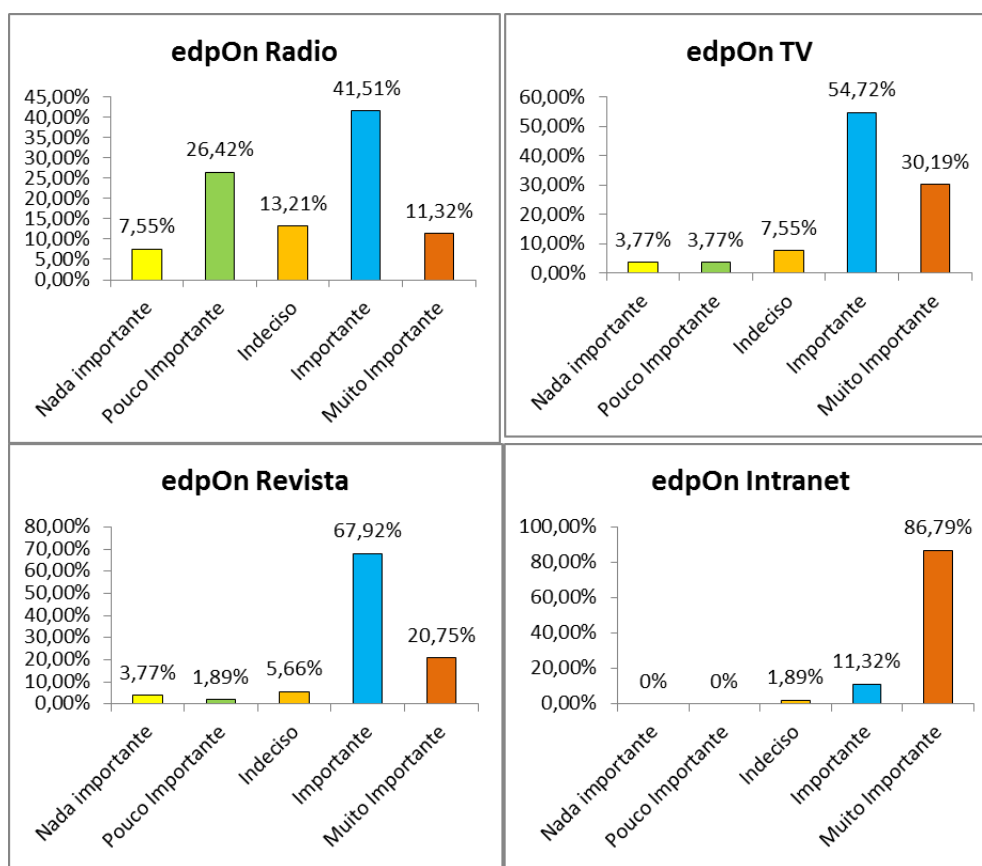
Gráfico 4: Importância da Comunicação Interna



Fonte: Elaboração própria

De acordo com os resultados observados na segunda pergunta “Quais dos seguintes meios de comunicação interna considera mais importante?” poderemos afirmar que é o meio de comunicação edpON Intranet que se destaca mais.

Gráfico 5: Meios de Comunicação Interna



Fonte: Elaboração própria

Em relação à edpON Rádio mais de metade dos inquiridos 52,83% consideram um meio de comunicação importante ou muito importante; 13,21% mostraram-se indecisos e 33,97% dos nossos inquiridos consideram que não é importante ou nada importante.

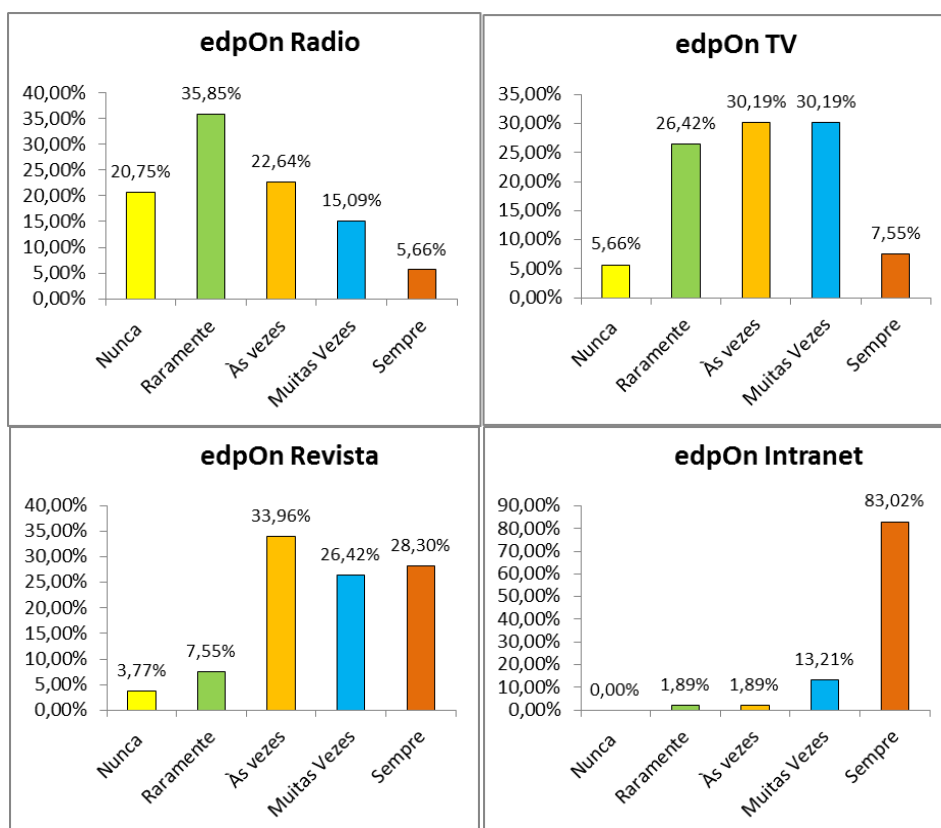
No que diz respeito à edpON TV 54,72% dos inquiridos consideram um meio de comunicação importante e 30,19% muito importante. Em igual percentagem os colaboradores consideram que não é importante ou nada importante com 3,77%. 7,55% dos inquiridos mostram-se indecisos em relação à contribuição deste meio de comunicação para a comunicação interna.

67,92% dos nossos inquiridos consideram o meio de comunicação revista, designado de edpON Revista como importante e 20,75% como muito importante. 5,66% dos inquiridos mostraram-se indecisos, e na mesma percentagem os colaboradores consideram que não é importante ou mesmo nada importante.

Por fim, no que diz respeito ao meio de comunicação interna a Intranet (edpON Intranet) a maioria dos colaboradores com uma percentagem de 98,11% consideraram este meio/instrumento como importante e muito importante. Sendo que 1,89% mostraram-se indecisos, e nenhum dos colaboradores considerou que este meio é pouco ou nada importante.

Assim sendo, na análise destes instrumentos/meios utilizados na promoção da Comunicação Interna do Grupo EDP podemos afirmar que a nossa amostra em primeiro lugar privilegia o uso da Intranet, em segundo a revista interna, e posteriormente a Televisão com resultados muito semelhantes à Revista. Por fim, consideram menos importante a Rádio, sendo que 33,97% dos inquiridos consideram pouco ou nada importante e 13,21% mostraram-se indecisos. Relativamente à terceira questão sobre quais os meios de comunicação que consulta com mais frequência, à semelhança da questão anterior verificamos que a Rádio é o meio menos utilizado para consulta de informação, enquanto a Intranet se destaca como o instrumento preferido e mais utilizado pelos colaboradores para consulta de informação.

Gráfico 6: Meios de Comunicação Interna consultados



Fonte: Elaboração própria

Em relação à edpON Rádio mais de metade dos inquiridos 56,6% nunca ou raramente procuram o meio da Rádio para estarem informados. 22,64% dos inquiridos consulta este meio às vezes; 15,09% muitas vezes e apenas 5,66% utiliza sempre.

No que diz respeito à edpON TV 32,08% dos inquiridos referem que é raro ou nunca utilizam este meio para obter informação, o que contrasta com a informação obtida na questão anterior em que apenas 7,54% dos inquiridos consideram que não era um meio de comunicação importante ou nada importante. Ou seja, podem de facto considerar ser um meio importante de promoção da comunicação interna, contudo é pouco procurado pelos colaboradores. 30,19% dos colaboradores às vezes utilizam este meio, e a mesma percentagem utiliza muitas vezes. 7,55% dos inquiridos utiliza sempre este meio.

11,32% dos nossos inquiridos nunca ou raramente consultam a revista interna, enquanto que 33,96% consultam às vezes e a maioria com 54,72% consultam muitas vezes e sempre.

Referente à Intranet 83,02% dos inquiridos consultam sempre a Intranet; 13,21% muitas vezes e 1,89% respectivamente às vezes e raramente.

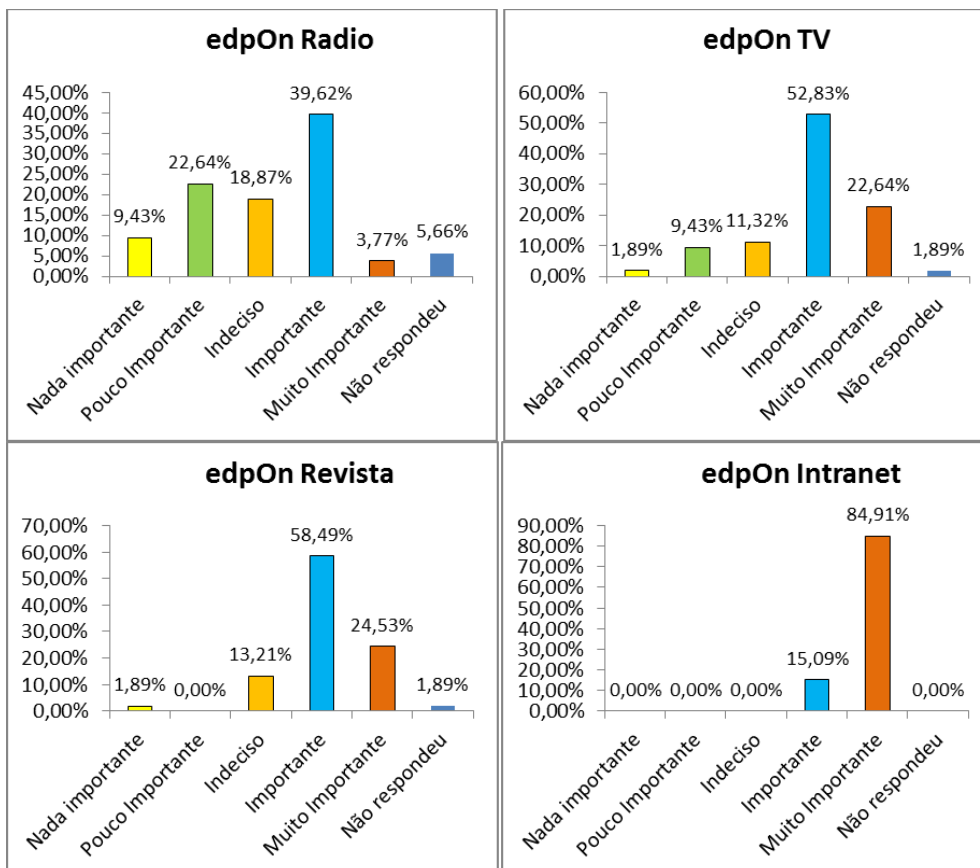
Relativamente à questão nº4: “Quais os meios de comunicação que considera ser mais eficaz na promoção da Comunicação Interna do Grupo?”

Mais uma vez realça-se a seleção dos colaboradores pela Intranet como o meio mais eficaz no desenvolvimento da comunicação interna do grupo EDP. Sendo que 84,91% dos colaboradores consideram muito importante e 15,09% importante. É o único meio no qual nenhum colaborador considerou nada ou pouco importante no desenvolvimento e eficácia da comunicação interna. Novamente o meio que os colaboradores utilizam menos, coincide com o que acham menos eficaz que é a Rádio, em que 18,87% dos nossos inquiridos mostraram-se indecisos; 32,07% consideram que é pouco ou nada importante; 39,62 consideram que é importante; 3,77% muito importante; e 5,66% dos inquiridos não respondeu. Em relação à TV, 75,47% consideram um meio importante ou muito importante; 11,32% consideram pouco ou nada importante; 11,32% mostrou-se indeciso e 1,89% não respondeu à questão.

No que diz respeito à Revista, 83,02% consideram importante ou muito importante. 13,21% dos inquiridos mostram-se indecisos; e 1,89% não respondeu e a mesma percentagem consideram que não é importante.

Mais uma vez fica claro a preferência dos colaboradores pelo uso da Intranet em primeiro lugar, revista em segundo, Tv e rádio em últimos.

Gráfico 7: Meios de Comunicação Interna mais eficazes



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à quinta questão se na sua opinião, a página da edpON Intranet promove a Comunicação Interna no Grupo EDP?

As respostas demonstram que 98,11% dos inquiridos consideram que sim e apenas 1,89% (1 colaborador) contradiz esta afirmação.

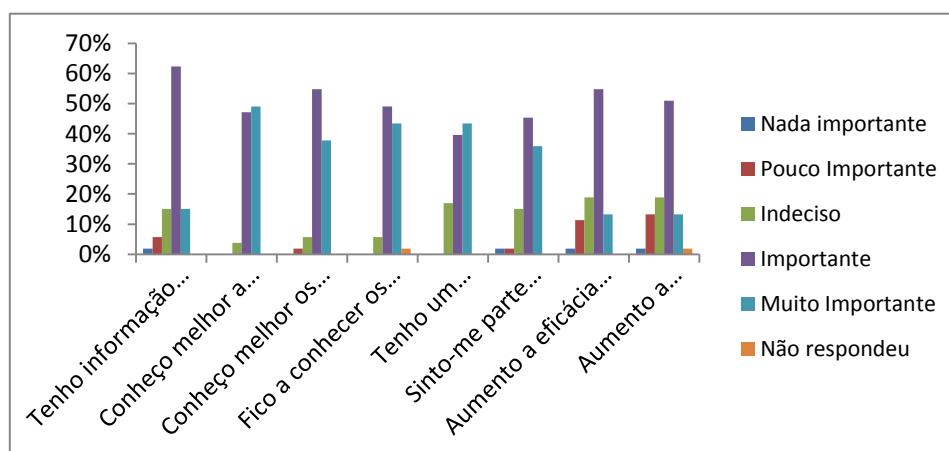
Gráfico 8: Questão N°5- “A página da edpON Intranet promove a Comunicação Interna no Grupo EDP?”



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à sexta questão “Em que medida considera que a edpON Intranet beneficia a Comunicação Interna na sua Empresa?” os inquiridos consideram importante e muito importante, as seguintes afirmações: 96% “Conheço melhor a minha empresa, missão, visão, valores, estratégia e objetivos”; 93% referem que “Conheço melhor os projetos e as pessoas” e que “Fico a conhecer os aspetos mais relevantes da vida da empresa”. Os inquiridos consideram pouco ou nada importante as seguintes afirmações: 15% “Aumento a motivação no meu dia-a-dia de trabalho”; e com 13% “Aumento a eficácia do meu trabalho”. Ambas as afirmações revelam também uma elevada percentagem de indecisão por parte dos inquiridos, ambas com 18%.

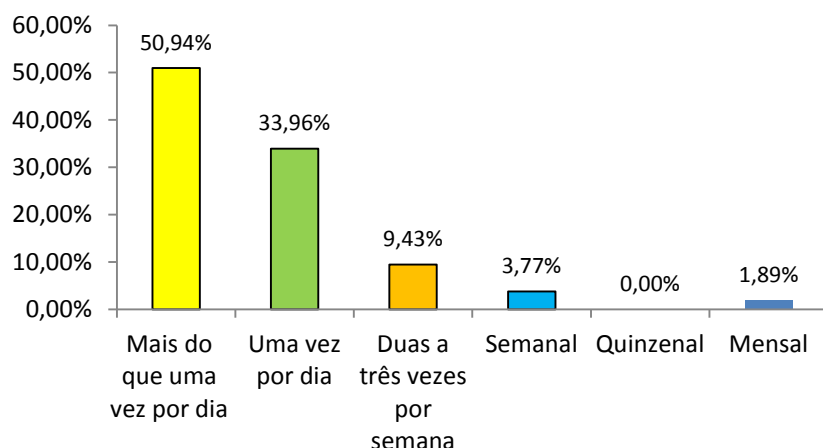
Gráfico 9: Questão N°6- “Em que medida considera que a edpON Intranet beneficia a Comunicação Interna na sua Empresa?”



Fonte: Elaboração própria

Na sétima questão “com que frequência acede aos conteúdos disponibilizados na edpON Intranet?” 50,94% acedem mais do que uma vez por dia; 33,96% uma vez por dia; 9,43% duas a três vezes por semana; 3,77% acedem semanalmente e apenas 1,89% mensalmente. Nenhum dos colaboradores selecionou a opção quinzenalmente.

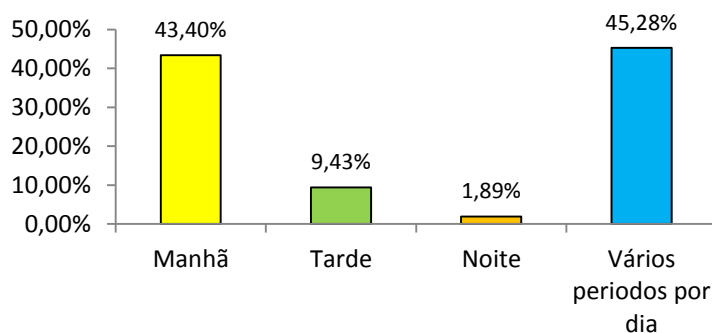
Gráfico 10: Questão N°7- “Com que frequência acede aos conteúdos disponibilizados na edpON Intranet?”



Fonte: Elaboração própria

Quando se questiona em que período do dia costumam aceder mais à Intranet, 43,40% informa de manhã, e crê-se que é de imediato quando iniciam a atividade considerando que ligam o computador e a primeira página definida como homepage é edpON Intranet. 45,28% dos inquiridos informam que consultam durante todo o dia com regularidade.

Gráfico 11: Questão N°8- “Em que período do dia costuma consultar a edpON Intranet?”

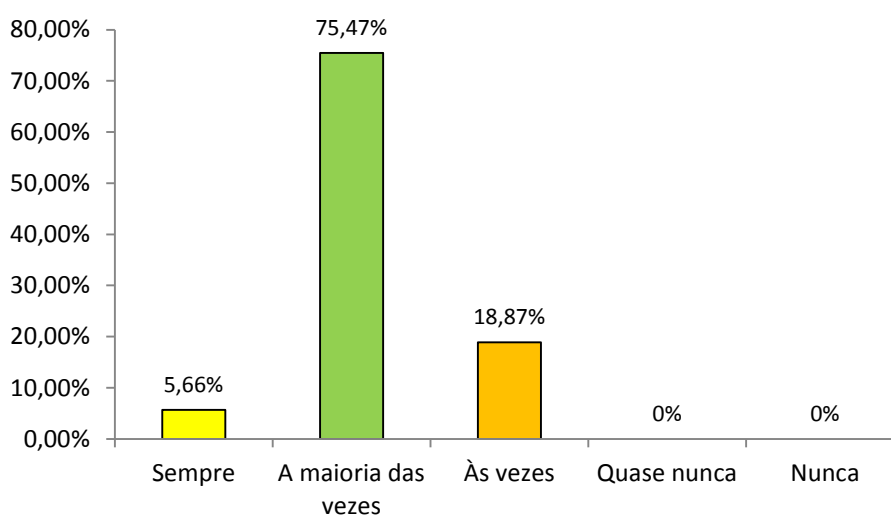


Fonte: Elaboração própria

Quando questionados se encontravam sempre a informação de que necessitam para o dia-a-dia na edpON Intranet, 84,91% da nossa amostra referiu que sim e 15,09% referiu que não.

Na mesma sequência, e quando questionados se geralmente encontram a informação que necessitam na Intranet, 5,66% dos inquiridos responderam que encontram sempre a informação; 75,47% refere que a maioria das vezes encontram a informação; 18,87% encontram às vezes, e nenhum dos inquiridos respondeu que quase nunca ou nunca encontrava a informação.

Gráfico 12: Questão Nº10- “Geralmente encontra a informação que procura na edpON Intranet?”

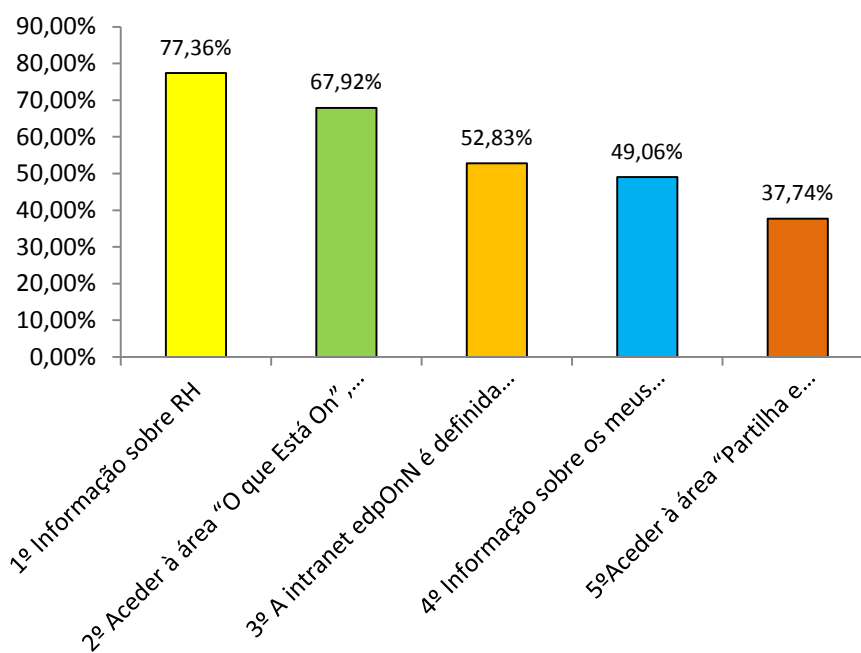


Fonte: Elaboração própria

Relativamente à questão nº 11 e quando confrontados com “Qual o motivo que o leva a utilizar a edpON Intranet com frequência no seu dia-a-dia?” em que no máximo deveriam escolher 5 opções e no mínimo 3. Em primeiro lugar, os inquiridos pesquisam sobretudo informação sobre Recursos Humanos com 77,36%; em segundo lugar Aceder à área “O que Está On”, nomeadamente notícias, agenda, clipping, rádio, revista, TV, entre outros, com 67,92%; em terceiro utilizam a intranet edpOn porque a mesma está definida como a página de homepage 52,83%. Em quarto lugar, os inquiridos revelam que procuram informação sobre os serviços com 49,06% e em cinco lugar, é sobretudo para aceder à área “Partilha e Conhecimento”, nomeadamente, consultar a Biblioteca EDP, pesquisar instalações, etc, com 37,74%.

De ressaltar que os 5 motivos que levam os utilizadores a utilizarem menos frequentemente a Intranet são: “ver as notificações e agenda diária” com 11,32%; “pesquisar e participar num grupo ou blog” com 9,43%; e em último “colocar o estado de humor do dia” e “não costumo verificar nada em específico”, ambos com 7,55% respectivamente.

Gráfico 13: Questão N°11- “Qual o motivo que o leva a utilizar a edpON Intranet com frequência no seu dia-a-dia?”



Fonte: Elaboração própria

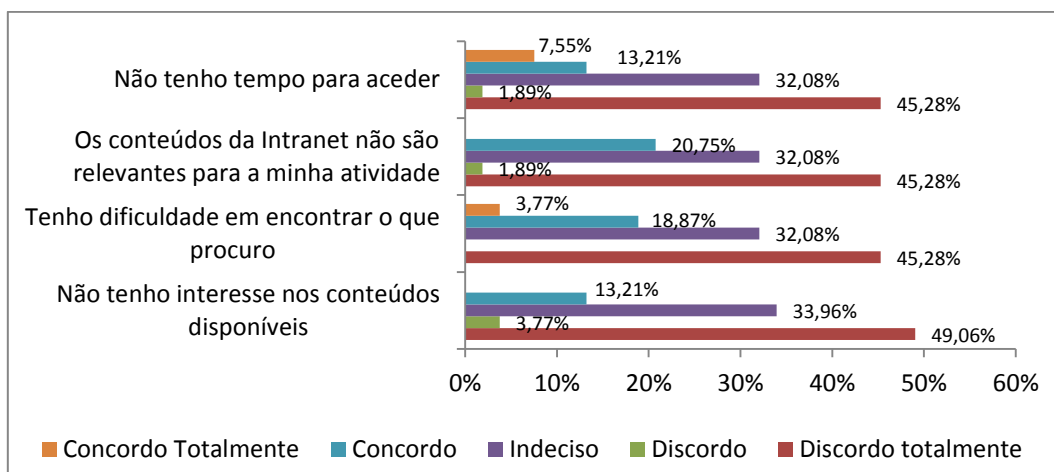
Um dos motivos para lançar uma nova versão da Intranet, foi as mudanças nos layouts que procuraram, sobretudo, deixar a rede interna mais amigável e menos hierárquica. Os textos apresentam-se mais curtos e objetivos, com o apoio de ícones coloridos e uma linguagem mais funcional. O conceito de usabilidade é utilizado para simplificar a visita do usuário e facilitar a procura dos assuntos de interesse. E, por outro lado, colocar as pessoas a comunicar virtualmente através da criação de blogs e grupos. Contudo, após o lançamento da nova versão até à passagem do inquérito decorreu 3 meses, e de acordo com a questão n°11, as funcionalidades da nova Intranet como ver as notificações, agenda diária, pesquisar e participar num grupo ou blog, e em último colocar o meu estado de humor do dia são as menos utilizadas pelos colaboradores. Por outro lado, poderemos pressupor que sendo a nossa amostra constituída na sua maioria por

colaboradores com idade igual ou superior a 45 anos (58,49%) poderá influenciar nestes resultados, tendo em conta que os jovens são mais atraídos para a comunicação em rede.

No que diz respeito à questão nº12: Se não acede à edpON Intranet, explique porquê: “Não tenho interesse nos conteúdos disponíveis”, 49,06% discordam totalmente desta afirmação; 3,77% discordam; 33,96% mostram-se indecisos; e 13,21% concordam com a mesma. Relativamente à afirmação “Tenho dificuldade a encontrar o que procuro”, 45,28% dos inquiridos discordam totalmente; 32,08% mostram-se indecisos; 18,87% concordam; e 3,77% concordam totalmente.

Perante a afirmação sobre se “os conteúdos da Intranet não são relevantes para a minha atividade”, 45,28% dos inquiridos discordam; 32,08% mostraram-se indecisos e 20,75% concordam. No que diz respeito à última afirmação que “não acede à Intranet porque não tem tempo para aceder”, 45,28% discordam totalmente; 32,08% mostraram-se indecisos e 20,76% concordam ou concordam totalmente. Sendo assim, os dados obtidos nesta resposta revelam-nos que existe uma grande percentagem de colaboradores que se mostraram-se indecisos nas suas respostas (cerca de 30% da amostra) em todas as afirmações, e cerca de 20% da nossa amostra concordaram ou concordaram totalmente. Em média cerca de 45% da nossa amostra discordava com as afirmações sobre o facto de não consultarem a Intranet.

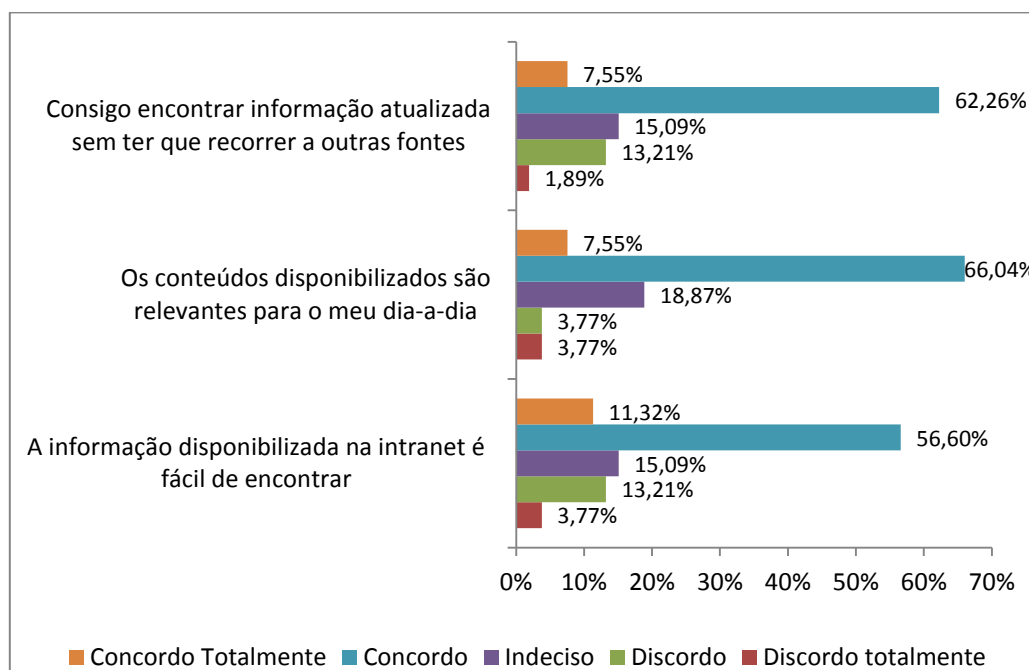
Gráfico 14: Questão Nº12- “Se não acede à edpON Intranet, explique porquê.”



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à questão nº 13: Qual a sua opinião sobre os conteúdos disponibilizados na edpON Intranet no que diz respeito à primeira afirmação: “A informação disponibilizada na intranet é fácil de encontrar”: 56,60% concordam; 11,32% concordam totalmente; 15,09% da amostra revelaram-se indecisos e 13,21% discordam; enquanto 3,77% discordam totalmente. Perante a afirmação “Os conteúdos disponibilizados são relevantes para o meu dia-a-dia” 66,04% dos inquiridos concordam; e 7,55% concordam totalmente; 18,87% revelaram-se indecisos e 7,54% discordam ou discordam totalmente. Com o objectivo de responder à questão se conseguem encontrar informação atualizada na Intranet foi colocada a seguinte afirmação: “Consigo encontrar informação atualizada sem ter que recorrer a outras fontes”, 69,81% dos inquiridos concordam e concordam totalmente com a afirmação; 15,09% revelaram-se indecisos e 13,21% discordam.

Gráfico 15: Questão N°13- “Qual a sua opinião sobre os conteúdos disponibilizados na edpON Intranet?”

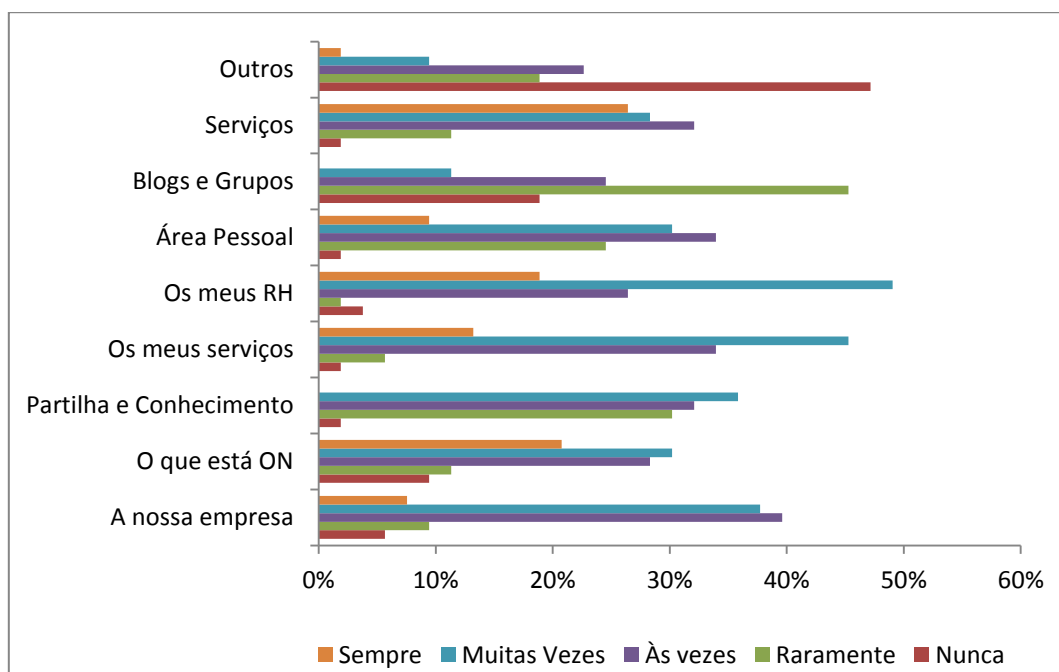


Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à questão nº14: A que áreas acede com mais frequência na edpON Intranet, os inquiridos selecionaram a opção “os meus RH” com 67,92% dos inquiridos que acedem sempre ou muitas vezes, “os meus serviços” com 58,49%; e “serviços” com 54,72%. As áreas que os inquiridos revelaram aceder menos ou raramente são: Blogs e

Grupos com 64,15%; Partilha e Conhecimento com 32,08% dos colaboradores a aceder, assim como “outras áreas” com igual percentagem.

Gráfico 16: Questão N°14- “A que áreas acede com mais frequência na edpON Intranet?”



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à questão N°15: “ Face às áreas e conteúdos a seguir indicados, quais os que acede mais?” a mesma foi dividida em questões por áreas. Assim sendo para uma maior facilidade de interpretação dos dados e funcionalidades, será apresentado de seguida a descrição e conteúdos de cada uma das áreas.

Quadro N° 6: Principais áreas da Intranet do Grupo Edp

Principais Áreas Intranet edpON

- **O nosso negócio:** Informação sobre a história da empresa, a estratégia, gestores, acionistas, organização, empresas EDP, reconhecimento, entre outros.
- **O que está ON:** Esta área é dedicada às notícias, agenda, clipping, edpON rádio, edpON revista, edpON TV, entre outros. É aqui que o colaborador fica informado sobre as últimas novidades da empresa. Nesta página, poderão encontrar todas as notícias publicadas pelas empresas do Grupo EDP. Os colaboradores podem selecionar as notícias por ano, autor, data da publicação,

país, empresa, área de negócio ou tema. Tal como nas redes sociais também tem botões de opções para colocar um gosto ou não gosto na notícia.

- **Partilha e Conhecimento:** Nesta área os colaboradores podem, aceder a informações e documentos institucionais, podem visualizar e utilizar o kit da marca, consultar a biblioteca Edp, instalações EDP, Apoio a apresentações externas, Fun2learn, os grupos e o blog do CEO, António Mexia. Relativamente ao blog do CEO, António Mexia aborda assuntos corporativos e do dia-a-dia. No que diz respeito à ferramenta Fun2learn, esta surge em formato de quiz sobre um determinado tema, para aprofundar conhecimentos. Pretende-se que sejam feitas aprendizagens de temas complexos de forma lúdica.
- **Os meus serviços:** Nesta área os colaboradores podem encontrar os serviços que estão disponíveis para o seu perfil (difere da empresa a que o colaborador pertence), embora muitos sejam comuns, nomeadamente o apoio administrativo, cheque brinde, classificados, compras, contact centres, cuidados de saúde Sã Vida, Doação de Sangue, Documentação, Eco-Fin, Frota, Instalações, Microgeração, Passatempos, Sabores das Barragens, Seguros, Solicitação de Viagens e Telecomunicações.
- **Os meus RH:** Nesta área os colaboradores encontram informação sobre recursos humanos assim como a sua função. É também uma área privilegiada de divulgação e promoção das ações que visam o envolvimento da empresa com os seus colaboradores e respetivas famílias, como o programa conciliar, aniversários, campos de férias, clube de pessoal, entre outros.

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à área, o nosso negócio, as subáreas que acedem muitas vezes e sempre são a área de Recursos Humanos com 52,83%; Empresas EDP com 37,74% e Organização com 22,64%. As subáreas que acedem menos dentro da área “o nosso negócio” foram gestores e a nossa história com 7,55%; e acionistas com 1,89%.

Face à área “o que está ON” os inquiridos acedem e consultam muitas vezes ou sempre as Notícias com 56,60% e a agenda com 35,85%. Nunca ou raramente consultam o clipping com 54,72% e a edpON Rádio com 49,06%.

Na área “os meus serviços” os inquiridos acedem muitas vezes ou sempre às subáreas Apoio administrativo e cuidados de Saúde Sã Vida com 24,53% e Frota e Instalações com 20,75%. Nunca acedem ou raramente acedem a Cheques- Prenda com 81,13% e Seguros e Doação de Sangue com 79,25%.

Na área “Os meus RH” as subáreas que acedem muitas vezes e sempre são a área de gestão de tempos com 54,72%; Outros serviços e Viagens e Deslocações ambos com 35,85%. As subáreas que acedem menos são Campos de Férias com 73,58%; AREP com 71,70%; e Clube de Pessoal com 62,26%.

No que diz respeito às questões 16 à 22, foram definidas categorias no qual dizem respeito às diversas ferramentas disponíveis aos colaboradores na edpON Intranet, nomeadamente, Consulta e Colaboração, Interativos, Partilha e Conhecimento, Formativos e Informativos, Envolvimento e Cultura e Sustentabilidade. Para compreendermos melhor quais as ferramentas dentro de cada categoria e analisarmos melhor os dados, foi realizada uma pequena descrição que de seguida se apresenta:

Quadro N°7: Categoria Consulta e Colaboração (Apoio à questão N°16)

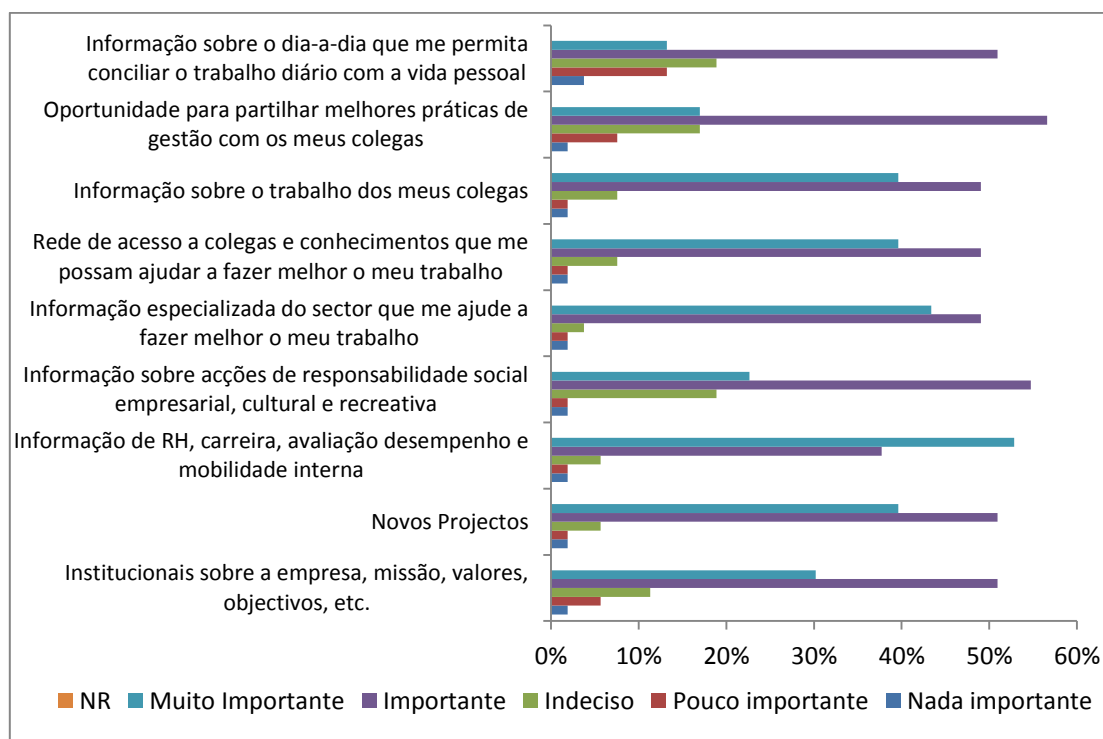
Consulta e Colaboração
Institucionais, sobre a empresa: a missão, valores, objetivos, etc...
Novos Projetos
Informação de RH, carreiras, avaliação desempenho e mobilidade interna
Informação Sobre ações de Responsabilidade Social empresarial, cultural e recreativa
Informação especializada do sector que me ajude a fazer melhor o meu trabalho
Rede de acesso a colegas e conhecimentos que me possam ajudar a fazer melhor o meu trabalho
Informação sobre o trabalho dos meus colegas
Oportunidade para partilhar melhores práticas de gestão com os meus colegas
Informação sobre o dia-a-dia que me permita conciliar o trabalho diário com a vida pessoal

Fonte: Elaboração própria

Referente à questão n°16: “Que tipos de conteúdos consideram mais interessantes para consulta e colaboração na edpON Intranet? “ os inquiridos consideram a área novos projetos com 90,57% como importante e muito importante para consulta; e Informação

de RH, carreira, avaliação desempenho e mobilidade interna com igual percentagem. As áreas que os inquiridos consideram nada ou pouco importantes são: Oportunidade para partilhar melhores práticas de gestão com os meus colegas com 9,43%; e Informação sobre o dia-a-dia que me permita conciliar o trabalho diário com a vida pessoal com 16,98%.

Gráfico 17: Questão nº16- “Que tipo de conteúdos considera mais interessantes para consulta e colaboração na edpON Intranet?”



Fonte: Elaboração própria

Quadro N°8: Categoria Interativos (Apoio à questão N°17)

Interativos
Boleias EDP Portugal: Registo dos colaboradores que a nível profissional ou pessoal viajam. O objectivo é que as viagens sejam partilhadas entre colegas e assim poupem na deslocação no que diz respeito a combustível e portagens.
Voluntariado EDP: Associado à Fundação EDP e às causas e ações defendidas de acordo com o grupo EDP, qualquer colaborador poderá participar e se associar às mesmas.
Wiki EDP: uma biblioteca virtual que funciona de forma semelhante à wikipedia, e no

qual contem Informação sobre o grupo edp, sustentabilidade, economia e finanças, gestão de risco, marketing e comunicação, suporte e energia.

Click Idea: é semelhante a caixa sugestões no qual todos os colaboradores podem fazer sugestões e acrescentar novas ideias dos colegas, e poderão também ver as ideias e comentários dos colegas.

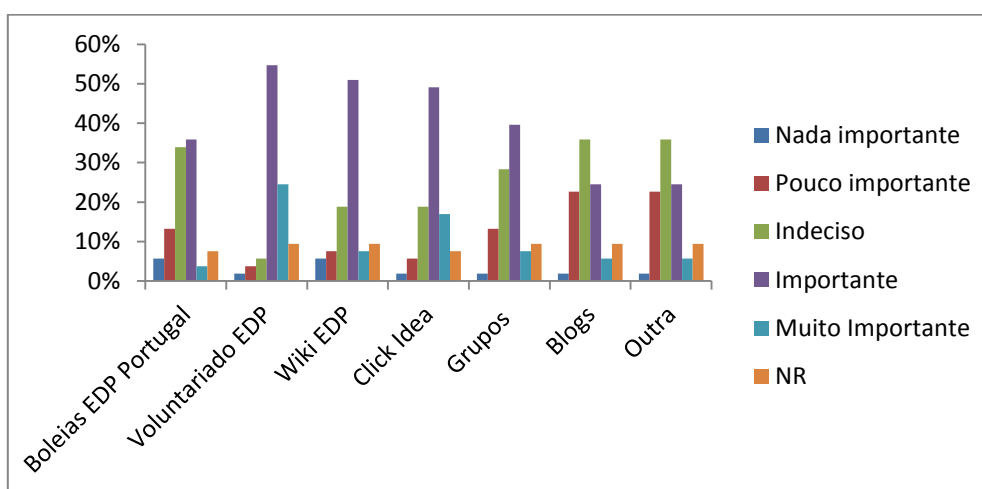
Grupos: os colaboradores podem criar o sue próprio grupo. Existem grupos corporativos, de projeto ou de interesses pessoais. Qualquer outro colaborador pode solicitar para ser adicionado a determinado grupo.

Blogs: Qualquer colaborador poderá criar um blog sobre qualquer tema quer profissional quer seja de carácter pessoal, como por exemplo, desporto e dar acesso a outros colaboradores que partilhem das mesmas ideias.

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à questão nº17 “No que diz respeito às iniciativas ou funcionalidades que apelam à participação ativa do colaborador, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON” os inquiridos consideram a ferramenta Voluntariado EDP com 79,25% como importante e muito importante, e de seguida o Click Idea com 66,4%. As ferramentas que consideram nada ou pouco importantes são: Boleias EDP Portugal com 39,62% e Blogs com 30,19%.

Gráfico 18: Questão nº17- “No que diz respeito às iniciativas ou funcionalidades que apelam à participação ativa do colaborador, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON?”



Fonte: Elaboração própria

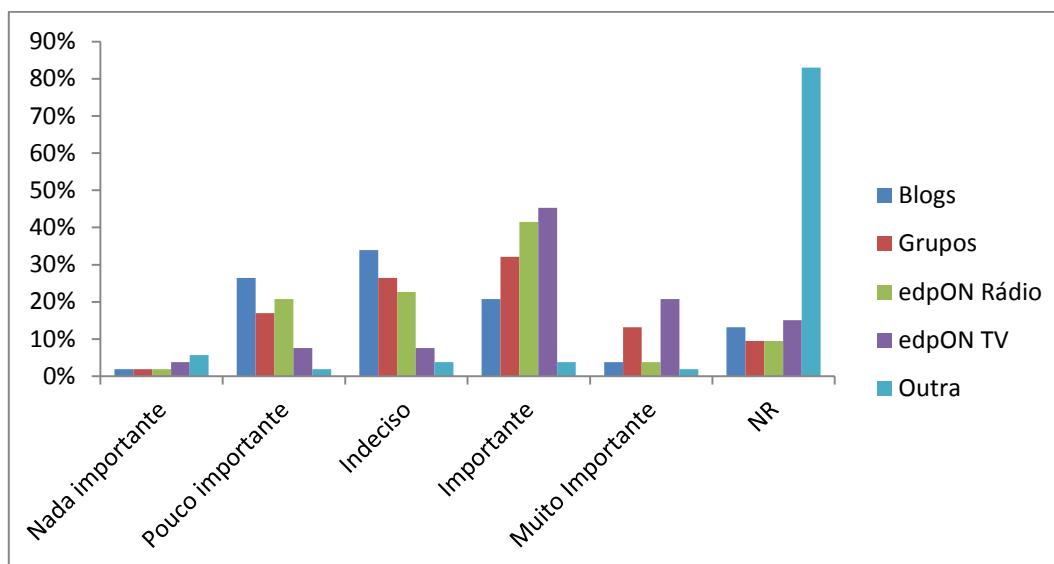
Quadro N°9: Categoria Partilha e Conhecimento (Apoio à questão N°18)

Partilha e conhecimento
Blogs: funciona como rede social interna, no qual os colaboradores podem partilhar assuntos de interesse e fazer comentários
Grupos: são partilhados pelos colaboradores da empresa que se inscrevem para seguir o grupo e acompanharem as atividades que têm em comum.
edpON Rádio: ferramenta de comunicação interna através de rádio.
edpON TV: ferramenta de comunicação interna através de televisão.

Fonte: Elaboração própria

Na questão n°18, os inquiridos foram questionados relativamente à partilha do conhecimento/ferramentas de trabalho, quais os conteúdos que consideravam mais importantes na edpON Intranet. Os mesmos consideram a edpON TV com 66,04% e a edpON Rádio e Grupos com 45,28%. Os Blogs surgem em último lugar, com 28,30% dos inquiridos a considerar nada ou pouco importante.

Gráfico 19: Questão n°18- “ No que diz respeito à partilha do conhecimento/ferramentas de trabalho, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON Intranet?”



Fonte: Elaboração própria

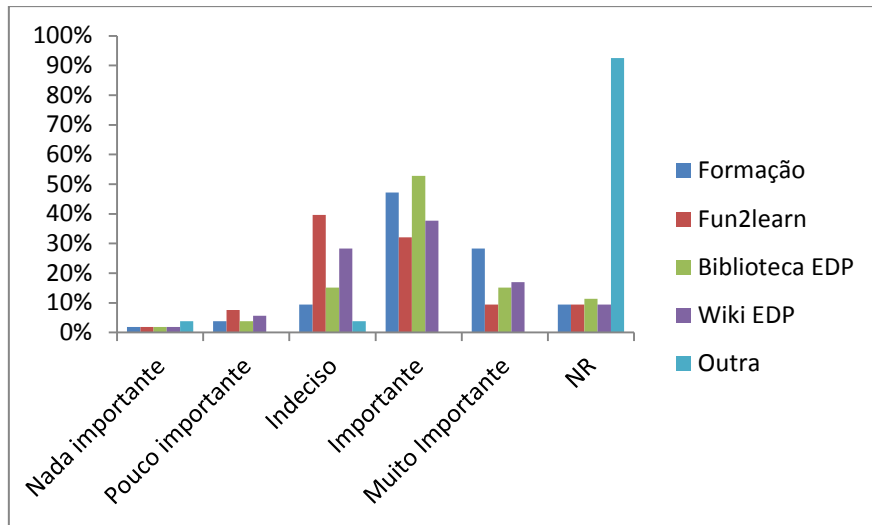
Quadro N°10: Categoria Formativos e Informativos (Apoio às questões N°19 e 20)

Formativos e Informativos
Formação: espaço onde é colocado as ações de formação e partilhadas apresentações.
Fun2learn: Sob o formato de quiz, os colaboradores podem aprofundar conhecimentos, por exemplo, sobre o “setor elétrico”, testar se é um ás com o “novo acordo ortográfico” ou simplesmente se faz corretamente “a gestão do mail”. Esclarecer dúvidas e partilhar conhecimentos pode ser feito de forma descontraída, através de linguagem simples, e com recurso à criatividade. Foram criadas aplicações digitais onde os colaboradores põem à prova o que aprenderam nas plataformas eletrónicas enquanto se divertem.
Biblioteca: uma biblioteca virtual onde os colaboradores podem encontrar revistas e artigos de diferentes áreas.
Wiki edp: ver quadro interativos.
Clipping EDP: Notícias que saem na comunicação social sobre o grupo EDP e que poderão ser consultadas pelos colaboradores.
Notícias: Notícias internas sobre o grupo EDP.
Temas RH: Informação de Recursos Humanos como o perfil pessoal, funções, recrutamento, formação, entre outros.
edpON Rádio: ver quadro interativos.
edpON TV: ver quadro interativos.
edpON Revista: revista interna com periodicidade mensal com notícias a nível mundial do grupo EDP.

Fonte: Elaboração Própria

Na questão nº19, no que diz respeito aspetos formativos/ e aquisição de conhecimento, quais os conteúdos mais importantes na edpON Intranet, os inquiridos revelaram que consideram importante e muito importante a formação e a biblioteca EDP com 75,47% e 67,92% respectivamente, e por outro lado, das opções selecionadas consideram o Fun2 learn e wiki EDP como menos ou nada importante com 9,43% e 7,55% respectivamente.

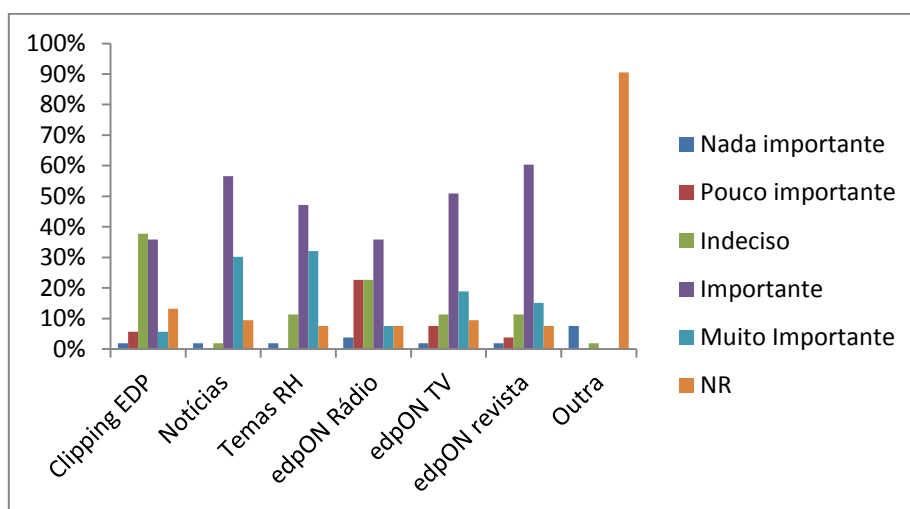
Gráfico 20: Questão nº19- “ No que diz respeito aos aspetos formativos/ e aquisição de conhecimento, quais os conteúdos mais importantes na edpON Intranet?”



Fonte: Elaboração própria

No que refere à questão nº20 em que é questionado quais os conteúdos mais importantes relativamente aos aspetos informativos, os inquiridos consideram as notícias com 86,79% como importante ou muito importante; de seguida, temas RH com 79,25%. No que se refere aos conteúdos menos ou nada importantes, os inquiridos consideram a edpON Rádio com 26,42%; seguido com menor percentagem o clipping EDP com 7,55%.

Gráfico 21: Questão nº20- “No que se refere aos aspetos informativos, quais os conteúdos mais importantes na edpON Intranet?”



Fonte: Elaboração própria

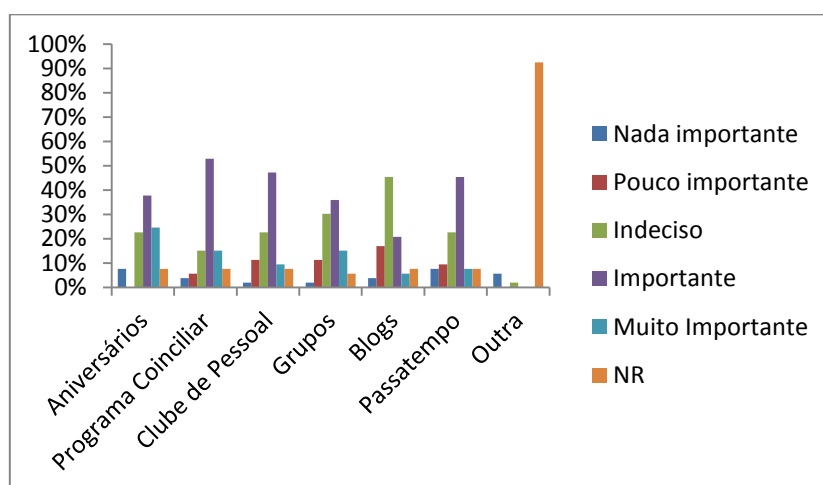
Quadro Nº11: Categoria Envolvimento e Cultura (Apoio à Questão Nº21)

Envolvimento e Cultura
Aniversários: espaço onde é colocado os aniversários dos colaboradores por mês, por empresa ou por função.
Programa Conciliar: é um programa de forma a promover que os colaboradores tentem conciliar a vida pessoal e profissional, nomeadamente focando nos seguintes quadrantes: saúde e bem-estar, família, vida pessoal e trabalho, cidadania, entre outros.
Clube de Pessoal: clube dedicado aos colaboradores do grupo que quiserem aderir.
Grupos: ver quadro Partilha e Conhecimento.
Blogs: ver quadro Partilha e Conhecimento.
Passatempos: Espaço na intranet com passatempos e atividades lúdicas no qual os colaboradores podem se inscrever e participar.

Fonte: Elaboração própria

No que refere à questão nº21 em que é questionado quais os conteúdos na Intranet edpON que promovem mais o envolvimento e cultura, consideram o programa conciliar com 67,92% como importante ou muito importante; e de seguida, aniversários com 62,26%. No que se refere aos conteúdos menos ou nada importante, os inquiridos consideram Blogs com 20,75%, seguido com menor percentagem Passatempos com 16,98%.

Gráfico 22: Questão nº21- “No que se refere aos aspetos de envolvimento e cultura, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON Intranet?”



Fonte: Elaboração própria

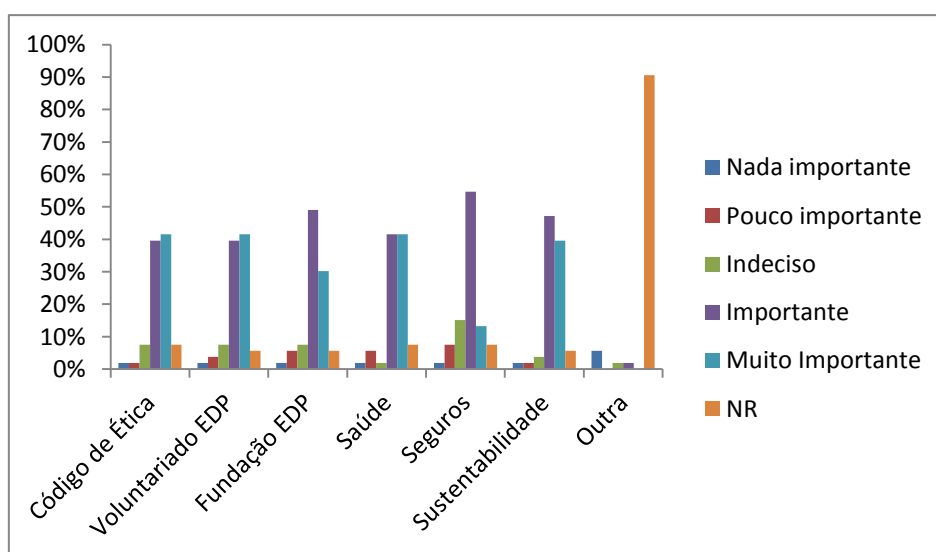
Quadro N°12: Categoria Sustentabilidade (Apoio à Questão N°22)

Sustentabilidade
Código de ética: Código de ética do grupo EDP.
Voluntariado EDP: área no qual os colaboradores se podem inscrever para fazer voluntariado e para seguir as causas que são abraçadas.
Fundação EDP: espaço com atividades e ações desenvolvidas pela fundação do grupo EDP, onde o colaborador poderá acompanhar ou se inscrever nas mesmas.
Saúde: espaço para divulgação de programas e informações de saúde.
Seguros: espaço para divulgação de seguros que o colaborador pode adquirir em condições especiais.
Sustentabilidade: espaço onde é promovida a comunicação interna para divulgação e promoção das ações desenvolvidas no âmbito da sustentabilidade no Grupo EDP.

Fonte: Elaboração própria

A questão n°22 refere-se aos conteúdos da área de Sustentabilidade que os inquiridos consideram mais importantes na edpON Intranet. Dentro desta área surge a subárea Sustentabilidade com 86,79% dos inquiridos a considerarem como importante e muito importante, e de seguida, a subárea de Saúde com 83,02%. A área que consideram menos ou nada importante são Seguros com 9,43%.

Gráfico 23: Questão n°22- “No que se refere aos aspetos de Sustentabilidade, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON Intranet?”



Fonte: Elaboração própria

Quadro N°13- Conteúdos mais acedidos na Intranet

Conteúdos	Top +	Top -
Consulta e Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> - Informação especializada do sector que me ajude a fazer melhor o meu trabalho (92,45%) - Informação de RH, carreira, avaliação desempenho e mobilidade interna (90,57%) - Novos Projetos (90,57%) 	<ul style="list-style-type: none"> - Informação sobre o dia-a-dia que me permita conciliar o trabalho diário com a vida pessoal (16,98%) - Oportunidade para partilhar melhores práticas de gestão com os meus colegas (9,43%)
Interativos	<ul style="list-style-type: none"> Voluntariado EDP (79,25%) Click Idea (66,04%) 	<ul style="list-style-type: none"> Blogs (24,53%) Boleias EDP Portugal (18,87%)
Partilha e Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> edpON Tv (66,04%) edpON Rádio (45,28%) Grupos (45,28) 	<ul style="list-style-type: none"> Blogs (28,30%)
Formativos	<ul style="list-style-type: none"> Formação (75,47%) Biblioteca Edp (67,92%) 	<ul style="list-style-type: none"> Fun2learn (9,43%) Wiki edp (7,55%)
Informativos	<ul style="list-style-type: none"> Notícias (86,79%) Temas RH (79,25%) 	<ul style="list-style-type: none"> EdpON Rádio (26,42%) Clipping Edp (7,55%)
Envolvimento e Cultura	<ul style="list-style-type: none"> Programa Conciliar (67,92%) Aniversários (62,26%) 	<ul style="list-style-type: none"> Blogs (20,75%) Passatempos (16,98%)
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Sustentabilidade (86,79%) Saúde (83,02%) 	<ul style="list-style-type: none"> Seguros (9,43%)

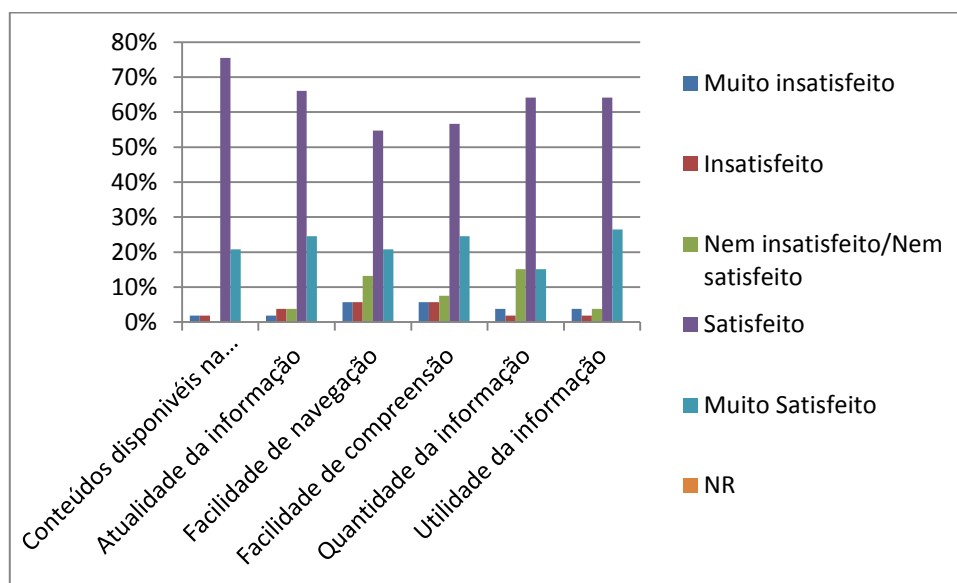
Fonte: Elaboração própria

Quando questionados no geral, como avaliam a informação disponível na edpON intranet em termos de: “conteúdos disponíveis” na Intranet, (96,23%) dos inquiridos referem que estão satisfeitos ou muito satisfeitos, e apenas 1,89% demonstraram-se pouco ou nada satisfeitos. No que diz respeito à “atualidade da informação” na Intranet, 90,57% dos inquiridos revelaram estarem satisfeitos ou muito satisfeitos; 3,77% nem satisfeitos nem insatisfeitos: a mesma percentagem para pouco satisfeitos, e por fim, apenas 1,89% revelaram-se insatisfeitos.

No que diz respeito à “facilidade de informação”, 75,47% revelaram-se satisfeitos e muito satisfeitos; 13,21 nem satisfeitos nem insatisfeitos; e 11,32% dos inquiridos revelaram-se insatisfeitos e muito insatisfeitos. Relativamente à “facilidade de compreensão”, 81,13% dos inquiridos mostraram-se satisfeitos e muito satisfeitos; 7,55% nem satisfeitos nem insatisfeitos; e 11,32% revelaram-se insatisfeitos e muito insatisfeitos. Relativamente à “quantidade de informação disponível”, 90,57% dos inquiridos encontram-se satisfeitos ou muito satisfeitos; 15,09% nem satisfeitos nem insatisfeitos; e 5,66% insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

Relativamente à “utilidade da informação”, 90,57% dos inquiridos revelaram-se satisfeitos ou muito satisfeitos; 3,77% nem satisfeitos nem insatisfeitos, e 5,66% insatisfeitos ou muito insatisfeitos. Concluimos assim que os itens que os inquiridos valorizam e avaliam como mais positivos são: os conteúdos disponíveis na Intranet, e a utilidade e atualidade da informação. Os que avaliam como menos positivos são a facilidade de navegação e compreensão.

Gráfico 24: Questão nº23- “No geral, como avalia a informação disponível na edpON intranet em termos de: ”

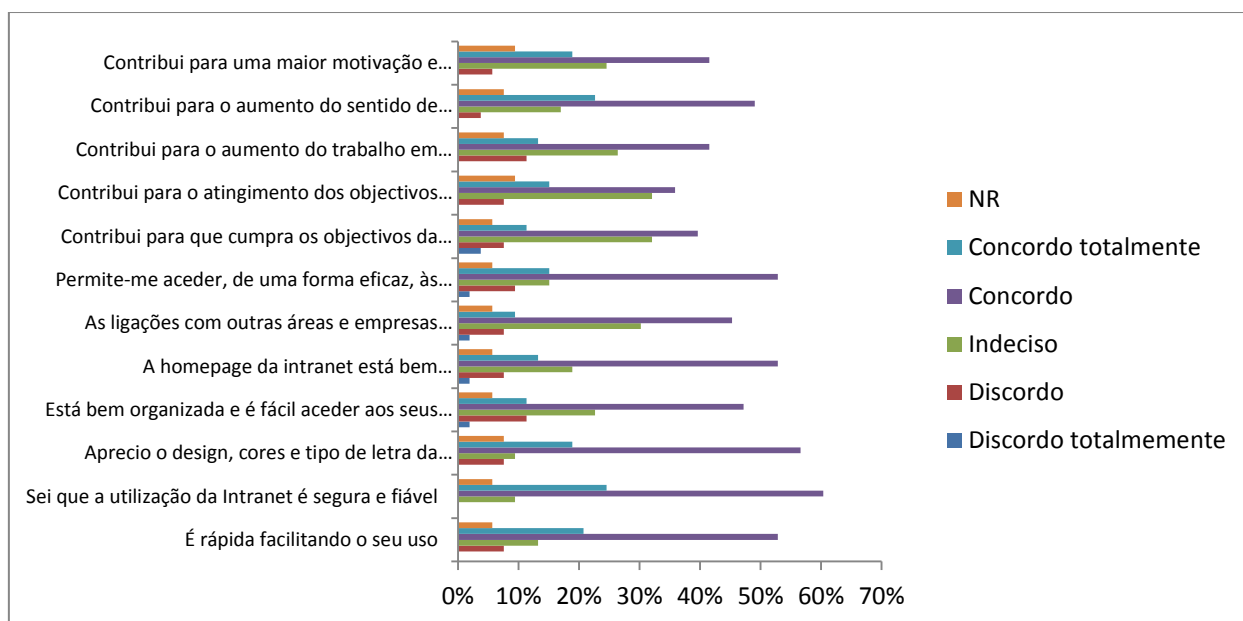


Fonte: Elaboração própria

Na globalidade, e respondendo à questão nº24, os inquiridos consideram que a edpON Intranet: “Sei que a utilização da Intranet é segura e fiável”, no qual 84,91% concordam e concordam totalmente; 75,47% apreciam o “design, cores e tipo de letra da intranet”;

73,58% concordam ou concordam totalmente que “é rápida facilitando o seu uso”; e 71,70% que “contribui para o aumento do sentido de pertença”. Os inquiridos discordam e discordam totalmente quando questionados “Está bem organizada e é fácil aceder aos seus conteúdos” com 13,21%; “Permite-me aceder, de uma forma eficaz, às informações necessárias para o meu trabalho”; “Contribui para que cumpra os objetivos da minha função” e “Contribui para o aumento do trabalho em equipa” com igual percentagem de 11,32%.

Gráfico 25: Questão nº24- “Na globalidade, considero que a edpON Intranet:”

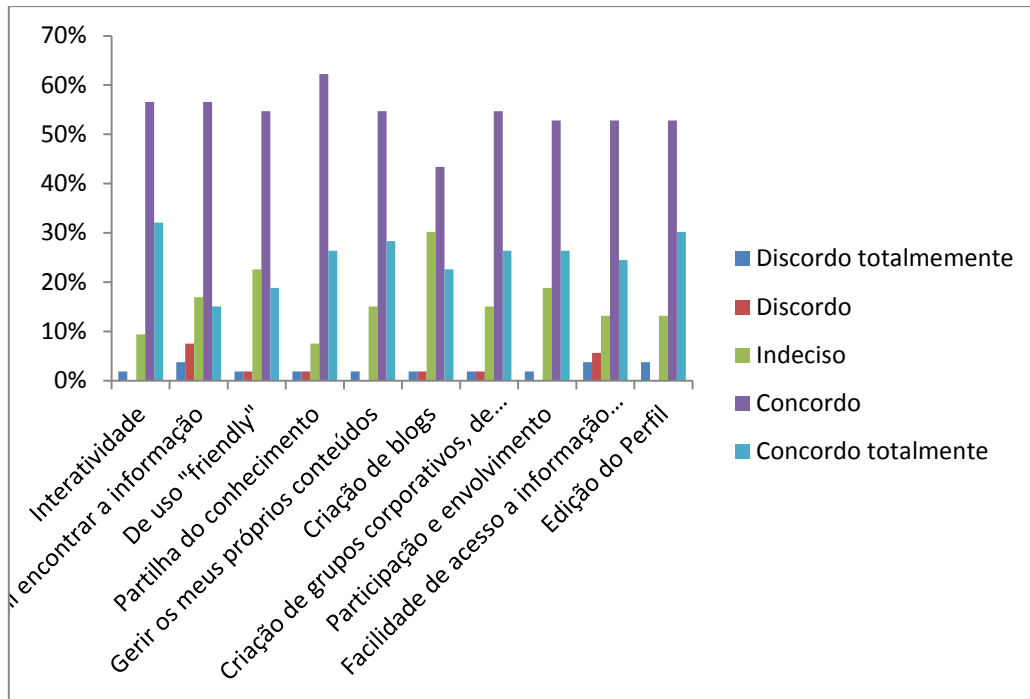


Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre a nova versão da Intranet e sobre a versão anterior, qual das duas versões preferem e consideram melhor, 100% dos nossos inquiridos foram unânimes, e selecionaram a versão lançada em Março de 2013. Na questão N°26 foram questionados se consideram a versão da Intranet lançada em 2013 superior à anterior versão, referente a determinadas afirmações:

Os inquiridos concordam e concordam totalmente em maior percentagem nos seguintes itens: Interatividade (88,68%); Partilha do Conhecimento (88,68%); Gerir os meus próprios conteúdos (83,02%) e Edição do Perfil (83,02%). Os inquiridos discordam ou discordam totalmente em relação aos seguintes itens: Mais fácil encontrar a informação com (11,32%); Facilidade de acesso a informação sobre as empresas do Grupo EDP com (9,43%).

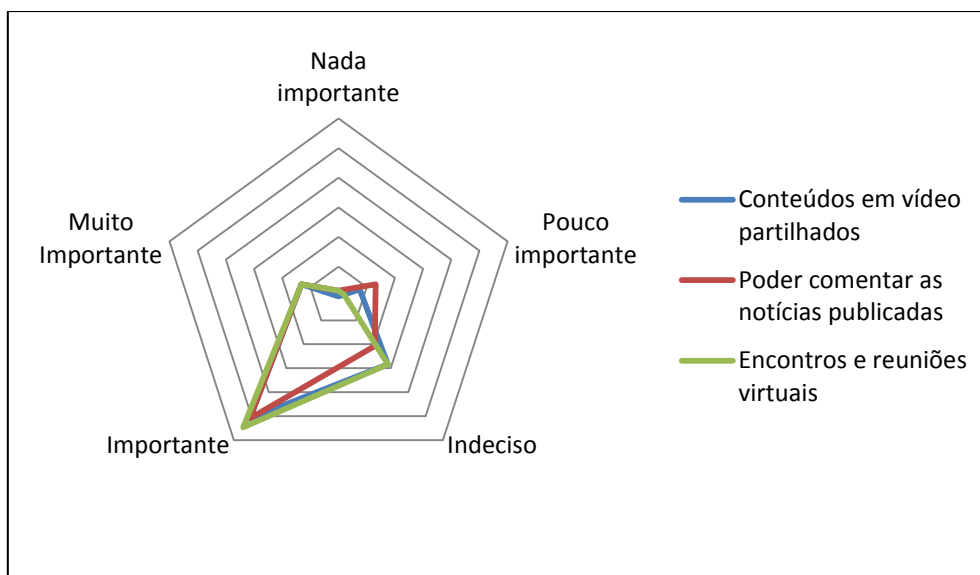
Gráfico 26: Questão nº26- “Considera que a versão atual supera a primeira versão em relação aos seguintes itens:”



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à questão nº27 e quando questionados com “Que práticas de comunicação/conteúdos consideram que deveriam ser implementadas na edpON Intranet?” os inquiridos referiram que no que diz respeito aos “Conteúdos em vídeo partilhados”: 64,15% consideram importante ou muito importante; 28,30% revelaram-se indecisos e 7,55% consideram pouco importante. O facto de “poder comentar as notícias publicadas”, 64,15% considera importante ou muito importante, 20,75% mostram-se indecisos e 15,01% consideram pouco ou nada importante. A possibilidade de ter “encontros e reuniões virtuais”, 67,92% consideram como importante ou muito importante; 28,30% mostraram-se indecisos e 3,78% consideram pouco ou nada importante. Os inquiridos são bastante unânimes em relação a esta questão, e consideram as três sugestões como sendo importantes ou muito importantes. Nota-se um pequeno destaque para a possibilidade de ter encontros e reuniões virtuais, sendo que dão menor importância ao facto de poderem comentar notícias publicadas.

Gráfico 27: Questão nº27- “Que práticas de comunicação/conteúdos consideram que deveriam ser implementadas na edpON Intranet?”

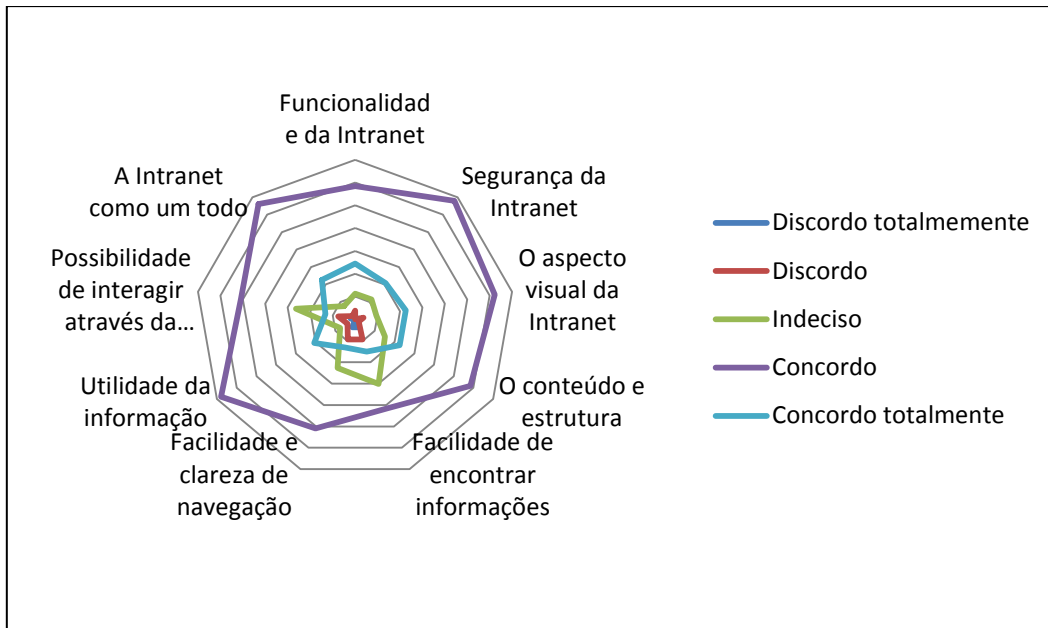


Fonte: Elaboração própria

A última questão do inquérito prendia-se com o apuramento do grau de satisfação dos inquiridos acerca das funcionalidades e características da nova versão da edpON Intranet. Depreende-se que valorizam mais a “segurança” da Intranet com 88,68% dos inquiridos a concordar e concordar totalmente; e ainda valorizam “a intranet como um todo” com igual percentagem de 88,68% dos inquiridos a concordar e concordar totalmente. Os aspetos em que menos se encontram satisfeitos são a “facilidade de encontrar informações” com 13,21% dos inquiridos a discordar ou discordar totalmente, e a “facilidade e clareza de informação” com igual percentagem.

De qualquer forma, verifica-se que o nível de satisfação em todos os níveis de avaliação é muito positivo com uma média de 77,78% dos inquiridos a concordar e concordar totalmente com as afirmações.

Gráfico 28: Questão nº28- “Considera que está satisfeito com as seguintes características da nova versão da edpON Intranet.”



Fonte: Elaboração própria

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

3.1. Comparação entre a área funcional do colaborador e expectativas sobre os conteúdos por áreas disponíveis na Intranet edpON.

Observando os resultados (ver quadro 5), observamos que cruzando os dados das categorias profissionais com os conteúdos mais utilizados e acedidos, os que mais se destacam são “os meus Recursos Humanos” e os meus “Serviços”. Por outro lado, os conteúdos menos utilizados são os “Blogs e Grupos”. De facto, independentemente da categoria profissional os colaboradores acedem mais aos conteúdos da área de Recursos Humanos, excepto a categoria “Técnico” que valorizam mais “Os meus serviços”. A nova versão da Intranet pretendia valorizar uma maior interação e comunicação por parte dos colaboradores, nomeadamente através da criação de Blogs e Grupos, contudo, eventualmente por ser algo recente é ainda uma ferramenta que os colaboradores acedem pouco.

Quadro 14: Conteúdos mais e menos utilizados na intranet pelas diferentes categorias

Categoria	Top + de conteúdos mais utilizados	Top – de conteúdos menos utilizados
Dirigente	Os meus RH (73%) Os meus serviços (64%) A nossa empresa (64%)	Outros (73%) Blogs e Grupos (55%) Partilha e Conhecimento (36%)
Técnico	Os meus serviços (70%) Os meus RH (60%)	Blogs e Grupos (70%) Área pessoal (40%)
Profissional Qualificado	Os meus RH (77%) Área Pessoal (69%) O que está On (69%)	Outros (62%) Blogs e Grupos (54%)
Profissional Semi Qualificado	Os meus RH (100%) Área Pessoal (100%)	Outros (100%) Blogs e Grupos (100%)
Quadro Intermédio	Os meus RH (100%) Serviços (100%)	Outros (100%) Blogs e Grupos (100%)
Quadro Médio	Os meus RH (69%) Área Pessoal (69%)	Blogs e Grupos (62%) Partilha e Conhecimento (46%)
Outros	Os meus RH (50%) Os meus serviços (50%)	Blogs e Grupos (100%)

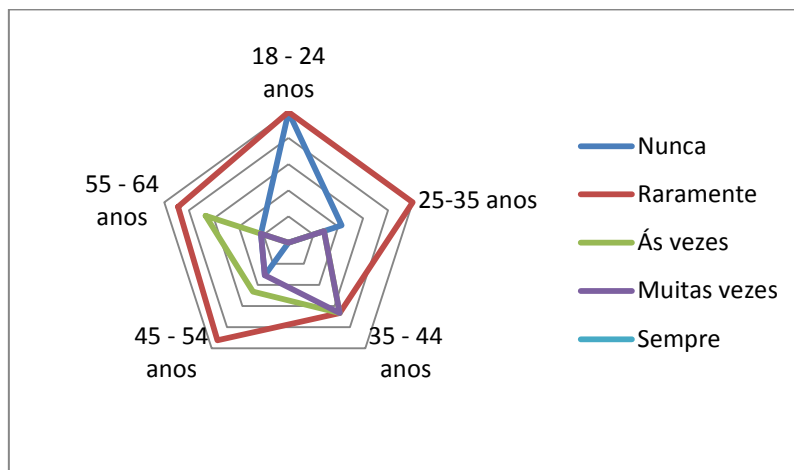
Fonte: Elaboração própria

Foi colocada a hipótese de que pelo facto de 58,49% da nossa amostra ter idades superiores a 45 anos, poderia evidenciar negativamente a consulta mais reduzida à área de Blogs e Grupos tendo em conta, a ideia generalizada que esta evolução da Internet e do uso de redes sociais está intimamente relacionada com idades mais jovens.

Contudo, ao analisar os resultados verificamos o contrário. Na faixa etária de 18 a 24 anos, 100% dos inquiridos nunca ou raramente acede a estes conteúdos, sendo que na faixa etária dos 35-44 anos, 33% dos inquiridos acede com muita frequência, e dos 45-

54 anos, 15% dos inquiridos acedem com muita frequência. Nenhum dos inquiridos responde que acede sempre ao conteúdos de Blogs e Grupos.

Gráfico Nº 29 – Análise da área “Blogs e Grupos” versus a Faixa Etária dos Colaboradores

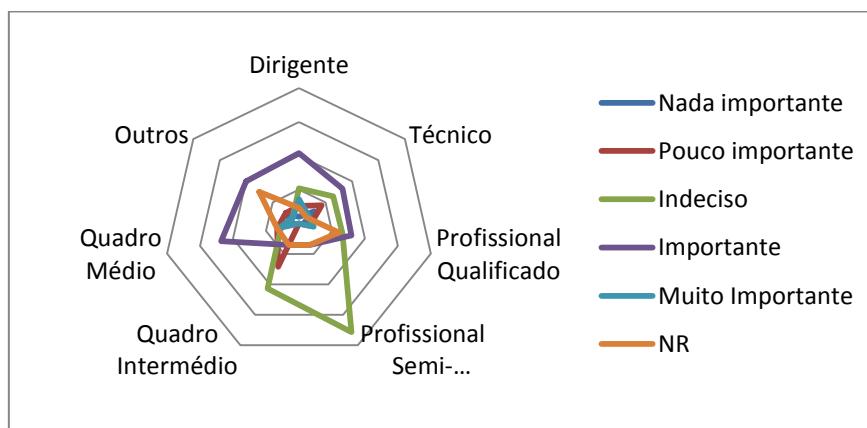


Fonte: Elaboração própria

3.2 Comparação entre a área funcional do colaborador e expectativas sobre os conteúdos disponíveis por temáticas na Intranet edpON.

No que diz respeito à temática conteúdos Interativos, nomeadamente à questão nº17 (que diz respeito às iniciativas ou funcionalidades que apelam à participação ativa do colaborador), quais os conteúdos que consideram mais importantes na edpON, as categorias que mais valorizam e acedem a estes conteúdos são as categorias “Quadro Médio” com 59% e “Dirigente” com 56% revelando que consideram os conteúdos importantes e muito importantes. As categorias que menos acedem, uma vez que os conteúdos não correspondem às suas expectativas são os “Quadro Intermédio” e “Técnico” ambos com 29% que consideram os conteúdos nada ou pouco importantes.

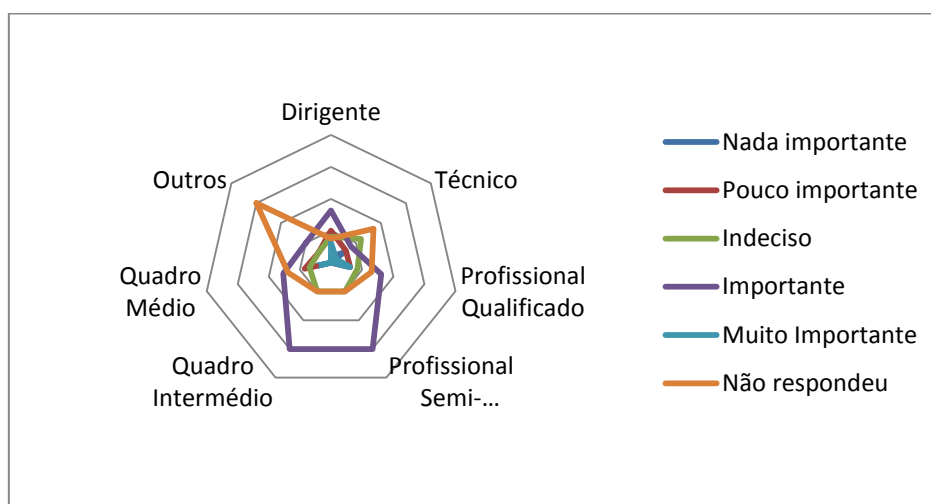
Gráfico N° 30 – Análise categoria Funcional versus interesse em aceder a conteúdos “interativos”



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à temática Partilha e Conhecimento, nomeadamente à questão nº18 (que diz respeito à partilha do conhecimento/ferramentas de trabalho, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON Intranet), as categorias que mais valorizam e acedem a estes conteúdos são as categorias “Profissional Semi Qualificado” e “Quadro Intermédio” com 60% revelando que consideram os conteúdos importantes e muito importantes. As categorias que menos acedem, uma vez que os conteúdos não correspondem às suas expectativas são “Dirigente” com 24% e “Técnico” com 22% que consideram os conteúdos nada ou pouco importantes.

Gráfico N° 31 – Análise categoria Funcional versus interesse em aceder a conteúdos de “Partilha e Conhecimento”



Fonte: Elaboração própria

No sentido, de apurar quais os conteúdos que os colaboradores mais acedem no que diz respeito aos conteúdos “Formativos e Informativos” foram realizadas as questões Nº 19. (diz respeito aspetos formativos/ e aquisição de conhecimento, quais os conteúdos mais importantes na edpON Intranet?) E nº20, (No que se refere aos aspetos informativos, quais os conteúdos mais importantes na edpON Intranet?)

Foi apurado que as categorias funcionais que mais valorizam estes conteúdos são: “Profissional Semi- Qualificado” com 67% dos inquiridos a considerarem importante e muito importante, e “Quadro Intermédio” com 58%. Os colaboradores que acedem menos a estes conteúdos e que os consideram nada ou pouco importante são os “Técnicos” e “Profissional Qualificado” com 19% respectivamente. Ambas as categorias demonstraram ter uma elevada percentagem de indecisão, com 19% dos inquiridos a revelarem-se indecisos, e 30% dos “Profissionais Qualificados” não responderam à questão.

Gráfico Nº 32 – Análise categoria Funcional versus interesse em aceder a conteúdos “Formativos e Informativos”

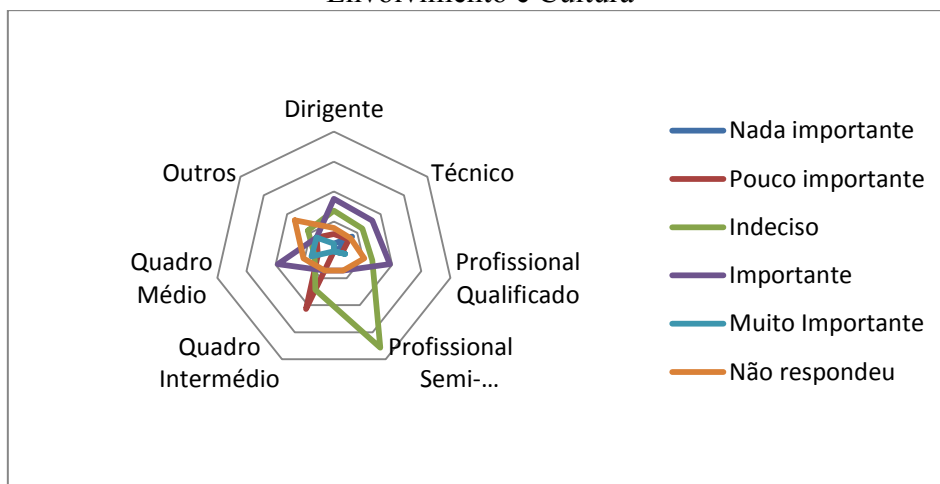


Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à questão Nº21: (No que se refere aos aspetos de envolvimento e cultura, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON Intranet) ressalta-se a categoria funcional “Quadro médio” com 54% dos inquiridos a considerar os conteúdos como importantes e muito importantes, e a categoria profissional

“Qualificado” com 46%. Por outro lado, 43% dos inquiridos da categoria “Quadro Intermédio” consideram os conteúdos de envolvimento e cultura pouco ou nada importantes; e 71% dos “Profissionais semiquualificado” demonstraram-se indecisos nesta questão sendo que 14% não responderam à mesma.

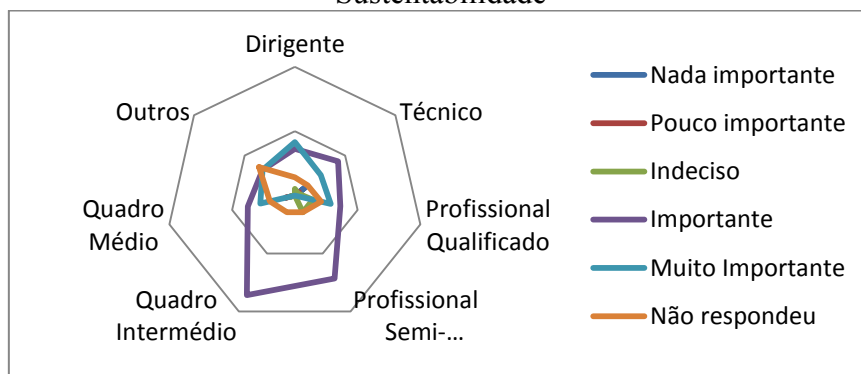
Gráfico N° 33 – Análise categoria Funcional versus interesse em aceder a conteúdos de “Envolvimento e Cultura”



Fonte: Elaboração própria

Referente aos conteúdos sobre Sustentabilidade, mais concretamente respondendo à questão n°22 (No que se refere aos aspetos de Sustentabilidade, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON Intranet), os “Quadros Intermédios” consideram importante e muito importante com 86% e os “Dirigentes” com 78%. As categorias funcionais que consideram nada ou pouco importante são os “Quadros Médios” e os “Profissionais Qualificados” com 14% dos inquiridos revelarem-se indecisos e 21% a não responder.

Gráfico N° 34 – Análise categoria Funcional versus interesse em aceder a conteúdos de “Sustentabilidade”



Fonte: Elaboração própria

De seguida, são apresentados quadros com o objectivo de sintetizar a informação e aferir quais as categorias de informação consideradas mais importantes e menos importantes tendo em conta as diferentes áreas funcionais.

Quadro 15: Resumo Categorias VS áreas funcionais

INTERACTIVOS	
Área Funcional que considera importante ou muito importante	Área Funcional que considera Pouco ou Nada Importante/ Indeciso/ Não respondeu
Quadro Médio (59%) Dirigente (56%)	Técnico (29%) Quadro Intermédio (29%)
PARTILHA E CONHECIMENTO	
Profissional Semi-Qualificado (60%) Quadro Intermédio (60%)	Dirigente (24%) Técnico (22%)
FORMATIVOS E INFORMATIVOS	
Profissional Semi-Qualificado (67%) Quadro Intermédio (58%)	Técnico (3%) Profissional Qualificado (1%) *elevada percentagem de respostas indecisas e sem respostas nestas duas áreas funcionais
ENVOLVIMENTO E CULTURA	
Quadro Médio (54%) Profissional Qualificado (46%)	Quadro Intermédio (43%) Profissional Semi- Qualificado (0%), mas com elevada percentagem de respostas indecisas (71%) e sem respostas (14%)
SUSTENTABILIDADE	
Quadro Intermédio (86%) Dirigente (78%)	Profissional Qualificado (35%) Quadro Médio (25%), ambas com elevada percentagem de respostas indecisas e sem respostas

Fonte: Elaboração própria

Quando cruzamos os conteúdos que os colaboradores consideram mais importantes encontrar na Intranet, com a área funcional em que se encontram, verificamos que independentemente das áreas funcionais destacam-se os seguintes conteúdos:

- Voluntariado EDP e Click Idea (Interativos);
- edpTV e Grupos (Partilha e Conhecimento);
- Formação e Biblioteca EDP (Formativos);
- Temas RH e Notícias (Informativos);

- Programa Conciliar e Clube de Pessoal (Envolvimento e Cultura);
- Saúde e Sustentabilidade (Sustentabilidade).

Quadro 16: Resumo Categorias VS áreas funcionais Top +

	Interativos	Partilha e Conhecimento	Formativos	Informativos	Envolv. e Cultura	Sustentabi.
Dirigente	Click Idea (100%) Voluntariado EDP (90,91%)	EdpON TV (73%) EdpON Rádio (64%)	Formação (83%) Biblioteca EDP (73%)	Temas RH (100%) Notícias (92%)	Programa Conciliar (92%) Clube de Pessoal (64%)	Código de Ética e Sustentabilidade (100%)
Técnico	Voluntariado EDP (70%) Click Idea (60%)	EdpON TV (50%) EdpON Rádio (50%)	Biblioteca EDP (70%) Formação (60%)	Temas RH (80%) Notícias e edpON revista (80%)	Clube de Pessoal (70%) Programa Conciliar e Passatemp os(40%)	Saúde e Sustentabilidade (90%)
Profissional Qualificado	Voluntariado EDP (69%) Click Idea (51,64%)	EdpON TV (85%) Grupos (62%)	Formação (85%) Biblioteca e Wiki EDP (62%)	Notícias (85%) Temas RH e edpON revista (69%)	Programa Conciliar (69%) Clube de Pessoal e Grupos (62%)	Saúde (92%) Profissional Qualificado (85%)
Profissional S. Qualificado	Voluntariado EDP (100%)	Blogs (100%) Grupos (100%)	Formação (100%) Biblioteca EDP (100%)	Temas RH e Notícias (100%)	Clube de Pessoal (100%)	Saúde e Sustentabilidade (100%)
Quadro Intermédio	Voluntariado EDP (100%)	EdpON TV (100%) Grupos e Blogs (100%)	Formação (100%) Biblioteca EDP (100%)	Temas RH e Notícias (100%)	Programa Conciliar (100%)	Saúde e Sustentabilidade (100%)

Quadro Médio	Voluntariado EDP (92%) Wiki EDP (85%)	Grupos (69%) EdpON TV (62%)	Formação (77%) Biblioteca EDP (62%)	Notícias e edpON TV (92%)	Programa Conciliar e Grupos (77%) Passatemp os (69%)	Sustentabili dade e Voluntariad o EDP (85%)
NA/ Outros	Wiki EDP (100%) Click Idea (100%)	EdpON TV (50%)	Fun2learn (75%) Biblioteca e Wiki EDP (75%)	Notícias (75%)	Passatemp os (100%)	Todas as opções com 75%

Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, quando cruzamos os conteúdos que os colaboradores consideram menos importantes encontrar na Intranet, com a área funcional em que se encontram, destacam-se os seguintes conteúdos:

- Blogs e Boleias EDP (Interativos);
- Blogs e edpOn Radio (Partilha e Conhecimento);
- Fun2Learn e Wiki EDP (Formativos);
- edpOn Radio (Informativos);
- Aniversários e Passatempos (Envolvimento e Cultura);
- Seguros (Sustentabilidade).

Quadro 17: Resumo Categorias VS áreas funcionais Top -

	Interativos	Partilha e Conhecimento	Formativos	Informativos	Envolv. e Cultura	Sustentabil.
Dirigente	Blogs (28%) Boleias EDP (18%)	Blogs (37%) edpOn Radio (27%)	Fun2Learn (18%)	edpOn Rádio(36%) edpOn TV (18%)	Aniversári os (36%) Blogs e Passatemp os (27%)	Fundação EDP (9%) Seguros (9%)

Técnico	Blogs (40%) Wiki EDP (30%)	Blogs (40%)	Fun2Learn (20%) Wiki EDP (20%)	edpOn Rádio(20%)	Aniversários (50%) Passatemplos (40%)	Voluntariado EDP (20%) Seguros (20%)
Profissional Qualificado	Blogs (23%) Boleias EDP (8%)	Blogs (23%) Grupos (23%)	NA	edpOn Rádio(8%) Clipping edp (8%)	Aniversários (23%)	NA
Profissional S. Qualificado	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Quadro Intermédio	Wiki EDP (100%) Click Idea (100%)	NA	NA	edpOn Rádio(100%)	Aniversários (100%) Clube de Pessoal (100%)	NA
Quadro Médio	Boleias EDP (31%) Blogs (15%)	EdpON Radio (38%) Blogs (23%)	Fun2Learn (7%) Wiki EDP (7%)	edpOn Rádio(38%)	Aniversários (23%) Clube de Pessoal (15%)	Saúde (15%) Seguros (15%)
NA/ Outros	Grupos e Blogs (50%) Boleias EDP (50%)	Blogs (25%) Grupos (25%)	NA	NA	Clube de Pessoal (50%) Grupos e Blogs (25%)	NA

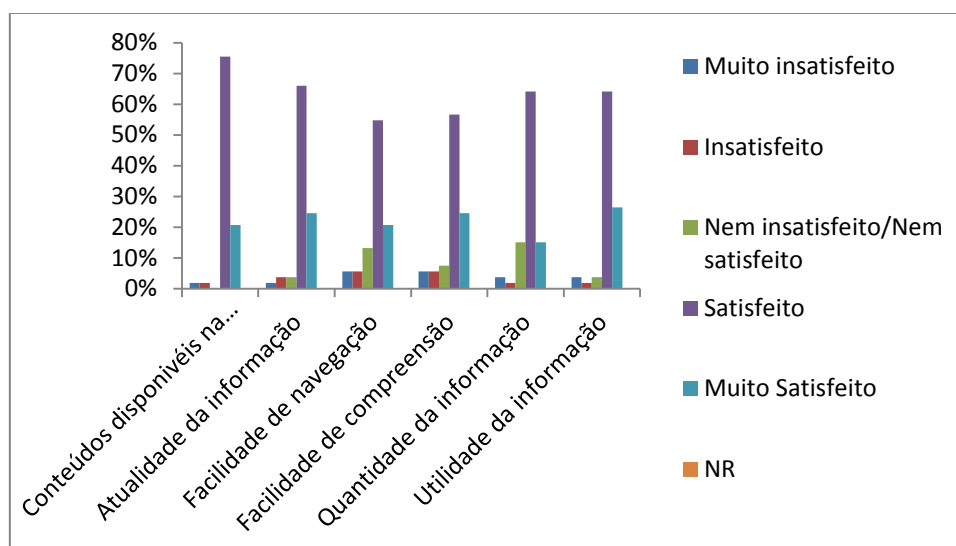
. NA- Não aplicável, significa que os inquiridos não colocaram nenhuma opção como pouco ou nada importante

Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre a questão nº 23 (No geral, como avaliam a informação disponível na edpON intranet em termos de: Conteúdos disponíveis na Intranet; Atualidade da informação; Facilidade de navegação; Facilidade de compreensão; Quantidade da informação e Utilidade da informação); os inquiridos revelaram estarem satisfeitos e muitos satisfeitos nomeadamente com os “Conteúdos disponíveis na

Intranet” (96%); com a “utilidade da informação” (91%). E da “facilidade de navegação” com 75% dos inquiridos a demonstrarem estarem satisfeitos ou muito satisfeitos. Dos itens em avaliação, 13% dos inquiridos revelaram-se indecisos e 11% insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

Gráfico N° 35: Questão n° 23- “No geral, como avalia a informação disponível na edpON intranet em termos de?”



Fonte: Elaboração própria

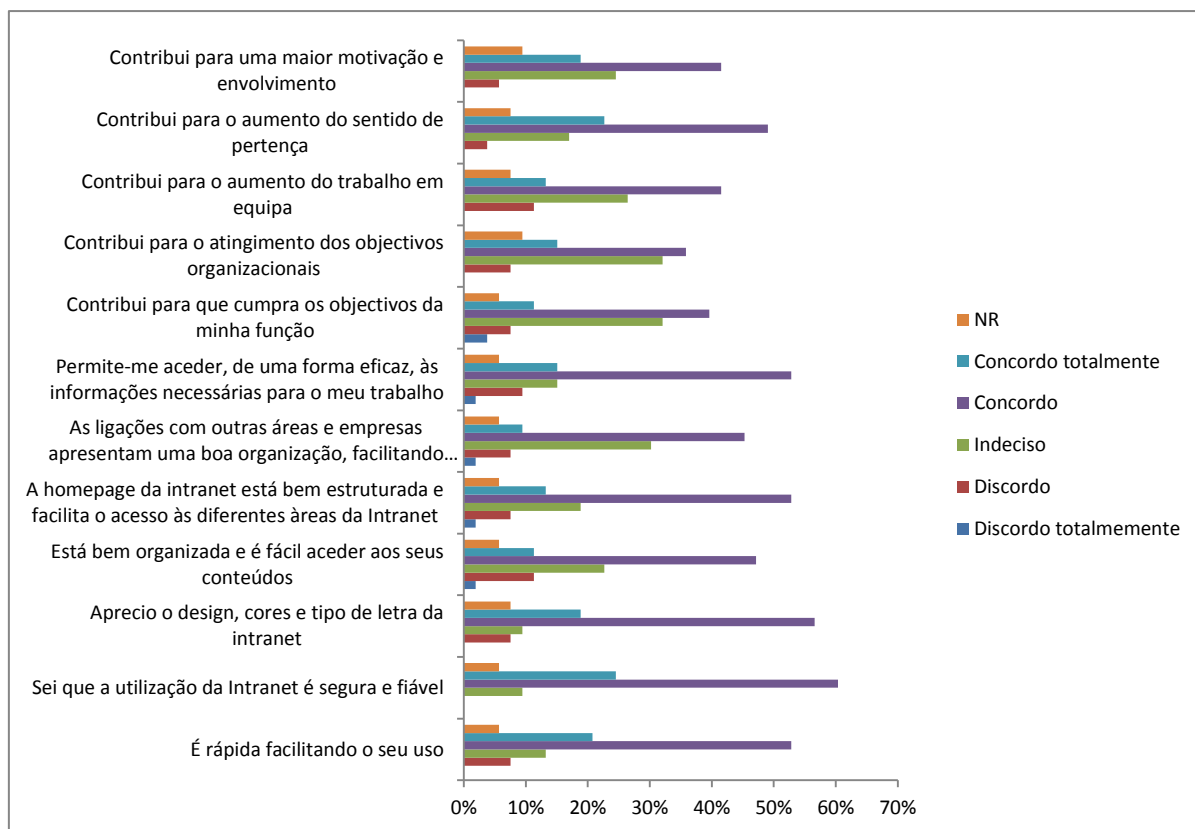
Referente à questão N°24, acerca de como avaliam a informação disponível na Intranet edpON, os inquiridos concordam e concordam totalmente com as seguintes opções: 85% refere que “Sei que a utilização da Intranet é segura e fiável”; 76% refere que “Aprecio o design, cores e tipo de letra da intranet”; 74% refere que “É rápida facilitando o seu uso”; e 72% que “Contribui para o aumento do sentido de pertença”. No que diz respeito à opção de discordar e discordar totalmente, os inquiridos não concordam com as seguintes opções: 13% referente a “Está bem organizada e é fácil aceder aos seus conteúdos”; 11% que “Contribui para o aumento do trabalho em equipa”; 11% que “Contribui para que cumpra os objetivos da minha função”; e na mesma percentagem que “Permite-me aceder, de uma forma eficaz, às informações necessárias para o meu trabalho”.

Os inquiridos revelaram-se bastante indecisos no que se refere às seguintes opções: com 32% “Contribui para que cumpra os objetivos da minha função, e em igual percentagem “Contribui para o atingimento dos objetivos organizacionais”; com 30%, “As ligações

com outras áreas e empresas apresentam uma boa organização, facilitando a navegação na intranet”; e ainda, 26% “Contribui para o aumento do trabalho em equipa”.

9% dos inquiridos não responderam o que consideravam das seguintes opções: “Contribui para o atingimento dos objetivos organizacionais” e “Contribui para uma maior motivação e envolvimento”.

Gráfico N° 36: Questão n° 24- “Na globalidade considero que a edpON Intranet?”



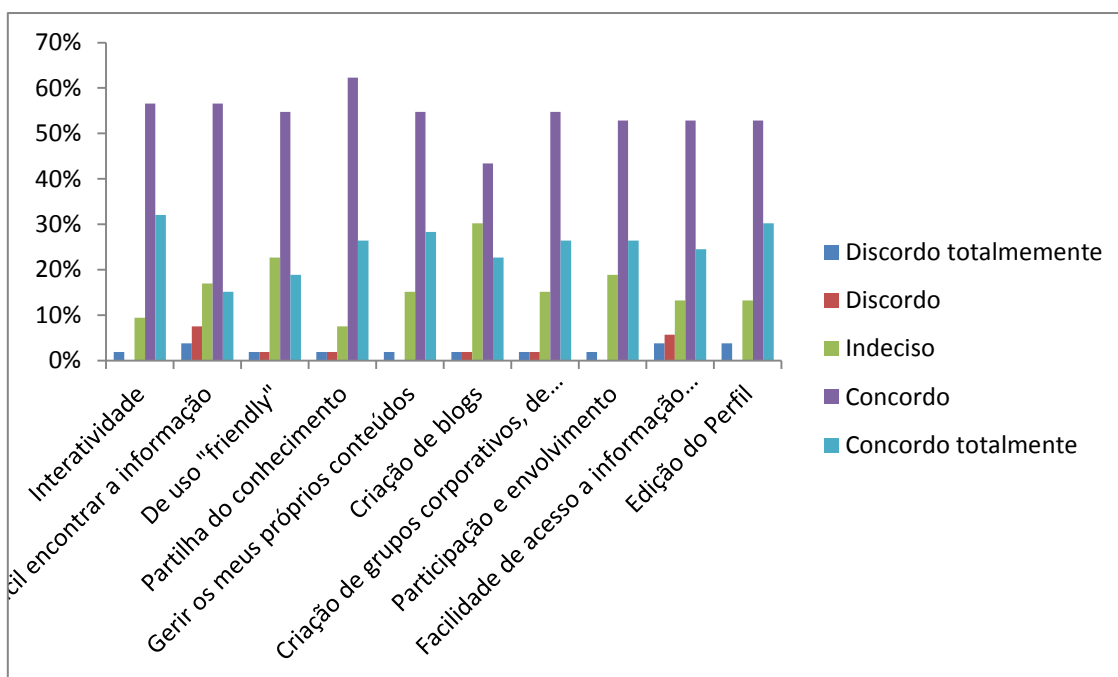
Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à avaliação das duas versões da Intranet, nomeadamente a utilizada até início de Março de 2013 e a versão posterior, foi questionado na questão N° 25 (A edpON Intranet – intranet global para todo o Grupo EDP - foi lançada recentemente. Como a avalia em relação à anterior Intranet. 100% dos inquiridos prefere a segunda versão lançada em Março de 2013).

Referente à questão N°26 “Considera que a versão atual supera a primeira versão em relação aos seguintes itens”, os inquiridos concordam e concordam totalmente com as opções: 89% “Interatividade” e “Partilha do Conhecimento”; 83% “Gerir os meus próprios conteúdos” e “Edição do Perfil”. Os inquiridos discordam ou discordam

totalmente em maior percentagem nas seguintes afirmações: 11% “Mais fácil encontrar a informação” e 9% “Facilidade de acesso a informação sobre as empresas do Grupo EDP”. Os inquiridos revelaram-se mais indecisos em relação às seguintes afirmações: De uso "friendly" e “criação de blogs”.

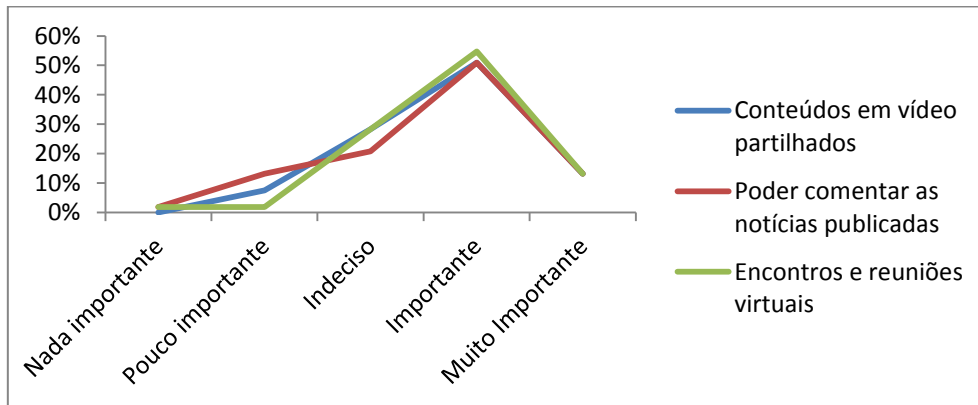
Gráfico N° 37: Questão n° 29 – “Considera que a versão atual supera a primeira versão em relação aos seguintes itens?”



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito á questão n°27 (Que práticas de comunicação/conteúdos consideram que deveriam ser implementadas na edpON Intranet), 68% dos inquiridos respondeu que consideram importante e muito importante “encontros e reuniões virtuais”; 15% considera pouco ou nada importante “poder comentar as notícias publicadas”; e 28% dos inquiridos revelou-se indeciso relativamente às afirmações: “Conteúdos em vídeo partilhados” e “Encontros e reuniões virtuais”.

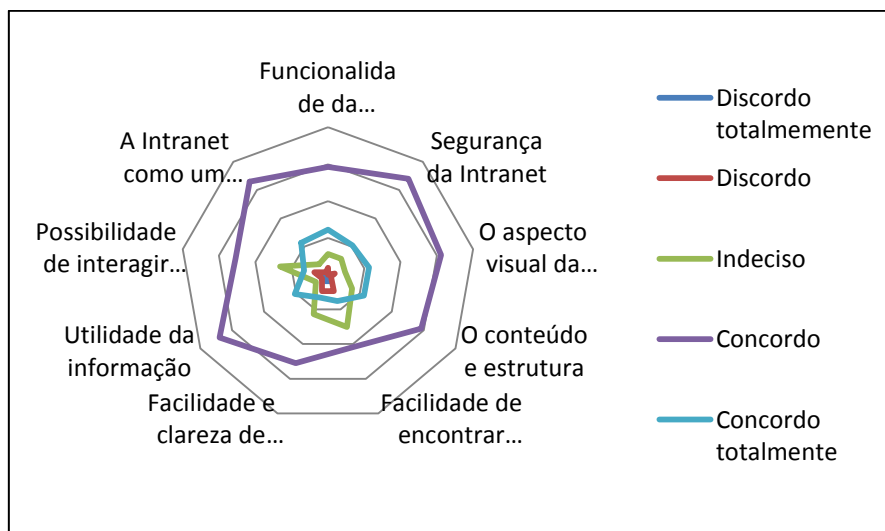
Gráfico N° 38: Questão n° 30 -“ Que práticas de comunicação/conteúdos consideram que deveriam ser implementadas na edpON Intranet?”



Fonte: Elaboração própria

Referente à questão n°28: “Considera que está satisfeito com as seguintes características da nova versão da edpON Intranet.” 89% dos inquiridos concordam e concordam totalmente com as seguintes afirmações: Segurança da Intranet, Utilidade da informação e a Intranet como um todo; 13% dos inquiridos discordam e discordam totalmente das seguintes afirmações: “Facilidade de encontrar informações” e “Facilidade e clareza de navegação”; 30% dos inquiridos demonstraram-se indecisos no que diz respeito às afirmações “Facilidade de encontrar informações”; e 26% “Possibilidade de interagir através da intranet: grupos e blogs”.

Gráfico N° 39: Questão n° 31- “Considera que está satisfeito com as seguintes características da nova versão da edpON Intranet.”

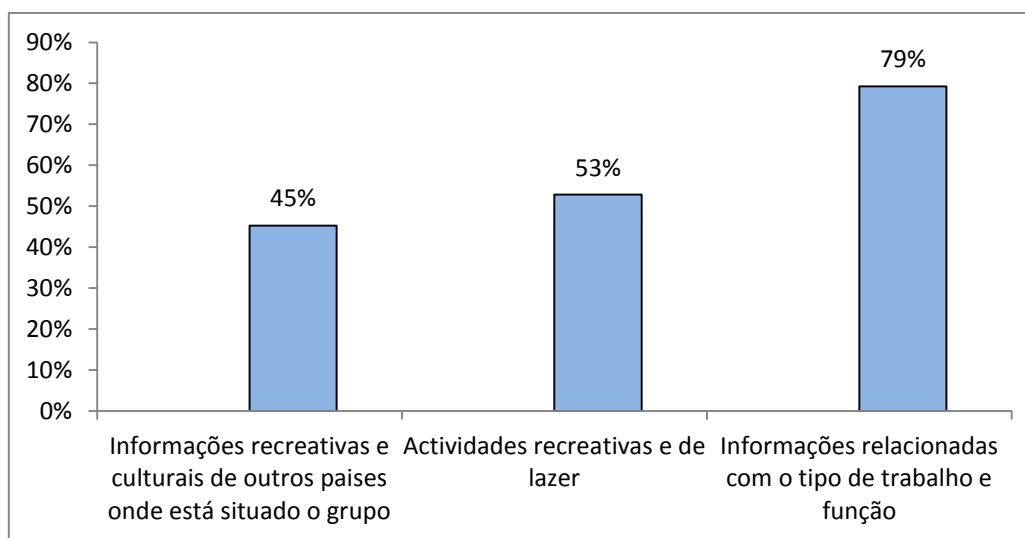


Fonte: Elaboração própria

Na questão nº29 os inquiridos foram questionados sobre “Que tipo de informação gostaria de ver na intranet?”, sendo que 79% dos inquiridos informaram que gostariam de ver informações relacionadas com o tipo de trabalho e função; 53% gostariam de ver atividades recreativas e de lazer; e 45% do total dos inquiridos gostariam de ver informações recreativas e culturais de outros países onde está situado o grupo.

Quando questionados se além destas opções, gostariam de ver mais alguma informação na Intranet, apenas um inquirido respondeu que gostaria de ver disponível “Informação acerca de atividades culturais ou recreativas em que estejam envolvidos, ou sejam organizadas por elementos que integram os quadros da EDP.”

Gráfico N° 40: Questão nº 32-“Que tipo de informação gostaria de ver na intranet?”



Fonte: Elaboração própria

4. Reflexões aos dados e pistas futuras de investigação

Nos capítulos anteriores foram focados a importância das novas tecnologias da informação associadas ao desenvolvimento e promoção de uma comunicação interna mais eficaz. São já várias as empresas que aderiram a um modelo de gestão moderna, que adotam como prioridade a transparência e o diálogo com o colaborador, na procura da democratização da informação, e o estabelecimento de uma gestão participativa. A esse propósito Rego (1986:33) refere que o papel da intranet é especialmente relevante em empresas ditas de gestão participativa, enquanto instrumento com “poder expressivo” que

leva os colaboradores a sentirem que fazem mesmo parte da empresa pois participam na gestão com as suas ideias, sugestões e opiniões.

Ainda segundo Almeida (2000:65-98) a comunicação interna através da intranet apresenta-se exatamente com estas características, como um instrumento capaz de transformar o panorama desta função empresarial, fazendo frente às ferramentas tradicionais orais, escritas, audiovisuais, gestão de acontecimentos e espaço arquitetónico.

É neste seguimento, que as organizações devem procurar manter-se constantemente informadas, e promover o conhecimento e a aprendizagem, de forma a ganhar vantagem tecnológica e competitiva no mercado e no ambiente social em que se inserem. Uma organização inovadora, onde se gera conhecimento e informação, motiva mais facilmente os seus colaboradores, conduzindo-os na obtenção de níveis mais elevados de produtividade e desempenho.

Este estudo incidiu sobre o grupo empresarial de grande renome designado de Grupo EDP.

Sendo o grupo EDP, um grupo de grande dimensão com cerca de 12.000 colaboradores distribuídos por 4 continentes, 13 países (Portugal, Espanha, França, Bélgica, Polónia, Roménia, Itália, Reino Unido, Canadá, Estados Unidos da América, Brasil, Angola e China), a utilização das novas tecnologias nomeadamente a Intranet revela-se como uma estratégia primordial no alinhamento do negócio. É neste contexto que surge a Intranet como o primeiro passo na direção de uma cultura de Grupo, sendo o meio de comunicação interna por excelência, numa empresa que quer que diferentes culturas e formas de fazer, de projetar, de concretizar sejam, afinal, várias formas de ser a mesma organização. A estratégia da comunicação interna do Grupo EDP passa por envolver. O objectivo é disponibilizar na Intranet informação atualizada diariamente, e com uma linguagem clara e próxima. Com reportagens, vídeos, entrevistas e testemunhos que dão a conhecer acontecimentos e projetos em todas as áreas de atuação do Grupo, desde o Negócio à Sustentabilidade, dos Recursos Humanos à Relação com o Cliente ou com os Investidores. A importância de uma intranet mede-se nas suas mais-valias, aplicações, funcionalidades, na fiabilidade e atualidade da sua informação mas, sobretudo, no papel que tem como meio de comunicação interna, na capacidade de envolver os colaboradores, de provocar identificação, de entusiasmar e motivar, na forma como se comporta enquanto rede que chega a todos e recebe informação de todos.

Revelou-se extremamente importante a consciencialização por parte do Grupo EDP sobre o instrumento de comunicação interna, a Intranet. A escolha do Grupo EDP como organização objeto de estudo, deveu-se sobretudo ao facto de ser uma organização constituída por diversas culturas, não só dentro do mesmo país mas também de outros países, tendo colaboradores de diversas nacionalidades. Por outro lado, a organização mostrou-se interessada no desenvolvimento deste estudo dado que o nascimento da Intranet se deu em 2001, com o nome de “edponto” passando mais tarde a designar-se de “portal sou edp”. Volvidos dez anos do formato da Intranet desenvolvido em aplicação SAP, o Grupo EDP desenvolveu esforços no sentido de potenciar e inovar este suporte de comunicação interna, nascendo em Março 2013 a nova versão. Sendo assim, o timing do desenvolvimento deste estudo coincidiu também com a reformulação da intranet “portal sou edp” para uma nova versão no qual se enfatiza ferramentas associadas à web 2.0, dando ao colaborador um papel mais ativo na comunicação e permitindo um contacto cada vez mais próximo e informal, através de blogs ou de aplicações semelhantes ao twitter ou ao facebook. Sempre sem perder de vista o papel unificador da intranet, de transmissão de uma cultura comum, acima das especificidades de cada um, de cada empresa, de cada área de negócio. A atualização dos conteúdos da Intranet é uma preocupação constante e diária e denota-se a existência de uma grande preocupação em manter os colaboradores informados sobre temas que lhes estão diretamente relacionados e com interesse para o utilizador.

Assim sendo, e uma vez reunidas as forças para o desenvolvimento deste tema pretendia-se sobretudo avaliar os níveis de satisfação, participação e envolvimento dos colaboradores na dinâmica organizacional através da utilização da intranet.

Foi possível apurar através do inquérito por questionário e através da observação direta que os colaboradores estavam em sintonia com a cultura organizacional, e com os seus compromissos e objetivos. A Intranet é compatível com as necessidades dos colaboradores tanto ao nível de fluxo de informações existentes, conteúdos e aspetos técnicos. Os colaboradores consideram a intranet como um meio capaz de absorver a realidade das barreiras geográficas, sendo por isso, também capaz de os aproximar mais, envolvendo-os, também mais, na dinâmica organizacional. O Grupo EDP aposta efetivamente e eficazmente no desenvolvimento e promoção da comunicação interna, tendo uma política aberta, promotora do conhecimento e da inovação.

Tendo diversos meios de comunicar com os seus colaboradores, estes valorizam sobretudo a Intranet, e reconhecem-no como o meio de comunicação mais eficaz no desenvolvimento da comunicação interna do grupo, seguido da edpON revista, e da edpON Tv. O meio de comunicação menos utilizado e apreciado pelos colaboradores é a Rádio, pelo que, eventualmente, o Grupo poderia repensar esta forma de comunicação.

Os colaboradores valorizam mais a Intranet, porque consideram que este meio lhes permite conhecer melhor a empresa, a missão, os valores e a estratégia organizacional, assim como os projetos e as pessoas ficando a conhecer melhor a vida da empresa. As características que mais valorizam neste meio de comunicação interna são, sobretudo, a interatividade e partilha de conhecimento. Por outro lado, e tendo em conta que a Intranet do Grupo EDP tem muita informação, os colaboradores embora numa percentagem reduzida, revelam alguma dificuldade em encontrar determinada informação.

Ao nível de informação, os colaboradores procuram na Intranet, sobretudo, informação sobre os Recursos Humanos, os serviços do qual dispõem, assim como o que está on (notícias, clipping, outros). Por outro lado, revelam pouca procura ou interesse em participar em grupos ou blogs. O que demonstra que os colaboradores aquando a passagem do inquérito (após dois meses da entrada da nova versão da Intranet) ainda estavam pouco familiarizados pela utilização destas ferramentas.

De referir ainda que os colaboradores consideram em menor percentagem, embora não sendo muito relevante, que a Intranet não aumenta a eficácia do trabalho individual nem em grupo, nem contribui para a motivação do dia-a-dia. Sendo a Intranet da EDP uma ferramenta bastante completa, tendo diversos conteúdos que possibilitam a informação e conhecimento aos seus colaboradores, mas também, o envolvimento e a sua participação e opinião, concluímos através do inquérito que os colaboradores sentem mais necessidade de consultar informação específica sobre a sua função e sobre o seu trabalho.

Tendo-se chegado a estas conclusões é agora possível validar a **primeira hipótese** apresentada: **A informação disponibilizada na intranet da EDP (edpON) vai ao encontro das necessidades e expectativas dos seus colaboradores.** No que diz respeito à **segunda hipótese - A informação disponibilizada na intranet da EDP (edpON), por conteúdos temáticos, vai ao encontro das expectativas das diferentes**

categorias profissionais em que se inserem os colaboradores também a consideramos validada.

Quando questionado sobre o nível de importância que atribui à existência de uma Comunicação Interna Regular e contínua na organização, 94% dos colaboradores consideraram como muito importante e importante. Por outro lado, 98% dos colaboradores consideram que a página de Intranet edpON, beneficia e promove a Comunicação Interna da empresa.

Quando analisamos a preferência pela anterior versão da Intranet e a atual, 100% dos colaboradores gosta mais da nova versão da Intranet em detrimento da versão anterior em diversos aspetos, mas sobretudo porque apreciam o design, cores e tipo de letra da intranet, porque sabem que é uma ferramenta rápida e de fácil uso e com segurança. Por outro lado, consideram que aumenta o sentimento de pertença.

Podemos concluir que os colaboradores consideram a Intranet e os seus conteúdos como muito relevantes e uteis na satisfação das necessidades do seu dia-a-dia, tendo em conta a sua atividade profissional, mas também as suas satisfações pessoais.

Mais de 95% dos inquiridos que responderam ao inquérito, considerou a intranet como importante ou muito importante para a empresa, como veículo de comunicação Interna, e como ferramenta de busca de informação e conteúdos, acedidos pelos colaboradores diversas vezes por dia. Assim sendo, a Intranet é o instrumento de comunicação interna mais importante e mais utilizado, sendo considerado pelos colaboradores como o veículo de transmissão de informação mais eficaz.

Valida-se assim a primeira hipótese, face à obtenção dos dados primários como na informação obtida nos dados secundários. Esta confirmação vai assim de encontro ao objetivo das áreas de comunicação da empresa, que pretendem sistematizar a comunicação interna do Grupo a nível mundial, nomeadamente via Intranet, através da transmissão da melhor quantidade e qualidade de informação e conteúdos que consolidem a unicidade de cultura no Grupo, com uma Intranet única, que reúna a informação necessária a todos os colaboradores EDP.

Relativamente à segunda hipótese consideramos que também foi validada, tendo em conta que analisando a Intranet e os seus conteúdos junto dos colaboradores inquiridos, e quando se faz a segmentação por categoria profissional, nota-se uma uniformização das respostas. Ou seja, a informação obtida do total dos inquiridos e a informação obtida das diferentes categorias funcionais não é muito distinta, o que nos permite concluir que os colaboradores partilham da mesma cultura, das mesmas opiniões e

valores organizacionais. Nota-se, contudo, em algumas categorias diferentes preferências por determinados conteúdos e informações. Neste momento a homepage da Intranet já é adaptada aos colaboradores das diversas empresas do Grupo EDP, ou seja existem os conteúdos de interesse geral, e depois os conteúdos específicos que dizem respeito a cada empresa. Neste caso específico, algo passível de ser fazer seria adaptar a homepage da intranet ao perfil de quem a está a consultar tendo em conta as diversas categorias profissionais. É certo que permitiria o acesso mais rápido à informação, bem como seria mais personalizado, contudo tendo em conta a observação direta e a população em estudo, não me parece pertinente uma alteração imediata, tendo em conta que não será por este fator que os colaboradores consultam menos a informação disponibilizada na Intranet. Além disso, os próprios colaboradores nesta nova versão disponibilizada, podem eles próprios colocar os conteúdos disponibilizados na sua homepage para aceder mais rapidamente aos mesmos. Assim sendo os próprios colaboradores adaptam e desenham a sua própria Intranet, permitindo assim uma elevada interatividade.

Através da análise das questões do inquérito é passível de se verificar que os colaboradores além de valorizarem os conteúdos e ferramentas de conhecimento, de partilha, ou mesmo de opinião, valorizam tudo o que diz respeito diretamente a si enquanto pessoa e enquanto profissional. Senão vejamos, valorizam mais os seguintes conteúdos “os meus RH”, “Os meus serviços”, e sentem maior necessidade de procurar informação sobre a própria função/atividade, serviços muito centrados no “eu” enquanto colaborador individual. Quando pensamos em Intranet pensamos sobretudo em colaboradores enquanto grupo, enquanto um conjunto que trabalha em equipa, contudo perante estas constatações, a organização em estudo, num futuro próximo, poderá adaptar a sua intranet a uma realidade onde ainda esteja mais explorada e patente, o colaborador. Ou seja, dar ênfase ao colaborador através de ferramentas de trabalho em que cada um sobressai e seja valorizado por isso.

Por outro lado, na questão nº13 do inquérito, cerca de 30% dos colaboradores apontam que nem sempre é fácil encontrar a informação pelo que se propõe uma melhoria ao nível do motor de busca, e maior promoção e divulgação na informação sobre as ferramentas disponíveis na Intranet.

Relativamente a possíveis novas investigações que venham a decorrer, podemos indicar a relevância de alargar este estudo incluindo os colaboradores do Grupo EDP a nível

mundial. Bem como, seja passível aplicar o questionário a um maior numero de colaboradores da Edp, de modo, a que a sua representação faça ao universo global de colaboradores do grupo Edp (e suas empresas), esteja melhor enquadrado porque só assim é possível se perceber (em maior pormenor a sua representatividade), o que pensam todos os colaboradores do grupo Edp; ultrapassando-se as limitações que nesta investigação tivemos. Por isso, se elas forem ultrapassadas podemos considerar que esta investigação mais do que um fim, em si mesma, se posicionou e assumiu-se mais como um inicio de um processo de investigação de base mais exploratória rumo a uma investigação mais exaustiva e representativa junto de todo o universo de colaboradores do grupo Edp, assim seja possível, também entendida a sua necessidade e pertinência junto dos responsáveis do grupo Edp.

Conclusões

Num ambiente organizacional cada vez mais desenvolvido e em constante mutação, criar mecanismos para obter diferencial competitivo é cada vez mais difícil, pois há uma rápida acessibilidade aos modelos de gestão, que auxiliam no crescimento dos negócios organizacionais. Contudo, a maior parte dos gestores já identificaram que uma boa estratégia de comunicação interna, é fundamental para o bem-estar organizacional e para o fomento do negócio, favorecendo o alinhamento da missão, valores e visão, e a promoção da integração dos colaboradores. O desenvolvimento da comunicação permite a aproximação entre as organizações e os seus stakeholders, quer estes sejam internos ou externos. A comunicação interna, tem como principal função estreitar a relação entre a organização e o seu público interno, fomentando a partilha de informação que contribui para a determinação do comportamento dos indivíduos nas organizações, assim como os seus níveis de performance e de motivação. O desenvolvimento da comunicação interna é fundamental e essencial para as empresas se promoverem junto dos seus públicos internos, criando uma imagem positiva da organização.

A área de comunicação, apresenta-se assim, como um fator estratégico dentro da empresa, em que é necessário transmitir aos colaboradores informações relevantes da organização e do seu trabalho, criar um ambiente de confiança e harmonia, capaz de superar desafios e metas, transformando as suas ações em marcos importantes da competitividade da organização.

A comunicação interna precisa acompanhar as mudanças que a organização adere e pretende aferir, a necessidade de transmitir mensagens com agilidade e obter retornos imediatos. O que fez com que essa área adotasse ferramentas da Tecnologia da Informação, visando a melhoria de seus processos, e o atingimento de maior êxito nas atividades organizacionais.

Por outro lado, sabe-se também que a tecnologia é uma importante parceira, que tem transformado o modo como as pessoas se comunicam dentro do ambiente corporativo, tornando esse processo mais rápido, direto e eficiente. Surge assim a Intranet, rede corporativa empresarial, que permite a aproximação e maior colaboração entre os colaboradores, favorecendo a gestão do conhecimento, o processo de inovação e o aumento da produtividade. A comunicação interna está a atravessar uma nova fase, em que as ferramentas tradicionais precisam ser repensadas, pois o cenário tecnológico neste momento, como a web 2.0 e o social media, disponibiliza-nos uma gama de

soluções inovadoras, simples e de baixo custo. O grupo EDP está atento às melhores práticas desenvolvendo estas tecnologias na nova versão da Intranet indo ao encontro das necessidades dos seus colaboradores. É essencial estar atento às melhores práticas do mercado, por forma a se conseguir diferenciais competitivos e sustentáveis, que reconheçam a comunicação como um fator estratégico para a gestão das organizações. O instrumento da Intranet possibilita que a comunicação seja realizada contendo mais informações de forma mais segura, mais rápida e mais eficaz que outros suportes e meios tradicionais. Uma dessas formas é a quantidade e variedade de tipos de conteúdos que podem ser depositados na rede Intranet, permitindo uma elevada interatividade e participação dos colaboradores. Com ela, a comunicação ganhou mais agilidade, dinamismo, integrando e aproximando mais os seus colaboradores, independentemente da localização física onde trabalham.

As respostas obtidas no inquérito por questionário efetuado nesta dissertação, revelam, na generalidade, a satisfação dos colaboradores do Grupo EDP com a edpON Intranet. A intranet do Grupo EDP é o meio de comunicação interna por excelência, caracterizada pela sua versatilidade, abrangência e facilidade de atualização. É a maneira mais eficaz de manter os colaboradores permanentemente informados e envolvidos com o que se passa e vai passar na instituição.

Apesar de todos os colaboradores acederem a uma mesma intranet, não existem duas homepages iguais em todo o Grupo EDP. É caracterizada, sobretudo, tendo em conta que cada página é feita à medida de cada utilizador, uma vez que combina informação transversal do Grupo EDP, com informação específica da sua empresa e país e informação pessoal, tendo em conta que o próprio utilizador a personaliza e subscreve.

Num futuro próximo, o Grupo EDP prevê estar disponível na Intranet o blogue do CEO, e o acesso a partir da rede externa da EDP, e a disponibilização da versão mobile, para que a intranet esteja, de facto, ainda mais disponível a qualquer hora e em qualquer lugar.

Nesta dissertação de Mestrado optou-se por aplicar, em termos metodológicos, a elaboração de uma entrevista à responsável pelo desenvolvimento da Intranet, a observação direta do site de intranet e a elaboração de um inquérito por questionário aos colaboradores da Edp. Assim, foi possível recolher informação necessária para fundamentar as hipóteses colocadas: A informação disponibilizada na intranet da EDP (edpON) vai ao encontro das necessidades e expectativas dos seus colaboradores. E a

segunda hipótese - A informação disponibilizada na intranet da EDP (edpON), por conteúdos temáticos, vai ao encontro das expectativas das diferentes categorias profissionais em que se inserem os colaboradores.

Os colaboradores inquiridos do Grupo EDP confirmaram os referenciais teóricos que expõem a Intranet como integradora e promotora do envolvimento dos mesmos com os objetivos organizacionais.

A intranet vai ao encontro das necessidades de informação dos colaboradores do Grupo EDP e as temáticas dos conteúdos disponibilizadas pela intranet são incentivadoras de participação ativa dos seus colaboradores. Para o Grupo EDP, a Intranet é sobretudo um instrumento que permite aproximar as pessoas, promover o networking interno e a partilha do conhecimento e transmitir a cultura comum do Grupo EDP (respeitando obviamente as especificidades de cada empresa e país).

A página inicial e a intranet no seu todo está bem organizada, assim como as ligações entre os vários níveis e os seus conteúdos são de fácil acesso. De destacar a segurança e a rapidez de acesso. Também o design, as cores e tipos de letra são apreciados.

Também, em relação às ferramentas e conteúdos, os colaboradores consideram que a intranet é um instrumento de comunicação interna mais eficaz face aos restantes disponibilizados.

Em relação aos conteúdos e ferramentas, encontramos aspetos que agradam mais e outros que agradam menos aos colaboradores contudo nenhum item tem uma avaliação negativa. Os colaboradores consideram que, genericamente, os conteúdos e as ferramentas são os adequados, assim como a informação disponibilizada e ritmo com que é atualizada. Também consideram que têm facilidade em utilizar a intranet no seu dia-a-dia e é uma ferramenta em que a maioria dos colaboradores consulta várias vezes por dia.

De facto a Intranet do Grupo EDP atendendo a sua área de negócio inovadora e em constante mudança, e pela caracterização dos seus colaboradores e da sua cultura tem muitos conteúdos. Esses conteúdos são bastante atuais, modernos e acessíveis a qualquer colaborador. Contudo alerta-se para o facto de ser um instrumento bastante poderosa ao nível comunicacional, que ao permitir uma elevada interação, tem que ter necessariamente um elevado nível de controlo da informação diária que é colocada e disponível online. Neste seguimento, o Grupo EDP tem cerca de 70 gestores de conteúdos (nas várias empresas do Grupo).

Podemos afirmar que através da observação direta, da entrevista assim como pelo questionário aplicado, a intranet do grupo EDP, é considerada como um decisivo instrumento de comunicação interna do grupo. É expressiva e bidirecional, que envolve todos os colaboradores, levando a comunicação interna muito para além do seu sentido descendente, tradicional. Integrada numa estratégia de comunicação interna adequada, a edpON intranet é um instrumento fundamental de gestão participativa que ultrapassa os seus maiores entraves, a resistência à mudança e o medo da novidade. Atende às necessidades, exigências e expectativas do seu público interno, e caracteriza-se como sendo inovadora, versátil, e também por isso surpreendente na sua essência.

A comunicação interna concentra em si o poder de criar e inculcar valor junto dos seus colaboradores, gerando a confiança e motivação num ambiente pautado pela clareza e transparência. Aferimos claramente que os colaboradores estão motivados e satisfeitos, agindo de acordo com os objetivos organizacionais, com a sua missão e os seus valores. O grupo EDP consegue, de forma distinta, fazer uso da Intranet em rede, como um ponto de união, através da partilha de opiniões, e promovendo uma maior difusão de cultura, de aproximação e envolvimento dos colaboradores, através de espaços que potenciam a participação.

Bibliografia

ALDELFER, C.P. (1969), *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, In Organizational Behaviour and Human Performance*, V4;

ALMEIDA, Vítor (2000) *A Comunicação Interna na Empresa*, Lisboa, Práxis;

ALOY, Jaume Almenara; DELGADO, Marina Romeo; PÉREZ, Xavier Roca (2005) *Comunicación Interna en la empresa*, Barcelona, Editorial UOC;

BEER, M. and NOHRIA, N., (2000), *Cracking the code of change*, Harvard Business Review, 78, nº3:133-139;

BILHIM, João Abreu de Faria (2004), *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas*, 3º Edição, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;

BRANDÃO, Nuno Goulart (2013), *O Comportamento organizacional como fundamento da gestão participativa* in *Excelência Organizacional*, Lisboa, editora Bnomics, pp.137-173;

CASTELLS, Manuel (2007), *A Sociedade em rede*, Volume I, a Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian;

CAMARA, Pedro; GUERRA, Paulo; RODRIGUES, Joaquim (2007), *Novo Humanator- Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 1ª Edição, Lisboa, Dom Quixote;

CHIAVENATO, Idalberto (1999), *Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*, São Paulo: Campus;

CHIAVENATO, Idalberto (2004), *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 7º Edição, São Paulo, Elsevier Editora Lda;

CHIAVENATO, Idalberto (2009), *Recursos Humanos- O capital humano das organizações*, 9º Edição, Rio de Janeiro, Elsevier Editora, Lda;

CUNHA, Miguel Pinha, REGO, Arménio (2009); *Liderar*, 2ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote;

- DEDRICK, J.; KRAEMER, K. L, (2005), *The impacts of IT on firm and industry structure: the personal computer industry*, California Management Review, vol. 47, n. 3, p. 122-142;
- DESHAIES, B. (1992); *Metodologia da investigação em ciências humanas*; Lisboa: Instituto Piaget;
- DIAZ DE RADA, A (2010), *Cultura, antropología y otras tonterías*, Madrid, Trotta;
- DUTERME, Claude (2002), *A Comunicação Interna na Empresa – a abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*, Lisboa, Instituto Piaget;
- FADUL, Anamaria, (2006), *Novas tecnologias de comunicação: impactos políticos, culturais e socioeconómicos*, São Paulo, Summus Editorial;
- FERREIRA Isidoro, e MARTINEZ Luís Fructuoso (2008), *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*, Lisboa: Editora RH;
- FERREIRA J. M. Carvalho, NEVES José, CAETANO António (2011), “*Manual de Psicossociologia das Organizações*”, Escolar Editora, Lisboa;
- FORTES, Waldyr Gutierrez, *Relações públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias*, 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, pp. 2003. 394;
- FREIXO, Manuel José Vaz (2010), *Metodologias Científica – Fundamentos, Método e Técnicas*, 2ª edição, Lisboa, Instituto Piaget;
- HAWABHAY Bharati, RUSSELL Abratt, PETERS, Mark (2009). Academic Research. *The Role of Corporate Communications in Developing a Corporate Brand Image and Reputation in Mauritius*;
- HARGREAVES, Andy (2003), *O Ensino na Sociedade do Conhecimento: a educação na era da insegurança*”, Colecção Currículo, Políticas e Práticas, Porto, Porto Editora;
- HERZBERGF (1959), *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, Nova York;
- HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew (2008), *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo;

HOUSE, Robert. HANGES. S, RUIZ-QUINTANILLA. A, DORFMAN. Peter W., JAVIDAN, DICKSON. Marcus, GUPTA. Vipin, & 170 Country Co-investigators (1999), *Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE*, in W. Mobley, J. Gessner, & V. Arnold (eds.), *Advances in Global Leadership*, vol. 1, 171-234, JAI Press, Stamford, CN;

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (1997) *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*, 5ª Edição, S. Paulo, Summus;

MARTINS, Daniel de A. (2005), *Intranets nos processos de comunicação interna de instituições públicas: efeitos e implicações (um estudo de caso no Detran-RN)*. Dissertação (Mestrado em Administração). Recife: UFPE;

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

MASLOW, A. H. (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York;

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

MAXIMIANO, António (2007), *Introdução à administração*, S. Paulo, Atlas;

McCLELLAND, D.C. (1961), *The Achieving Society*, Nova York, Van Nostrand;

MEXIA, António (2011), *Relatório Social da EDP*, Lisboa, EDP;

MINTZBERG, H., et al. (2000), *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*, Porto Alegre: Bookman;

MOREIRA, Elizabeth Hurber; PON, Mónica Elisa Dias (2003) *Novas Tecnologias na Comunicação Empresarial – A Intranet como ferramenta da comunicação interna*, in XXVI Congresso Anual em Ciências da Comunicação INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, Belo Horizonte;

NESTARES, M^a Isabel de Salas (2002) *La comunicación empresarial a través de Internet*; Universidad Cardenal Herrera-CEU, Fundación Universitária San Pablo- CEU. Valência;

NEWSTROM, John W. (2008), *Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho*, Tradução da Décima Segunda Edição, MC Graw Hill;

NIELSEN, Jakob. (2000) *Projetando Websites*. Rio de Janeiro: Campus;

OSÓRIO, T. L. G, *Gestão da tecnologia da informação* In: Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, São Paulo;

PEREIRA, Orlando Gouveia (2008), *Fundamentos de Comportamento Organizacional*, 2^a Edição, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian;

PINHO, J.B. (2003) *Relações Públicas na Internet - Técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse*, São Paulo, Summus Editorial;

PINTO, Francisco Queirós, CARVALHO, Paulo (1997), *As intranets como valor acrescentado para uma empresa*, Encontro Nacional de Engenharia e Gestão Industrial”, Lisboa, Universidade Lusíada;

QUINTELA, José de Lemos (2006), *Comunicação Financeira – Transparência nos Sites das Empresas Cotadas*, Lisboa, Presselivre;

QUIVY, R.; Campenhoudt, L. (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva;

REGO, Arménio (2007), *Comunicação Pessol e Organizacional*, 2^a Edição, Lisboa, Edições Sílabo;

REGO, Torquato do (1986), *Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional*, São Paulo; Summus Editorial;

SAMPIERI Roberto Hernández, COLLADO, Carlos Fernández, LUCIO, Pilar Baptista (2006), *Metodologia de Pesquisa*, 3^a edição, São Paulo, Editora McGraw-Hill Companies;

SCHEIN, Edgar, H. (2010), *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey Bass;

SOUSA, Maria José, BAPTISTA, Cristina Sales (2011), *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios- Segundo Bolonha*, Lisboa, Factor;

TENCH, Ralph; YEOMANS, Liz (2006), *Exploring Public Relations*, Harlow, Pearson Education;

TERPLAN, Kornel (1999), *Intranet Performance Management*, USA, CRC Press;

TORQUATO, G. (2002), *Tratado de comunicação organizacional e política*, São Paulo, Pioneira;

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

VROOM, Victor H. (1964), *Work and Motivation*, Nova Iorque, .John Wiley;

Webgrafia

BAJWA, D. S. & Ross, S. C. (2002). “*Factors influencing the adoption and implementation of organizational intranets.*” (Consultado a 31 Janeiro 2013); acedido em: <http://iacis.org/iis/2002/BajwaRoss.pdf>

CASTRO, Bruno (2006), “*Avaliação dos funcionários sobre a implantação da intranet: caso de estudo de uma empresa de serviços de engenharia de incêndios*” in Ibmec (Consultado em Setembro de 2012), acedido em: http://www.ibmecrj.br/sub/rj/files/dissert_mestrado/adm_brunocastro_set.pdf);

HOLTZ, Shel (1996), “*Intranet: What’s all the excitement?*”, The Intranet Journal, Jun/Jul 1996, 13,6: ABI/INFORM, Complete (consultado a 10 de Fevereiro de 2013), acedido em: <http://search.proquest.com/docview/210286692?accountid=62749>;

MARCHIORI, Marlene Regina (1999), “*Comunicação é Cultura. Cultura é Comunicação*” publicado na revista Comunicação Empresarial, São Paulo, nº31; Consultado a 05 de Março de 2013; Acedido em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0067.htm>

TOGATLIAN, Marco Aurélio, “*Entrevistas*” (Consultado a 08 de Agosto de 2013); acedido em: - <http://www.togatlian.pro.br/docs/pos/unesa/instrumentos.pdf>)

VIANA, Fernando; SILVA Élido; OLIVEIRA, José (2007), *O Papel da Intranet na Comunicação Organizacional Interna: estudo de caso em um banco de desenvolvimento* in Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologias (consultado em Novembro de 2012) acessado em: http://www.aedb.br/seget/artigos07/1316_Artigo%20TI%20e%20Comunicacao%20SEGET.pdf);

Outras Fontes Bibliográficas

Documento EDP Sustentabilidade de 17 de Fevereiro de 2009;

Relatório Social da EDP- Ano 2011;

Revista edpON- Ano 2011 e 2012;

Informação Institucional e documentação interna confidencial de documentações internas de informação corporativa da empresa;

Página do site da Internet da EDP: <http://www.edp.pt/pt/Pages/homepage.aspx>, consultada desde Janeiro de 2009 até à data de entrega desta dissertação;

Página do site da Intranet da EDP consultado em dois momentos distintos aquando a observação direta);

Anexos

Anexo 1 – Observação Portal Corporativo do Grupo EDP – a Intranet edpON!

1. Observação Dezembro 2011 e Janeiro 2012

- Primeira página que aparece aos utilizadores quando acedem á internet
- Surge imagem geral empresa da marca assim como algumas notícias das diferentes áreas.
- É uma Plataforma sap.
- 3 áreas edp; brasil; edp renováveis
- Imagem geral por áreas e conteúdos em 3 línguas inglês, português e espanhol.
- 2 EM DOIS DIAS a mudança de destaques (são 5)
- EDP ON É SUBDIVIDIDO EM 4 ÁREAS: SOU EDP/ SERVIÇOS/OUTROS CANAIS/O MEU PORTAL

EDP TEM 5 DESTAQUES:

- o que o motivaria a ser voluntário
- quiz sobre sector de energia
- quiz sobre segurança de informação (forma de transmitir conteúdos)
- campos de férias edp
- ser voluntário nos hospitais

Lado esquerdo conteúdos:

DENTRO DA EDP ON TEMOS 4 SUB ÁREAS:

- 1º SOU EDP

- **Grupo EDP** (visão, valores e compromissos, objetivos. Estratégicos, relatório e contas, manual de organização, estrutura acionista, assembleia geral, provedor de ética, prémios recebidos, apoio apresentações externas)
- **Indicadores de gestão** (publicações, relatório e contas)
- **Planeamento energético**
- **Videoteca** (vídeos apresentados por temáticas, infraestruturas, países)
- **Noticias** (por anos; revista on, + energias, energias, edp noticias, mundo edp, recortes de imprensa)
- **Marca EDP** (apresentação, manual da marca, logos, fonts, templates, wallpapers, historia da marca)
- **Gestão de pessoas** (apresentação, atratividade, R&S, Acolhimento e Integração)
- **Avaliação de potencial e desempenho**
- **Formação**
- **Gestão do potencial**
- **Mobilidade**
- **Estágios**
- **Compensação e Benefícios**
- **EDP Flex**
- **Quiosque RH** (consulta de informação pessoal como gestão do tempo, recibos de vencimento e outros serviços suplementares)
- **Relações de trabalho**
- **a2d** (tabela salarial, ajudas de custo, aniversários, cheques-brinde, quem é quem, Mark ponto, certificação escolar).

- **Conciliar** é um programa de conciliar a vida pessoal e profissional (medida, saúde e bem-estar, família, vida pessoal e trabalho, cidadania, observatório, portal é fácil e protocolos edp)
- **Desenvolvimento sustentável** (apresentação, relatórios de sustentabilidade, ambiente, comunidade, boas práticas edp, biodiversidade, posa, dow jones, energia sustentável)
- **Prevenção e segurança** (apresentação, politica de segurança, sistema gestão da segurança edp (SGSC), legislação de segurança, participação de acidentes de trabalho, catalogo empresas, FSS-Fichas de segurança e saúde, modelos e impressos P&S, relatórios de atividade, pesquisa de documentos P&S, Segurança e Cidadania, 6º encontro segurança no trabalho, eleições representantes)
- **Sistemas de informação** (apresentação, manuais de utilizador, modelo de governo TI, segurança da informação, renovação tecnológica, gestão de identidades e acessos, contactos, regras de utilização das TI, FAQ`S, noticias, limpezas digitais, projetos, softwares
- **Auditoria** (apresentação, normas e procedimentos, controlo interno, relatório de atividades, noticias)
- **Uteis** (apresentação, apresentações power point, dicas informáticas, como fazer um cv, apoio ao cidadão, frequências de rádio, criançada, classificados, arep, clube do pessoal edp, doação de sangue, serviço de tempo e trânsito., neste espaço encontra algumas ferramentas uteis para utilizar no seu dia a dia e sempre que necessitar.
- **Comunicação de irregularidades**
- **Fundação edp** – (apresentação, museu da electricidade)
- **Colaboradores** (formulário para envio de sugestões, comentários ou pedidos)
- **Contacte-nos** (campo igual ao anterior)
- **Os clientes edp** (compromisso com o cliente e experiência do cliente)
- **Projectos** (smile, geo edp, econnosco, conta Connosco)
- **EDP Way** (projetos)

- **Universidade EDP** (articula com a formação, o desenvolvimento de carreiras, a gestão do conhecimento e a gestão da mudança). A universidade edp é composta por 2 escolas transversais: conhecimentos e práticas não exclusivas de uma área de negócio; e escola de desenvolvimento de diretivos (desenvolvimento do potencial dos colaboradores em competências de gestão e liderança e soft skills)-, 5 escolas funcionais conhecimentos e práticas exclusivos de uma área de negócio: produção, distribuição, gás, renováveis e comercial.

- **EDP on-micro site** (Micro site passatempos interno e externo)

2. SERVICOS

- **RH** (guia de soluções formativas; informação sobre formação, biblioteca virtual)

- **Aprovisionamentos** (contratação publica, compras eletrónicas, sinergie, registo e qualificação fornecedores)

- **Apoio logístico e administrativo** (GI- gestão de instalações, frota-reserva de viatura, intervenção na viatura, casas edp)

- **Económico-financeiro** (impressos DTT, pagamentos a terceiros)

- **Impressos** (impressos DSR, pedido de declarações RH, Manual de seguros, impressos e minutas)

- **Quiosque de RH** (Justificação de ausências, picagens anómalas, alteração de férias, boletim de deslocações).

3º OUTROS CANAIS:

- **Valor** (1ª pagina empresa, catalogo de serviços, quiosque rh, noticias, edp valor, campos ferias edp, comissão de segurança e contacte-nos)

- **Distribuição**

- **Produção**

- **Inovação**

- **Sãvida**

- **Soluções comerciais**
- **Hc energia**
- **Comercial** (naturgas energia, edp gás)
- **Naturgas Energia**
- **Edp gás**

4º O MEU PORTAL

- **Organizer**
- **Documentos**
- **Colaboração**
- **Personalização**
- **Dicas**
- **Perguntas frequentes**
- **Inscrições online**
- **Voluntariado**

No Lado direito tem serviços EDPON

1. **Edpessoa** (Agenda colaborador e documentos anexados)
2. **Quiosque RH** (informação pessoal do colaborador, vencimentos, outras informações pessoais)
3. **Markpont** (marcação do ponto online)
4. **Biblioteca Virtual** (Revistas e artigos de diferentes áreas)
5. **Boleias** (semelhante a Carpooling)
6. **ClickIdea** (Caixa Sugestões)- todos os colaboradores podem ver as ideias dos colegas e fazer comentários e é feito o feedback publicamente
7. **ClienteOK** (espaço para comunicar problemas ou situações que familiares e amigos não conseguiram resolver junto dos canais habituais).

8. **Quem é quem?** Na edp, hc energia, naturgas energia,edp renováveis, energias do brasil
9. **Wikiedp** (modo de funcionamento semelhante a wikipedia)
 - Informação sobre grupo edp
 - Informação sobre sustentabilidade
 - Informação sobre economia e finanças
 - Gestão do risco
 - Marketing e comunicação
 - suporte
 - energia
10. **job opportunities**
11. **Puc** (ponto de contacto com tecnologias de informação)
12. **Fundação**
13. **Mensagem ao presidente** (contacto com presidente)

Na **intranet edp renováveis** tem informação sobre a edp group;europe and brazil, north america.

Na **intranet global** tem conteúdos em inglês, espanhol e português sendo que não é uniforme dado que dentro de um conteúdo tem várias línguas.

CONCLUSÕES DA 1ª OBSERVAÇÃO À INTRANET edpON :

A intranet do grupo EDP é, sobretudo, um espaço de encontro e de partilha entre os colaboradores EDP. Com uma linguagem próxima, reúne, diariamente, as notícias da vida do grupo, mostrando, também através de reportagens vídeo, o que aconteceu ou vai acontecer e dando a conhecer os projetos da EDP, em todas as suas áreas de atuação.

Para tornar a vida mais fácil aos colaboradores, serviços como o “Markponto” (picagem de ponto eletrónica), o “Quem é Quem” (base de dados com todos os colaboradores da empresa) ou o “Quiosque EDP” (plataforma de Recursos Humanos para marcação de férias, justificação de ausências, consulta de saldos e ordenado e muito mais) constituem-se como ferramentas acessíveis e práticas.

A interatividade é uma marca do portal "Sou EDP" e permite enviar mensagens ao Presidente do Conselho de Administração Executivo, reservar carros da frota, reportar problemas no local de trabalho, enviar sugestões de melhoria e críticas construtivas. A videoteca, um arquivo de vídeos, mostra o que o Grupo é e faz de melhor.

Na sua vertente mais lúdica, o portal convida, ainda, à participação em passatempos em que é possível ganhar bilhetes para desafios de futebol, espetáculos de bailado ou concertos. A empresa partilha assim, com os seus colaboradores, as contrapartidas dos patrocínios concedidos.

Outra parte importante da intranet é a wikiedp, onde o convite à partilha de conhecimento é explícito. Este espaço, sempre em construção, é feito do contributo e dos saberes de todos os colaboradores, cujo interesse é diretamente proporcional ao número de artigos publicados.

OBJECTIVO MUDANÇA INTRANET :

- Nova Intranet mais global e interativa em plataforma web 2.0; Outros canais: mais específico por áreas;
- Boa imagem geral, um pouco confuso pois tem conteúdos repetidos, contém muita informação o que não estando sistematizada pode ser mais difícil para o utilizador. Deveria ser uma ferramenta mais “friendly”.

A internet e a web revolucionaram a forma como:

- Acedemos à informação e conhecimento;
- Partilhamos conteúdos em múltiplos suportes- texto, imagem, áudio, vídeo;
- Comunicamos;
- Socializamos;
- Partilhamos conhecimento;

“Enterprise 2.0 is the use of emergent social software platforms, within companies, or between companies and their partners or customers.” Prof. Andrew McAfee, Harvard Business School

Qualquer membro da organização está à distância de dois cliques: Horizontal, aberta, ágil, produtiva, eficiente, flexível. A informação deixa de estar apenas nas pessoas passando a residir nos sistemas. Os colaboradores partilham.

O conhecimento tácito no grupo edp: o grupo edp possui um vasto conhecimento, acumulado ao longo de décadas e disperso na organização. O acesso generalizado a este ativo é uma mais valia para a organização e cria um efeito multiplicador.

Objectivo de uma nova versão da Intranet: Trabalho colaborativo: um novo conceito de trabalho em equipa, baseado na interação, colaboração e partilha permanente de informação e conhecimento. Cada responsável gere os recursos do espaço e a sua interação com o exterior. Cada espaço colaborativo é um conjunto de ferramentas web 2.0, Logo utilização da plataforma em regime de self-service, com gestão descentralizada e controle centralizado.

Utilização:

- Openspace;
- Equipas de projeto, independentemente da dimensão e dispersão;
- Comitês, grupos de trabalho, etc.;
- Direções/departamentos com dispersão geográfica;

Impacto:

- Desenvolve a cultura 2.0;
- A informação está sempre disponível, no mesmo sítio;
- Minimiza a utilização do e-mail;
- Promove o espírito de partilha;
- Aumenta o entrosamento da equipa;
- Aumenta a capacidade de comunicação interna à equipa;
- Potencia a comunicação com o exterior da equipa;
- Agiliza e simplifica a recuperação e arquivo de informação no fecho do projeto;

Observação Dia 13 de Março 2013

EDPon



Imagem da página inicial

A nossa empresa:

- **Sobre nós**
 - A nossa história
 - Estratégia
 - Gestores
 - Acionistas
 - Conselho Geral de Supervisão
 - Organização
 - Empresas EDP
 - Indicadores
 - Políticas e Princípios
 - Reconhecimento
- **Recursos Humanos**
 - Atratividade
 - Recrutamento e Seleção
 - Acolhimento e Integração
 - Avaliação de Potencial e Desempenho
 - Formação
 - Gestão do Potencial
 - Mobilidade

- Compensação e Benefícios
- Conciliação
- Voluntariado
- **Ética e Conduta**
 - Código de Ética
 - Provedor de Ética
- **Sustentabilidade**
 - Princípios de Desenvolvimento Sustentável
 - Ambiente
 - **Água**
 - **Biodiversidade**
 - **Alterações Climáticas**
 - **Ambiente em números**
 - **Avaliação de Impacte Ambiental**
 - **Legislação Ambiental**
 - **Sistemas de Gestão Ambiental**
 - Diálogo com as Partes Interessadas
 - Índices de Sustentabilidade
 - POSA
 - Relatórios e Manuais de Relato
 - Econosco
 - Úteis
- **Inovação**
- **Marca EDP**
 - Campanhas EDP
 - História da Marca
- **Fundações**
 - Fundação EDP
 - Fundación HC
 - Instituto EDP
- **Universidade EDP**
 - Escolas Transversais
 - Escolas Funcionais
 - Campus Online

- **Sistemas de Informação**
 - Arquitetura
 - Serviços DSI
 - Segurança da Informação
 - Gestão de Identidades e Acessos
 - Boas Práticas
- **Prevenção e Segurança**
 - Política de Segurança
 - Gestão da Segurança
 - Portugal
- **Auditoria**
- **Comunicação de irregularidades**
- **Contacte o Presidente**



- Cumprimos com os compromissos que assumimos perante os nossos acionistas.
- Lideramos através da capacidade de antecipação e execução.
- Exigimos a excelência em tudo o que fazemos.

Autor: Sara Daniela Grandão José

EDP: € 2.355 ▲ 0%
EDPR: € 3.918 ▲ 0%

os rostos da nossa energia

Lisboa

Contate-nos | Termos de Utilização | Mapa do site | Ajuda

O nosso negócio:

edp on intranet

Geral
 Colaboradores
 Grupos
 Documentos
 PT | EN | ES

Pesquisa avançada »

A minha área »
 Hoje estou: 😊
 Logout

A nossa empresa | O nosso negócio | O que está ON | Partilha e conhecimento | Os meus serviços | Os meus RH

Empresa: EDP Group

Sobre nós

- A nossa história
- Estratégia
- Gestores
- Acionistas
- Conselho Geral de Supervisão
- Organização
- Empresas EDP
- Indicadores
- Políticas e Princípios
- Reconhecimento
- ▶ Recursos Humanos
- ▶ Ética e Conduta
- ▶ Sustentabilidade

O nosso negócio

- » Cadeia de Valor
- » Geração de eletricidade
- » Distribuição de eletricidade
- » Comercialização de eletricidade
- » Gás
- » Clientes EDP
- » Serviços de suporte
- » Inovação
- » Planeamento energético

Compromissos

Valores

- Confiança... nos acionistas, clientes, fornecedores e demais stakeholders.
- Excelência... na forma como executamos.
- Iniciativa... manifestada através dos comportamentos e atitudes das nossas pessoas.
- Inovação... com o intuito de criar valor nas diversas áreas em que actuamos.
- Sustentabilidade... visando a melhoria da qualidade de vida das gerações atuais e futuras.

Compromissos

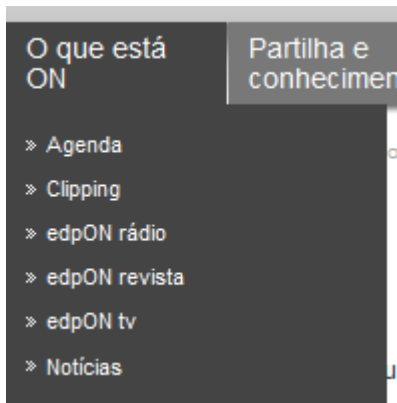
- Compromissos com os Clientes

Traduzir

EDP Agenda | Notificações

No menu "o nosso negócio" os colaboradores ficam a conhecer as áreas de negócio do Grupo EDP desde a geração, passando pela distribuição até à comercialização.

O que está ON:



Essa área é dedicada às notícias, agenda, clipping, edpON rádio, edpON revista, edpON TV, entre outros. É aqui que o colaborador fica informado sobre as últimas novidades da empresa.

Nesta página encontra todas as notícias publicadas pelas empresas do Grupo EDP.

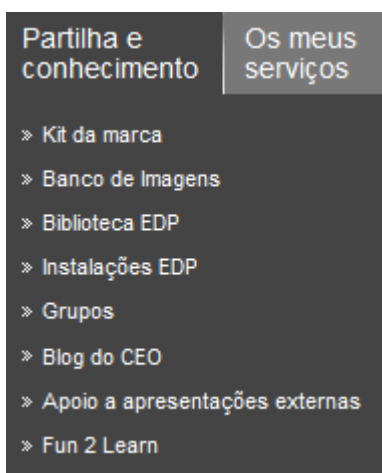
Pode selecionar as notícias por ano, autor, data da publicação, país, empresa, área de negócio ou tema.

Tal como nas redes sociais também tem botões de opções para colocar um gosto ou não gosto na notícia. Botões disponíveis em todas as notícias. Exemplo:

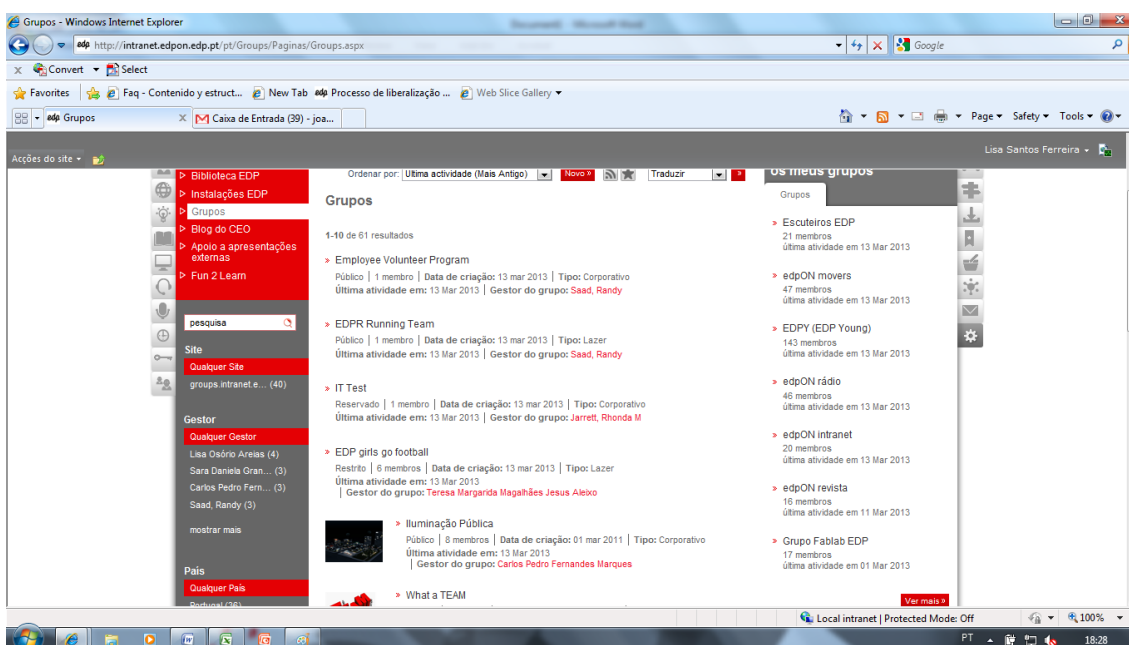
- Faça “Gosto”
- Marque como um assunto de seu interesse
- Adicione aos seus atalhos
- Partilhe com os seus contatos
- Exporte para PDF
- Imprima a página

Partilha e Conhecimento

Neste menu você pode ver o kit da marca, consultar a biblioteca edp, os grupos e o blog do CEO, António Mexia.



Grupos



Blog do CEO

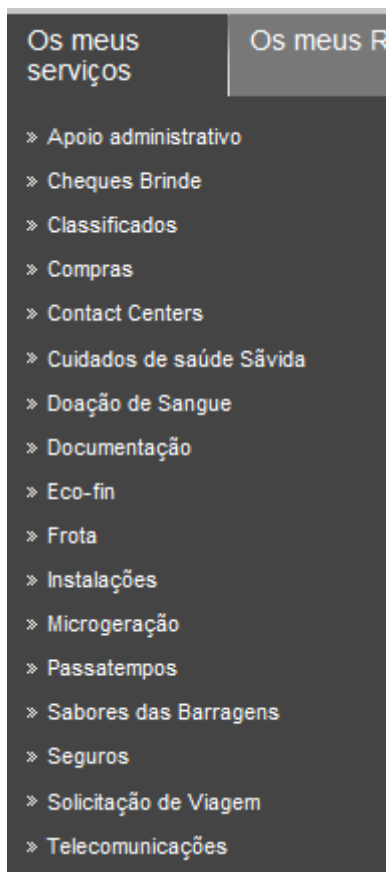
Nesta página, pode aceder ao blogue do CEO, António Mexia, que falará de assuntos corporativos e do dia-a-dia. Acompanhe!

Fun do Learn

Sem entropias, e tal como o próprio nome indica, aprender pode ser fácil, rápido e divertido. Esclarecer dúvidas e partilhar conhecimentos pode ser feito de forma descontraída, através de linguagem simples, e com recurso à criatividade. Sob o formato de quiz, pode aprofundar conhecimentos, por exemplo, sobre o “setor

elétrico”, testar se é um ás com o “novo acordo ortográfico” ou simplesmente se faz corretamente “a gestão do mail”. Aprendizagens de temas complexos de forma lúdica – foram criadas aplicações digitais onde os colaboradores põem à prova o que aprenderam enquanto se divertem;

Os meus serviços: Aqui pode encontrar os serviços que estão disponíveis para o seu perfil (difere da empresa a que o colaborador pertence)



Os meus RH Aqui pode encontrar todos os serviços relacionados com a área de RH (os serviços disponíveis também dependem da empresa a que o colaborador pertence).

Os meus RH

A minha área

- » Gestão das Pessoas
- » Programa Conciliar
- » Aniversários
- » AREP
- » Campos de Férias
- » Clube de Pessoal
- » Formação
- » Gestão de Tempos
- » Impressos RH
- » Informações Pessoais
- » Outros Serviços RH
- » Vencimentos
- » Viagens e Deslocações

Estou em: EDPON Intranet » Português » Os meus RH » Aniversários

EDP Agenda Notificações

Traduzir

Aniversários

Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maio | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro

Ver

- Todas as Correspondências
- Correspondências de Nome
- Correspondências de Perfil


Cargo

- Qualquer Cargo
- Electricista Princi...
- ESCRITUR. PESSOAL E...
- Licenciado II
- Tecnico Principal D...

mostrar mais

Perguntar-me Sobre


- Qualquer Perguntar-me Sobre
- Alguna coisa ou não...
- Lean
- Lean Manager
- Lean Six Sigma Cert...



Fabio Menegussi

Tecnico Medicao Jr
RUA AUGUSTO CALMON, 1294
fabio.menegussi@edpbr.com.br
Aniversário: 13 mar | Desejar Feliz Aniversário


» Procurar no organograma



Reinaldo Fonte Fanticelli

Tecnico Medicao Sr
55 27 3348 4245
ROD.BR101 NORTE K.9,5 S/N
rfonte@edpbr.com.br
Aniversário: 13 mar | Desejar Feliz Aniversário

» Procurar no organograma



Marcia Helena Teixeira Da Silva

Analista Comercial Sr
55 27 3348 4341
ROD.BR101 NORTE K.9,5 S/N CARAPINA 29160001
SERRA


Empresa Familiarmente Responsável

Contacto

Autor: Maria Paula Jorge Cabeçadas Coelho

EDP: € 2.355 ▲ 0% EDPB: € 3.918 ▲ 0%

os rostos da nossa energia



Lisboa

Lisboa 18:40

13 c°
6 c°





A minha área pessoal:



A screenshot of a user profile page in an intranet, viewed in Internet Explorer. The browser address bar shows the URL: `http://my.intranet.edpon.edp.pt/Person.aspx?accountname=edp%5CE335407`. The profile is for Lisa Santos Ferreira, an Especialista in CI-DN INT - INTRANET. Her contact information includes the phone number 210012613, the email address LISA.FERRERA@EDP.PT, and her affiliation with EDP ESTUDOS E CONSULTORIA - MP. The page features a navigation menu with options like Apresentação, Organograma, Conteúdos, Tags e Notas, Contactos, Grupos, Aplicações, Notícias, Atalhos, and Blogue. There are sections for "Foto oficial / Official photo / Foto oficial", "Perguntar-me sobre / Ask me About / Perguntarme acerca de", and "Actividades recentes / Recent activities / Actividades recientes". A recent activity shows that Lisa Santos Ferreira updated her profile on 08-03-2013. On the right side, there is an "O meu organograma / My organization chart / Mi organigrama" section listing other employees and their roles, such as Paula Alexandra Celorico Pinto Fragoso (SUBDIRECTOR) and Sara Daniela Grandão José (ESPECIALISTA).

edpon intranet

PT | EN | ES

Logout

Lisa Santos Ferreira
EDP Group

A minha área

Hoje estou: 😊

EDP Agenda

Notificações

sobre este grupo

Atividades

Membros

Estou em: EDPON Intranet > Português > Partilha e conhecimento > Grupos > Partilha >

Partilha

Introdução

Calendário

Atalhos

Tarefas

Questionários

Imagens

Documentos

Fórum

Blog

Wiki

« Ver todos os grupos »

Introdução

Corporativo | Público | 41 membros
Data de criação: 06 ago 2010 | Última atividade em: 12 Mar 2013
Gestor do grupo: Carlos Pedro Fernandes Marques

Partilha

Neste espaço de partilha de conhecimento serão divulgados artigos, privilegiando abordagens diferentes a questões relacionadas com psicologia social, comunicação, liderança e gestão. Visite o Blog (à esquerda)

Área de negócio: (Não aplicável)
País: (Não aplicável)
Empresa: EDP Group

★★★★★

Procurar

Documentos

Biblioteca

edpon intranet

PT | EN | ES

Logout

Lisa Santos Ferreira
EDP Group

A minha área

Hoje estou: 😊

EDP Agenda

Notificações

Estou em: EDPON Intranet > Português > Partilha e conhecimento > Grupos > Partilha > Documentos

Tipo	Nome	Modificado	Modificado por
	10_principios_da_r elação_pedagógica	08-03-2013 17:36	Sérgio Mário Da Silva Ribeiro
	Alain de Botton - How To Suffer Successfully	27-02-2013 12:19	Carlos Pedro Fernandes Marques
	Daniel Khaneman - Pensar, depressa e davagar	27-02-2013 12:19	Carlos Pedro Fernandes Marques
	Delusions of Success (Harvard Business Review)	27-02-2013 12:19	Carlos Pedro Fernandes Marques
	HBR_To Win or Not Lose	08-03-2013 15:43	Joaquim Rocha Gomes
	Xadrez Escolar_benefícios	08-03-2013 17:44	Sérgio Mário Da Silva Ribeiro
	XADREZ NA TERCEIRA IDADE	08-03-2013 17:37	Sérgio Mário Da Silva Ribeiro

Os colaboradores podem criar a sua própria página de visualização nomeadamente no que diz respeito à seleção de notícias que pretendem ver, aplicações, grupos, entre outros.

Pode colocar alguns dados profissionais e pessoais restritos.

Clique em “Editar o Meu Perfil”. Se faltarem informações no seu perfil, preencha essa informação nos campos editáveis...

Crie seus grupos corporativos, de projeto e de interesse: Página de apresentação; Lista de membros; Partilha de documento; Fórum; Calendário e tarefas; Blogue; Wiki; Links; Questionários; Galeria de imagens

Principais conclusões nova intranet:

- A estratégia é envolver. Com informação atualizada diariamente e com uma linguagem clara e próxima. Com reportagens, vídeos, entrevistas e testemunhos que dão a conhecer acontecimentos e projetos em todas as áreas de atuação do Grupo, desde o Negócio à Sustentabilidade, dos Recursos Humanos à Relação com o Cliente ou com os Investidores.
- Navegar entre canais também é fácil: da intranet da EDP Distribuição, posso passar, rapidamente e com facilidade, para o canal da EDP Produção e daí para o da EDP Gás. Trabalhando em Portugal, posso, no espaço de segundos, visitar a intranet da EDP Brasil ou da EDP Renováveis, e conhecer a sua versão para a Europa ou para os Estados Unidos. O mundo EDP corresponde, cada vez mais, ao mundo a que posso chegar através da intranet.
- A interatividade é uma marca forte do portal sou edp. Permitir que os colaboradores participem, respondam, critiquem e criem é, afinal, permitir e o seu envolvimento, identificação e entusiasmo com os projetos da empresa.
- Global ou seja adaptada a diferentes públicos e contextos
- Envolvente
- De uso “friendly”
- Partilha e conhecimento que já existia contudo neste momento tem maior interatividade e participação na medida em que podem criar grupos e blogues
- Cada empresa tem um gestor de intranet/conteúdos
- O Blog do CEO ainda não estava ativo. A intranet foi lançada no dia 05 de Março
- Comunicação interna é feita através da marca interna, a edpon. Marca desenvolvida e criada para o público interno, conferindo e personalizando uma identidade própria à comunicação permitindo o alinhamento dos valores.

- Uma homepage comum a todas as geografias do Grupo garante o acesso à intranet de cada empresa mas também um olhar rápido pelas notícias do Grupo e pela informação sobre os projetos mais importantes e transversais. Também à distância de um clique, está o acesso à edpON online, a televisão corporativa do Grupo, na sua versão digital, que acompanha, com imagens, a vida da EDP e os seus momentos mais importantes.

A comunicação da imagem RH é suportada por três entidades: sou+edp, ON TOP – EDP Recruitment Program e Conciliar, desenhadas para a comunicação interna e externa, respectivamente, com o objectivo de uniformizar, reforçar, clarificar e comunicar mais eficazmente. Existe uma intenção clara de mobilização dos diversos segmentos a atrair e motivar.

São as pessoas que fazem as empresas e é do seu envolvimento em projetos sentidos como pertença de todos que a comunicação interna da EDP quer tratar. Mais do que informar, importa integrar, partilhar, dinamizar a troca de ideias e tornar comuns as metas e a visão de um Grupo feito de várias empresas, diversas geografias e de muitas pessoas diferentes.

A intranet visa mobilizar todo o universo de colaboradores do grupo em todas as geografias, para a compreensão do caminho estratégico, alinhamento necessário e atitudes e comportamentos desejados.

Anexo 2 – Entrevista Presencial

Entrevistador: Joana Rodrigues

Entrevistada: Dra. Margarida Glória

Função Entrevistada: Coordenadora Comunicação Interna EDP

Data e Horário: 10 Janeiro 2012 às 11h

1. Qual a importância que a Comunicação interna tem na empresa EDP?

A Comunicação Interna tem muita importância dentro desta empresa, a gestão encara-a de facto como uma ferramenta estratégica de gestão e os colaboradores acham-na importante e são muito exigentes em relação a ela. A CI tem servido para partilhar e para divulgar a estratégia do negócio e também para promover um sentimento de pertença, para fortalecer a cultura do grupo e valorizar a gestão das empresas. Também apostamos muito na comunicação de uma óptica na partilha do conhecimento. Mais do que informar nós tentamos envolver e motivar as pessoas, e levá-las a partilhar o conhecimento e o saber que têm.

2. Quais os principais benefícios do desenvolvimento de uma comunicação interna direta e eficaz? Esta questão não foi colocada uma vez que a entrevistador já tinha respondido na questão anterior. (Nota Joana Rodrigues)

3. Que ferramentas de comunicação interna são utilizadas pela empresa EDP?

Em termos de ferramentas nós temos a revista interna, que é uma revista global e única para todo o grupo mas que tem a particularidade de ter uma parte comum e uma parte local. Tem 64 páginas onde são abordados os temas que são transversais a todo o grupo ou projetos que estejam a ser desenvolvidos em qualquer país onde a EDP está presente, e que pela sua importância interessa divulgar por toda a gente. E depois a revista vira ao contrário e tem uma parte local tendo então a On Portugal, a On Espanha, a On Renew (Área renováveis) e On Brasil. Ai perdemos um pouco a óptica da transversalidade e há uma maior aproximação à realidade local e sobretudo às pessoas, as pessoas na nossa

revista têm honra de página inteira, falamos das pessoas que mudaram e que aceitaram novos desafios e das pessoas que de alguma forma se destacaram pela excelência e pelo mérito do trabalho desenvolvido num projeto. Nesse caso evidentemente as áreas de comunicação de cada uma das empresas procuram as pessoas mais indicadas para esse destaque. As On locais têm ainda um tema de capa específico que aborda os grandes temas de negócio e um conjunto de pequenas notícias. Mas são, sobretudo como já referi virado para as pessoas. Nós entendemos muito a comunicação como uma forma de valorizar o trabalho das pessoas e as pessoas, e os nossos colegas também estão a entender a comunicação assim, querem muito que o seu projeto seja divulgado, solicitam-nos muito. Para além da revista temos a Intranet. Neste momento estamos a desenvolver uma nova, mais global e colaborativa. A Intranet que analisou será dentro de algum tempo substituída. Temos ainda a TV. Três grandes ferramentas de comunicação interna que são utilizadas sempre numa óptica de complementaridade, ou seja, não abordamos os mesmos temas nos mesmos meios e se o fizermos usamos abordagens completamente diferentes. Nós usamos muito a TV para promover os outros meios justamente porque a TV está localizada em locais estratégicos, nas entradas, refeitório, nos elevadores, etc.....possuímos cerca de 180 plasmas em todo o Grupo Edp. As pessoas vão no elevador e veem a TV, ou no refeitório, fazemos muitos “teasers” para a TV dizendo saiba mais na Intranet ou saiba mais na revista. Usamos muito nesta óptica. Não temos nenhuma newsletter regular apenas newsletters de projeto porque a Intranet é muito visitada. As pessoas têm acesso à Intranet e é de facto muito utilizada e tem aí toda a informação relevante. Temos ainda o email global que só é usado para coisas muito nobres. Toda a gente acha que o seu projeto, a sua notícia deve ser alvo de um mail global mas nós temos uma política muito restritiva, levando em linha de conta que a vida das pessoas hoje é totalmente “infernizada” por emails. Só usamos email global por exemplo, para enviar uma mensagem do Presidente ou para divulgar um outro tema que seja realmente importante (por. Ex: o lançamento da nova marca) mas isso foi feito através de uma mensagem do Dr. António Mexia, e portanto são estes os meios de comunicação que temos usados sempre numa óptica de complementaridade e nalguns casos com bastante parcimónia.

4. Qual a ferramenta de CI que mais privilegiam e qual a que tem mais participação e envolvimento dos colaboradores permitindo uma maior interação?

Nós na verdade não privilegiamos nenhuma pois como referi elas são usadas muito numa óptica de complementaridade. Para além da gestão dos meios de comunicação, damos assessoria aos projetos que se desenvolvem dentro da empresa. Quando fazemos um plano de comunicação estudamos sempre que meios vamos usar e como os vamos usar. Não temos nenhum que seja privilegiado sendo certo também que o mais rápido e o mais eficaz é a Intranet como é óbvio. Quando existe algum assunto importante colocamos a notícia na Intranet e toda a gente a vê, mas não entendemos que um seja mais importante que o outro. No que diz respeito ao meio que as pessoas mais participam, será sem dúvida a Intranet, neste sentido, nós usamos uma técnica que é fazer muitos passatempos na Intranet. Partilhamos as iniciativas culturais e desportivas com os colegas e oferecemos muitos bilhetes através da Intranet, mas nunca o fazemos dando apenas, fazemos sempre com uma ou 3 perguntas relacionadas de alguma forma com o negócio e a atividade da empresa, não só em Portugal mas em todo o Mundo, e portanto as pessoas também visitam muito a Intranet porque nunca sabem quando pode haver um concurso e participam bastante. Um outro meio de comunicação que tem vindo a ganhar cada vez mais importância dentro do grupo é a televisão. Nós temos edição nos plasmas e uma edição online e as pessoas gostam muito de se ver na televisão e solicitam-nos muito para “ir ao terreno” fazer reportagem.

5. Há quanto tempo utilizam a ferramenta de comunicação interna: Intranet?

A Intranet é utilizada desde 2001. A receptividade desde o início sempre foi muito boa. Quando desenvolvemos a Intranet nós desenvolvemo-la para quem não a tinha, e muito rapidamente percebi que nos banners tinha que colocar “Clique aqui” porque as pessoas não percebiam que atrás daquela imagem havia mais informação, havia um hiperlink. Tentámos ser sempre bastante didáticos nesse aspeto. Quando lançamos a Intranet, envolvemos, desde logo, os colaboradores, fizemos um concurso para as pessoas darem um nome à Intranet. Houve imensas pessoas que participaram. A Intranet foi chamada de EDPonto, no sentido de “ponto de encontro” e passou a ser muito visitada mesmo numa altura em que não havia tantos computadores - progressivamente é que todos os colaboradores dentro da empresa passaram a ter um posto de trabalho informatizado. Ao fim de um ano, no 1º aniversário da Intranet, pedimos às pessoas que nos enviassem mensagens a dar a sua opinião e houve uma que me marcou profundamente e que eu recordo ainda hoje que dizia “Dantes tínhamos ordens de serviço e boatos de corredor, agora temos a Intranet”.

As pessoas habituaram-se e são muito exigentes em relação à Intranet. Vou muitas vezes almoçar ao refeitório da empresa e, como tenho mais de 30 anos de casa, toda a gente me conhece, e a primeira coisa que as pessoas me dizem é “então aquilo não está na Intranet?”. Por vezes o volume de trabalho é muito grande e nem sempre é possível colocar de imediato a notícia. Mas a verdade é que os nossos colegas estão habituados a que esteja sempre atualizada e têm um nível de exigência elevado que nos motiva muito. O grau de satisfação das pessoas com a Intranet também é muito bom e é o meio de comunicação que as pessoas consideram mais importante. Os resultados do Inquérito de Satisfação que fizemos em 2009 aos nossos meios de comunicação (prevemos fazer agora em breve pois geralmente damos um intervalo de 2 anos porque antes disso não se justifica fazer outro) são muito positivos. 85% das pessoas consideram a comunicação do grupo boa ou muito boa, 91% consideram que a Intranet é o meio de comunicação mais importante.

5.1) Quais as vantagens e desvantagens na utilização desta ferramenta de comunicação interna?

Em termos de Intranet não vejo desvantagem nenhuma a não ser o facto de termos neste momento um portal SAP que não é propriamente um ambiente fácil para comunicação. O Sap é muito bom para ambientes de trabalho mas do ponto de vista de comunicação é uma ferramenta complexa, pesada e dá trabalho. Não é flexível mas na altura foi a decisão que se tomou. A Intranet tem uma grande exposição estamos constantemente sob o escrutínio dos nossos colegas, mas é uma excelente plataforma de informação e de partilha de conhecimento. E com a nova Intranet que nós estamos a desenvolver vamos avançar para uma maior interatividade para serem os próprios colaboradores a colocarem muitos conteúdos e a terem eles próprios dentro da Intranet os seus grupos de trabalho, os seus blogs, os seus fóruns, portanto não vejo nenhum inconveniente na Intranet.

5.2) Qual é o departamento dentro da organização que apoia o desenvolvimento da Intranet e que por outro lado contribui para a gestão diária desta ferramenta?

É a Direção de Marca e Comunicação. No desenvolvimento de uma intranet do ponto de vista técnico o nosso grande parceiro é a Direção de Sistemas de Informação, mas devo dizer que nós não desenvolvemos internamente, lançamos um concurso ao mercado e optamos pela melhor proposta. Para a gestão diária contribuem todas as áreas de

comunicação dentro da empresa. Isto é um grupo de empresas e como tal a DMC (Direção de Marca e Comunicação) aqui da holding é a responsável global pela intranet e cada uma das áreas de comunicação de cada uma das empresas é responsável pela sua área, reportando sempre à DMC. Nós temos a coordenação global, somos responsáveis do ponto de vista de imagem, do ponto de vista do tom de comunicação, da definição de prioridades quanto à definição de possíveis desenvolvimentos. Fazemos esse trabalho em concertação, temos sempre uma reunião das equipas, fazemos um planeamento e cada um fala das suas necessidades até porque dali retiramos muitas sinergias por ex. uma empresa tem necessidade de desenvolver uma área, uma base de dados específica, ou uma funcionalidade, etc...Nós depois percebemos que acrescentando mais algum requisito essa funcionalidade também pode servir uma outra área ou empresa, ou seja, retiramos muitas sinergias desta forma de gestão da intranet.

5.3) Que tipo de conteúdos tem disponíveis neste canal comunicacional e com que frequência os mesmos são alterados?

Para além das notícias que são diárias porque este é um grupo muito grande e há sempre muita coisa para comunicar nós temos conteúdos corporativos e a frequência com que são alterados varia muita da informação corporativa está indexada à publicação do relatório de contas sendo que se houver alguma alteração necessariamente que é logo refletida na intranet. Para além disso nós também temos uma componente de serviços muito forte na intranet, ou seja, é lá que eu marco as minhas férias, que eu justifico os meus tempos, que faço as despesas para deslocações em serviços, que peço a reparação de uma porta, janela ou lâmpada que se fundiu, etc....e esta componente de ferramenta de trabalho ajuda imenso às visitas na intranet porque antes das pessoas chegarem à área de serviços passam pela home page e veem aquilo que nos queremos que vejam.

5.4.) Quais os principais objetivos de selecionar estes conteúdos e não outros? Esta questão não foi colocada uma vez que a entrevistador já tinha respondido na questão anterior. (Nota Joana Rodrigues)

6- A empresa (ou departamento de comunicação) consegue medir qual a taxa de adesão à Intranet por parte dos colaboradores e respectiva participação e envolvimento?

Sim através dos estudos de satisfação.

7- Tem um novo projeto de mudança de imagem da Intranet.

7.1) Como nasceu a necessidade deste projeto?

Na verdade nasceu porque este portal SAP não corresponde inteiramente às nossas necessidades dado que não é uma ferramenta muito flexível, acresce também que a organização vai mudando e esta intranet na verdade está muito unidirecional ou seja, nós comunicamos para os colaboradores através da intranet, eles vão participando, têm a ferramenta de contactos enviam-nos os seus comentários etc....mas não mais do que isso.

A empresa está a mudar, internacionalizou-se e muito, desenvolve a sua atividade em diferentes países. Neste momento estamos em 13 países, temos 29 nacionalidades dentro da empresa, somos o 3º maior player eólico mundial, estamos envolvidos em projetos inovadores no sector da energia, InovCity, mobilidade elétrica, Wind float..., estamos num processo de rejuvenescimento de quadros... De alguma forma, a intranet deve estar sempre um passo à frente da organização e ela neste momento já não está e daí a necessidade.

A nova intranet que estamos a construir, tem em linha em conta que há pessoas muito diferentes dentro da empresa, por ex. em Portugal o nível etário é bastante elevado, cerca de 45-46 anos. Como lhe disse, estamos num processo de rejuvenescimento de quadros, estão a entrar cerca de 300 pessoas novas por ano porque os mais velhos vão, naturalmente, reformar-se e nós temos que fazer uma intranet que sirva a todos, aos que não tem um grau de familiaridade com as ferramentas web assim tão profundo e aqueles que vão entrar de novo e sabem tudo acerca disso. Vamos ter uma intranet mais interativa, uma intranet onde as pessoas podem pôr os seus comentários, podem ter os seus grupos de trabalho, os seus fóruns, os seus blogs, sem nenhuma restrição e portanto é daí que veio essa necessidade. As pessoas estão muito mais participativas - e esta gestão imprimiu esse cunho, fomentou nas pessoas esse espírito -, gostam de dar a sua opinião, gostam de colaborar e nós estamos também num processo de descentralização da produção de conteúdos, porque com a equipa diminuta que temos a capacidade de resposta já é limitada e como tal vamos, de facto, colocar a intranet nas mãos das pessoas, garantindo algumas regras básicas, designadamente, divulgando as boas práticas de utilização deste meio e o cumprimento do nosso Código de Ética.

7.2) Quais as necessidades que encontraram a desenvolvê-lo e qual o seu principal objetivo?

Há um cuidado que tivemos. Primeiro fizemos um trabalho com todas as áreas de comunicação das diferentes empresas do grupo e dos diferentes países. Mas, para além disso, fizemos um inquérito a todo o grupo EDP. Um inquérito online que teve uma taxa de adesão muito boa cerca de 60%. Houve um dia em que as pessoas quando chegaram ao seu local de trabalho e ligaram o computador em vez de aparecer a intranet apareceu uma página em branco e a seguinte frase “ E se a intranet fosse uma página em branco à espera de ser preenchida. Estamos a repensar a intranet do grupo EDP ajude-nos a fazer uma intranet à sua medida”. Tínhamos um conjunto enorme de questões e o que percebemos é que era isto que os colaboradores queriam. Queriam ter o seu espaço, queriam uma ferramenta mais colaborativa, queriam poder participar mais na intranet, queriam ter lá os seus grupos de trabalho, os seus fóruns de discussão.

7.3) Qual a data de conclusão e implementação do projeto?

A primeira fase se tudo correr bem terminará no fim do primeiro trimestre de 2012. É um projeto que tem várias fases.

8- Na sua opinião quais são as mais-valias organizacionais para esta mudança?

A grande mais valia é que nós aprofundamos ainda mais a partilha do conhecimento e da informação. Outra das mais-valias é que sendo nós um grupo de empresas há alguma tendência para se criar mais uma cultura de empresa, por ex. A empresa faz a distribuição de electricidade, a empresa faz a produção da electricidade, a empresa tem a EDP no Brasil. Há muita tendência para as pessoas se identificarem mais com a sua própria empresa e esquecerem que pertencem a algo muito maior que é o grupo EDP, um grupo muito diversificado que está em muitos países, que tem muitas áreas de negócio, além da produção, tem distribuição e comercialização, também vende gás, e por aí adiante. O que nos queremos com esta intranet é dar um sentimento de pertença maior. Fazer sentir às pessoas que sim pertencem à EDP Brasil mas pertencem a algo maior que é o Grupo EDP. Que tem uma determinada cultura que nos deve unir a todos.

O nosso Presidente dizia que o objectivo dele era chegar às sedes da empresa nos diferentes pontos do mundo como Madrid, Oviedo, S. Paulo ou Houston e sentir que estava na EDP que estava sempre na mesma empresa. É essa a ideia que nos queremos

transmitir com a nova intranet que tem uma organização de informação completamente diferente, que é muitíssimo mais aberta e que na organização da informação vai dar sempre aos colaboradores esta visão dual “Tu és da distribuição mas pertences a algo maior que é o grupo EDP, tu tens esta prática assim mas no Brasil fazem assim, nos EUA fazem assim e em Espanha fazem um pouco diferente”.

É uma intranet nova e tão diferente do que é habitual que também vai evidenciar as contradições que poderão existir dentro da empresa, mas é um risco que nós decidimos correr. O que nós queremos e é o nosso princípio base é que nos comunicamos sempre respeitando as especificidades locais, as diferentes culturas onde estamos presentes, ou seja nós chegámos ali e não esquecemos que as empresas tem uma história, foram compradas por nós, tem fatores de identificação próprios e isso nós não podemos esquecer. O que queremos é divulgar o que de melhor se faz dentro do grupo para toda a gente. Isto, como referi, também vai evidenciar as diferenças. Vou dar-lhe um exemplo, na área de RH, embora caminemos para a uniformização, os benefícios sociais são um pouco diferentes de país para país. Vamos dizer que no Brasil existe isto, em Portugal isto e em Espanha isto e isso ficará bastante evidente na nova intranet. Poderá ser é um risco evidenciar estas diferenças? Esse conhecimento nem sempre chega a todos os colaboradores, fica restrito o que é norma, não basta pensar que as hierarquias asseguram a transmissão da informação porque não chega, temos que ter sempre canais paralelos, no fundo esta intranet é que vai servir um pouco como um canal paralelo.

9- Existe algum espaço na Intranet para sugestões do seu melhoramento bem como espaço de participação dos colaboradores da EDP?

Existe espaço para sugestões sempre e as pessoas são bastante proactivas nisso. Existe também algum espaço de participação porque nós estamos normalmente e muitas vezes a fazer apelo às pessoas por ex: fale-nos o que é a sua EDP em foto em vídeo em som, como entender. Fale e divulgue as boas práticas que existe na sua área, ou o que acha que faz de forma exemplar que mereça ser divulgado para todo o grupo. As pessoas participam muito, e mandam os seus vídeos, alguns um pouco inacreditáveis mas são riscos que se correm. Mandam textos e fotografias e nós publicamos. Mas ainda é muito unidirecional.

10- Existe ainda algum espaço na Intranet para sugestões de melhoramento da empresa e “bolsa de ideias” para projetos ou iniciativas propostas para a empresa por parte dos colaboradores EDP?

Existem vários canais na Intranet para além do canal de sugestões e de melhoria, existe um canal aberto para o próprio Presidente e as pessoas usam para mensagens que consideram fulcrais. Também temos um canal do provedor de ética, nós temos um código de ética na empresa ele foi bastante divulgado, foi até um processo muito interessante devo dizer-lhe, e existe ainda um outro que é chamada comunicação de irregularidades que é um nome horrível que não podemos mudar mas que está lá e as pessoas usam sempre que se justifica. Existem canais que as pessoas utilizam sempre que acham que alguma coisa que aconteceu que deve ser reportada. Em relação à Intranet as pessoas vão fazendo sugestões e temos uma ferramenta de recolha de ideias.

Desenvolvemos um site de recolha de ideias que aliás até já foi premiado internacionalmente que se chama Click Idea., é bastante utilizado, existe desde 2009 e neste momento tem cerca de 1500 ideias. As ideias são colocadas, podem ser comentadas por outras pessoas e são avaliadas por um Comité de Avaliação, do qual eu faço parte, e que pondera se à partida aquela é uma boa ideia. O facto de considerarmos potencialmente uma boa ideia não quer dizer que ela venha a ser implementada. Seria bom que assim fosse, mas na realidade as ideias vão para as áreas de negócio respectiva e ser submetidas a um business plan. Podem, por algum motivo, não serem oportunas naquele momento, podem ser uma boa ideia mas ser muito caro implementar, ou outros aspetos. Neste momento, estamos a trabalhar nessa ferramenta que também é da minha responsabilidade porque é uma ferramenta de comunicação, e estamos a fazer o restyling e a torná-la ainda mais interativa. As pessoas antes podiam comentar as ideias mas o comité de avaliação tinha que se debruçar sobre todas as ideias, nós agora vamos colocá-las à votação e o Comité de Avaliação à partida só se irá debruçar sobre as ideias que forem mais votadas. Esta ferramenta é transversal a todo o grupo e temos ideias de Portugal, Espanha, Brasil, EUA, etc. Os colaboradores são premiados, até aqui de 3 em 3 meses eram premiadas as 3 melhores ideias e dessas ideias é eleita a melhor ideia anual. A agora vamos diminuir um pouco porque como há bastantes ideias só vamos premiar uma trimestralmente e depois uma anualmente.

11 -Considera que falta alguma questão que para si fosse mais pertinente?

Não. Creio que abordamos todos os aspetos, sendo certo que faltou referir que a comunicação é muito importante dentro das organizações, mas o empenho da gestão em comunicar é efetivamente fundamental. Nós temos um “contrato interno” em que os colaboradores não são os últimos a saber e felizmente esta gestão tem cumprido isso. É uma gestão que dá muita atenção e importância à comunicação, aliás o Dr. António Mexia é um excelente comunicador.

A comunicação depende muito dos profissionais que nela trabalham, como é óbvio, e da sua qualidade de trabalho, mas depende muito da gestão em considerar a comunicação como uma ferramenta de gestão. Depende também da forma como nós conduzimos o nosso trabalho e incentivamos também os nossos colegas, afinal de contas os nossos clientes, a serem exigentes em relação ao nosso trabalho e isso também nos tem ajudado cada vez mais nos indo superando. Esta junção é absolutamente determinante, o papel da gestão, o envolvimento e a exigência dos nossos colegas, porque senão limitávamos a colocar aquela noticiuzinha que não interessa a ninguém. Nós cuidamos muito dos nossos conteúdos, alinhamos muito a comunicação com o negócio, usamos muito o fun to learn que é uma forma muito engraçada de transmitir mensagens que são importantes (por exemplo: introduzimos o novo acordo ortográfico na empresa até para facilitar a comunicação com o Brasil e fizemos um quizz para as pessoas testarem os seus conhecimentos sobre o acordo ortográfico, fizemos um regulamento sobre a participação dos colaboradores nas redes sociais e também fizemos uma espécie de quizz para as pessoas saberem o que é que faziam e que posição poderiam ou não tomar, que nunca deveriam falar em nome da empresa, se tivessem dúvidas deveriam contactar pessoas da empresa para ficarem esclarecidas. Abordámos também desta forma as boas práticas na gestão dos emails, etc..)

Fazemos imensas coisas dessas e medimos. São milhares de pessoas que participam. Temos inclusive empresas que nos solicitam estas ferramentas porque conhecem através de colegas nossos que as comentaram “na minha empresa fizeram isto”!

É importante o empenho da gestão e termos sempre a perspetiva de que a comunicação não serve apenas para informar, serve para motivar, serve para envolver serve muito para alinhar as pessoas com os objetivos estratégicos e também serve para team building. Alinhar, envolver e motivar. Não basta dizer que foi inaugurada a subestação

ou a central, isso é importante, mas não é o mais importante. É preciso explicar porque é que foi feito, como foi feito, quais os objetivos que vai servir, que tipo de relação se desenvolveu com as comunidades envolventes, etc.... e comunicamos sempre nessa óptica.

Anexo 3 – Inquérito por Questionário

Intranet edpON

Gostaria de obter a sua opinião sobre a Intranet da EDP. Este inquérito aplica-se aos colaboradores do Grupo EDP, e tem como objetivo, apoiar um estudo académico sobre a importância da Intranet corporativa ao nível do impacto na comunicação interna.

Nota: O inquérito é anónimo e as respostas confidenciais. O tempo médio de resposta ao questionário é de, aproximadamente 5 minutos. Por favor responda até dia 14 de Julho de 2013 Agradeço, desde já, o seu contributo.

(*) Resposta de carácter obrigatório

* Required

I. DADOS DE CARACTERIZAÇÃO *

1.1. Género:

- Masculino
- Feminino

1.2. Idade*: *

- 18 - 24 anos
- 25 - 34 anos
- 35 - 44 anos
- 45 - 54 anos
- 55 - 64 anos
- > 64 anos

1.3. Habilitações Literárias: *

- Ensino Secundário-6ºAno
- Ensino Secundário-9ºAno
- Ensino Secundário-12ºAno
- Ensino Superior: Licenciatura
- Ensino Superior: Mestrado
- Ensino Superior: Pós- Graduação
- Ensino Superior: Doutoramento

1.4. É colaborador do Grupo EDP há quanto tempo? *

- < 1 ano
- 1 a 3 anos

- 4 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- > 20 anos

1.5. Indique a zona geográfica onde trabalha: *

- Norte
- Grande Porto
- Centro
- Grande Lisboa
- Sul

1.6. Indique a empresa em que trabalha? *

- EDP S.A
- EDP Comercial
- EDP Distribuição
- EDP Gás
- EDP Inovação
- EDP Produção
- EDP Valor
- EDP Soluções Comerciais
- Labelec
- Sãvida

1.7. Qual a sua categoria profissional? *

- Dirigente
- Técnico
- Quadro Médio
- Quadro Intermédio
- Profissional Qualificado
- Profissional Semi- Qualificado
- NA/Outros

1.8. Indique a área funcional onde trabalha na EDP: *

- Comunicação e Marketing
- Comercial
- Financeira

- Recursos Humanos
- Sistemas de Informação
- Organização
- Ambiente
- Projecto e Construção
- Manutenção Técnica
- Exploração
- Logística
- Controle de Gestão
- Outra

II. DADOS DE ESTUDO

1. Qual o nível de importância que atribui à existência de uma Comunicação Interna Regular e contínua na sua empresa? Escolha uma opção:

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

2. Quais dos seguintes meios de comunicação interna considera mais importante? *

Selecione por grau de importância segundo a seguinte escala: 1 - Nada Importante ; 2 - Pouco Importante ; 3 - Indeciso 4 - Importante ; 5 - Muito importante

	Nada Importante	Pouco Importante	Indeciso	Importante	Muito Importante
edpON Rádio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edpON TV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edpON Revista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edpON Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Quais os meios de comunicação que consulta com mais frequência? *

* Ordene por ordem de consulta, para cada uma das opções seguintes, segundo a seguinte escala: 1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Às vezes; 4 - Muitas vezes; 5 – Sempre

	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas Vezes	Sempre
edpON Rádio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edpON TV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edpON Revista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edpON Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Quais os meios de comunicação que considera ser mais eficaz na promoção da Comunicação Interna do Grupo?

Selecione por grau de importância segundo a seguinte escala: 1 - Nada importante ; 2 - Pouco importante ; 3 - Indeciso ; 4 - Importante ; 5 - Muito importante

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito Importante
edpON Rádio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edpON TV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edpON Revista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edpON Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Na sua opinião, a página da edpON Intranet promove a Comunicação Interna no Grupo EDP? *

- Sim
- Não

6. Em que medida considera que a edpON Intranet beneficia a Comunicação Interna na sua Empresa?

Selecione por grau de importância segundo a seguinte escala: 1 - Nada importante ; 2 - Pouco importante ; 3 - Indeciso ; 4 - Importante ; 5 - Muito importante

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito Importante
Tenho informação que me permite ser um melhor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito Importante
profissional, mais produtivo e motivado					
Conheço melhor a minha empresa, missão, visão, valores, estratégia e objectivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço melhor os projetos e as pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fico a conhecer os aspectos mais relevantes da vida da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho um sentimento de pertença à empresa e ao Grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me parte integrante e participo mais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento a eficácia do meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito Importante
Aumento a motivação no meu dia-a-dia de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Com que frequência acede aos conteúdos disponibilizados na edpON Intranet? *

* Por favor escolha apenas uma opção

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

8. Em que período do dia costuma consultar a edpON Intranet? *

- Manhã
- Tarde
- Noite
- Vários períodos do dia

9. Atualmente encontra na edpON Intranet a informação de que necessita para o seu dia-a-dia? *

- Sim
- Não

10. Geralmente encontra a informação que procura na edpON Intranet? *

- Sempre
- A maioria das vezes
- Às vezes
- Quase Nunca
- Nunca

11. Qual o motivo que o leva a utilizar a edpON Intranet com frequência no seu dia-a-dia? *

Escolha no mínimo três opções e no máximo cinco opções:

- Aceder à área “O que Está On”, nomeadamente notícias, agenda, clipping, rádio, revista, TV, entre outros,

- Aceder à área “Partilha e Conhecimento” nomeadamente consultar a Biblioteca EDP, pesquisar instalações, etc,
- Pesquisar a página pessoal de um colega de trabalho
- Pesquisar e participar num grupo ou blog
- Informação sobre RH
- Informação sobre os meus serviços
- Aceder á minha área pessoal
- Colocar o meu estado de humor do dia
- Ver as minhas notificações e agenda diária
- Não costumo verificar nada em específico
- A intranet edpN é definida como a minha página de homepage

12. Se não acede à edpON Intranet, explique porquê: *

Selecione por grau de importância segundo a seguinte escala: 1 -Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Indeciso; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
Não tenho interesse nos conteúdos disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho dificuldade em encontrar o que procuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os conteúdos da Intranet não são relevantes para a minha atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não tenho tempo para aceder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Qual a sua opinião sobre os conteúdos disponibilizados na edpON Intranet? *

Ordene por grau de concordância as seguintes opções, segundo a seguinte escala: 1 -Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Indeciso; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
A informação disponibilizada na intranet é fácil de encontrar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os conteúdos disponibilizados são relevantes para o meu dia-a-dia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo encontrar informação atualizada sem ter que recorrer a outras fontes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. A que áreas acede com mais frequência na edpON Intranet? *

* Ordene por ordem de consulta, para cada uma das opções seguintes, segundo a seguinte escala: 1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Às vezes; 4 - Muitas vezes; 5 - Sempre

	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
A nossa empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O que está On	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha e Conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus RH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área Pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blogs e Grupos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Serviços (EdPessoa, WikiEDP, Service Now, Markponto, IAM- Gestão de Identidades e Acessos, Cliente Ok)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14.1. Se assinalou Outras, refira quais:

15. Face às áreas e conteúdos a seguir indicados, quais os que acede mais?

* Ordene por ordem de consulta, para cada uma das opções seguintes, segundo a seguinte escala: 1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Às vezes; 4 - Muitas vezes; 5 - Sempre

	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Na área o nosso negócio: A nossa história	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estratégia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accionistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conselho geral de supervisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresas EDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indicadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas e Princípios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Humanos					
Ética e Conduta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sustentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na área - O que está ON: Agenda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clipping	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edpON rádio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edpON revista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edpON Tv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notícias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na área- Partilha e Conhecimento: Kit da Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco de Imagens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biblioteca EDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instalações EDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grupos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blog do CEO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio a apresentações externas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fun2learn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na área - Os meus serviços: Apoio administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cheques Brinde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Classificados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contact Centres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuidados de Saúde SãVida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doação de Sangue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Documentação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eco-fin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intalações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Microgeração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Passatempos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabores das Barragens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solicitação de Viagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telecomunicações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na área- Os meus RH: Gestão de Pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programa Conciliar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aniversários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AREP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Campos de Férias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clube de Pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de Tempos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impressos RH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informações Pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros Serviços RH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vencimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viagens e Deslocações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Que tipo de conteúdos considera mais interessantes para consulta e colaboração na edpON Intranet? *

Selecione por grau de importância segundo a seguinte escala: 1 - Nada importante ; 2 - Pouco importante ; 3 - Indeciso ; 4 - Importante ; 5 - Muito importante

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito importante
Institucionais, sobre a empresa: a missão, valores, objetivos, gestão operacional, informação económico financeira e de mercado/concorrência, atividade internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novos projectos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação de recursos humanos, carreira, avaliação de desempenho e mobilidade interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito importante
Informação sobre ações de responsabilidade social empresarial, cultural e recreativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação especializada do setor que me ajude a fazer melhor o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rede de acesso a colegas e conhecimentos que me possam ajudar a fazer melhor o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação sobre o trabalho dos meus colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidade para partilhar melhores práticas de gestão com os meus colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação sobre o dia-a-dia que me permita conciliar o trabalho diário com a vida pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. No que diz respeito às iniciativas ou funcionalidades que apelam à participação ativa do colaborador, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON Intranet?

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito importante
Boleias EDP Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voluntariado EDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WikiEDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito importante
Click Idea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grupos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blogs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17.1. Se assinalou Outra, refira qual?

18. No que diz respeito à partilha do conhecimento/ferramentas de trabalho, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON Intranet.

Selecione por grau de importância segundo a seguinte escala: 1 - Nada importante ; 2 - Pouco importante ; 3 - Indeciso ; 4 - Importante ; 5 - Muito importante

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito importante
Blogs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grupos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edpON Rádio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edpON TV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18.1. Se assinalou Outra refira qual?

19. No que diz respeito aspetos formativos/ e aquisição de conhecimento, quais os conteúdos mais importantes na edpON Intranet?

Selecione por grau de importância segundo a seguinte escala: 1 - Nada importante ; 2 - Pouco importante ; 3 - Indeciso ; 4 - Importante ; 5 - Muito importante

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito importante
Formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fun2Learn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biblioteca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito importante
EDP					
Wiki EDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19.1. Se assinalou Outra, refira qual?

20. No que se refere aos aspetos informativos, quais os conteúdos mais importantes na edpON Intranet?

Selecione por grau de importância segundo a seguinte escala: 1 - Nada importante ; 2 - Pouco importante ; 3 - Indeciso ; 4 - Importante ; 5 - Muito importante

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito importante
Clipping EDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notícias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temas RH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edpON Rádio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edpON TV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edpON Revista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20.1. Se assinalou Outra, refira qual?

21. No que se refere aos aspetos de envolvimento e cultura, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON Intranet ?

Selecione por grau de importância segundo a seguinte escala: 1 - Nada importante ; 2 - Pouco importante ; 3 - Indeciso ; 4 - Importante ; 5 - Muito importante

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito importante
Aniversários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito importante
Programa Conciliar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clube de pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grupos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blogs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Passatempos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21.1. Se assinalou Outra, refira Qual?

22. No que se refere aos aspetos de Sustentabilidade, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON Intranet?

Selecione por grau de importância segundo a seguinte escala: 1 - Nada importante ; 2 - Pouco importante ; 3 - Indeciso ; 4 - Importante ; 5 - Muito importante

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito importante
Código de Ética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voluntariado EDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundação EDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sustentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22.1. Se assinalou Outra, refira Qual?

23. No geral, como avalia a informação disponível na eEdpON intranet em termos de: *

Selecione por grau de importância segundo a seguinte escala: 1 – Muito Insatisfeito ; 2 - Satisfeito ; 3 – Nem satisfeito/Nem insatisfeito ; 4 - Satisfeito ; 5 – Muito Satisfeito

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito/Nem satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Conteúdos disponíveis na Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atualidade da informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade de Navegação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade de Compreensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade da informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilidade da informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Na globalidade, considero que a edpON Intranet:

Ordene por grau de concordância as seguintes opções, segundo a seguinte escala: 1 -Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Indeciso; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
É rápida facilitando o seu uso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sei que a utilização da intranet é segura e fiável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprecio o design, cores e tipo de letra da intranet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está bem organizada e é fácil aceder aos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
seus conteúdos.					
A homepage da Intranet (página inicial) está bem estruturada e facilita o acesso às diferentes áreas da intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As ligações com outras áreas e empresas apresentam uma boa organização, facilitando a navegação na intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite-me aceder, de uma forma eficaz, às informações necessárias para o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribui para que cumpra os objetivos da minha função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribui para o atingimento dos objectivos organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribui para o aumento do trabalho em	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
equipa					
Contribui para o aumento de sentido de pertença	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribui para uma maior motivação e envolvimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A edpON Intranet – intranet global para todo o Grupo EDP - foi lançada recentemente. Como a avalia em relação à anterior Intranet? *

28. De qual Intranet gosta mais?

- A antiga intranet
- A edpON Intranet – intranet global para todo o Grupo EDP

29. Considera que a versão actual supera a primeira versão em relação aos seguintes itens: *

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Interatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mais fácil encontrar a informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De uso “friendly”	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha do Conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerir os meus próprios conteúdos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de Blogs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de grupos corporativos, de projeto e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
de interesse					
Participação e Envolvimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade acesso a informação sobre as empresas do Grupo EDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edição do Perfil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Que práticas de comunicação/conteúdos consideram que deveriam ser implementadas na edpON Intranet? *

* Selecciona por grau de importância as seguintes opções, segundo a seguinte escala: 1 – Nada importante ; 2 - Pouco importante ; 3 - Indeciso ; 4 - Importante ; 5 - Muito Importante

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito importante
Conteúdos em vídeo partilhados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder comentar as notícias publicadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encontros e reuniões virtuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30.1. Outra sugestão:

31- Considera que está satisfeito com as seguintes características da nova versão da edpON Intranet. *

Ordene por grau de concordância as seguintes opções, segundo a seguinte escala: 1 -Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Indeciso; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
--	---------------------	----------	----------	----------	---------------------

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Funcionalidade da Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança da intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O aspecto visual da intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conteúdo e estrutura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade de encontrar informações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade e clareza de navegação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilidade da informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de interagir através da intranet: grupos e blogs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A intranet como um todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32- Que tipo de informação gostaria de ver na intranet? *

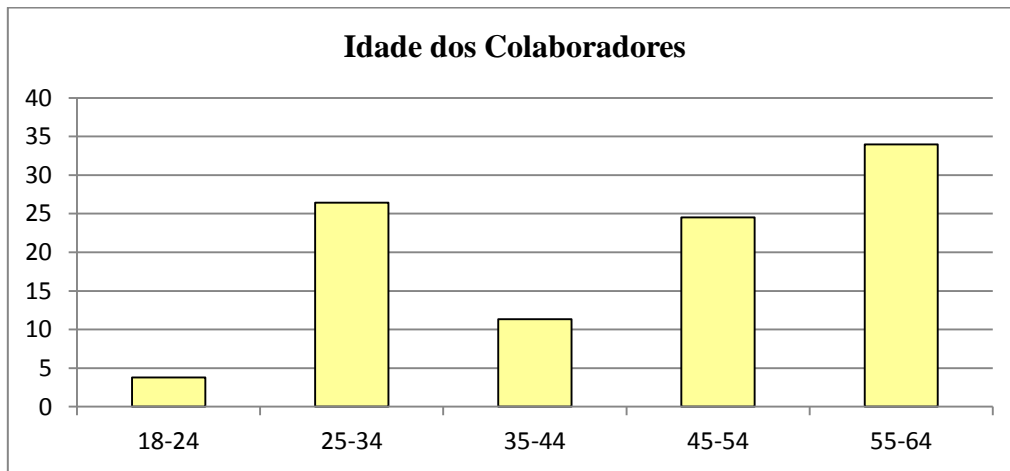
Pode optar por várias opções:

- Informações recreativas e culturais de outros países onde está situado o Grupo
- Atividades recreativas e de lazer
- Informações relacionadas com o tipo de trabalho e função

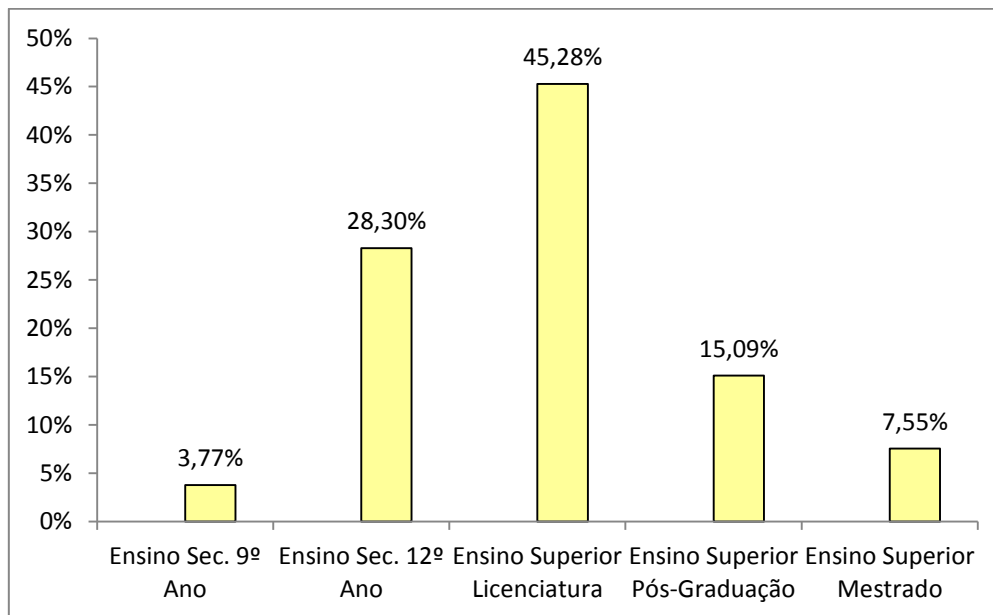
32.1. Outras: Especifique

Anexo 4 – Resultados Gerais de caracterização dos colaboradores do Grupo EDP na aplicação do inquérito

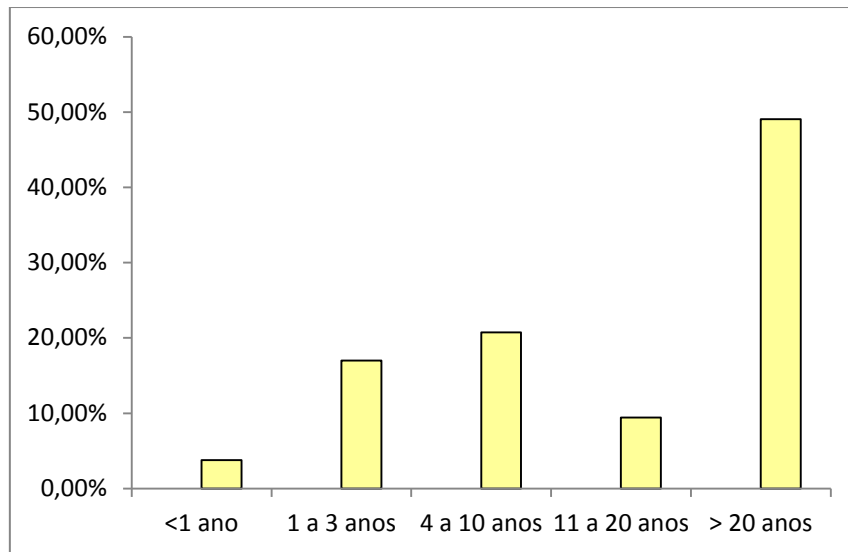
Idade:



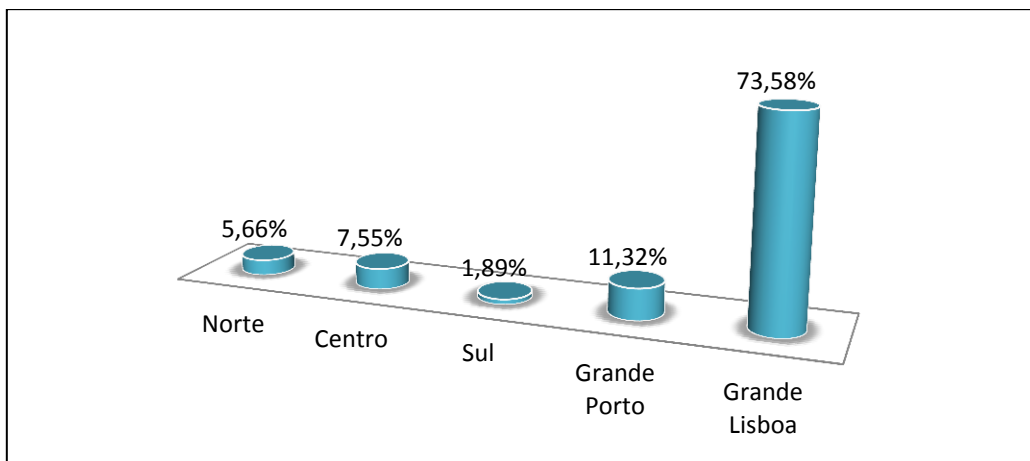
Habilitações Literárias:



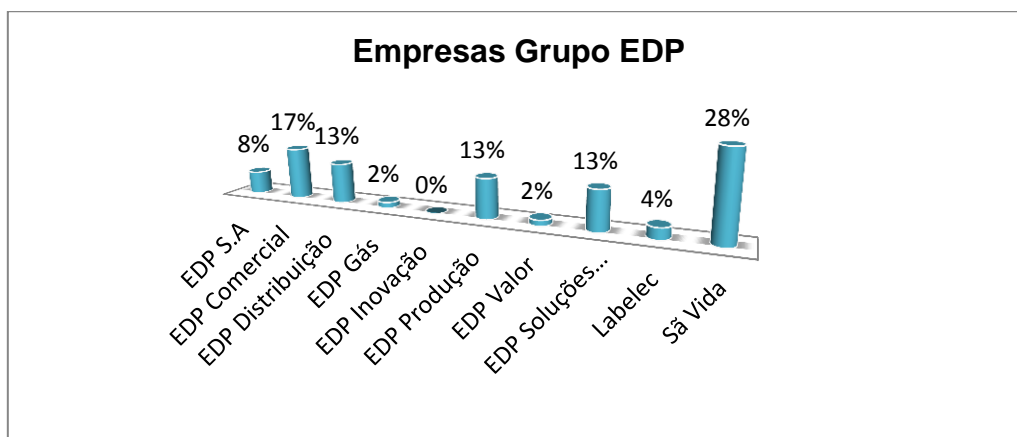
Antiguidade:



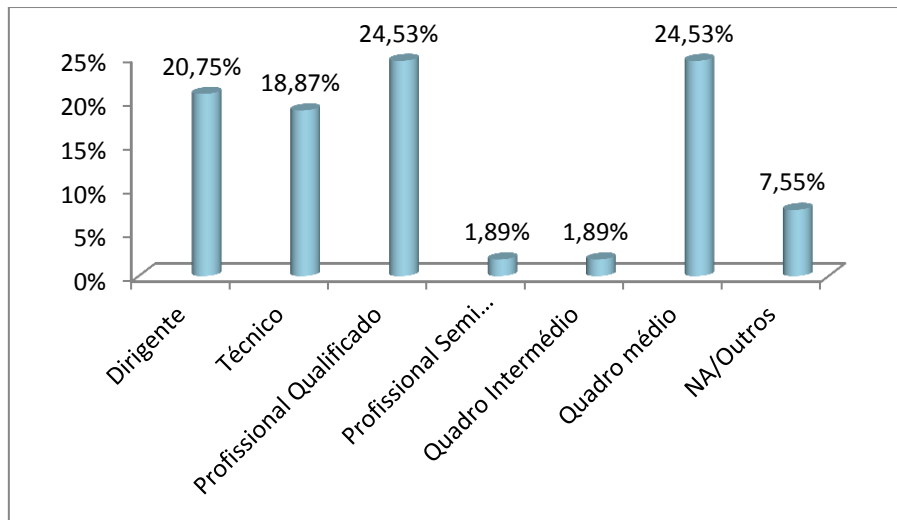
Zona geográfica onde trabalha:



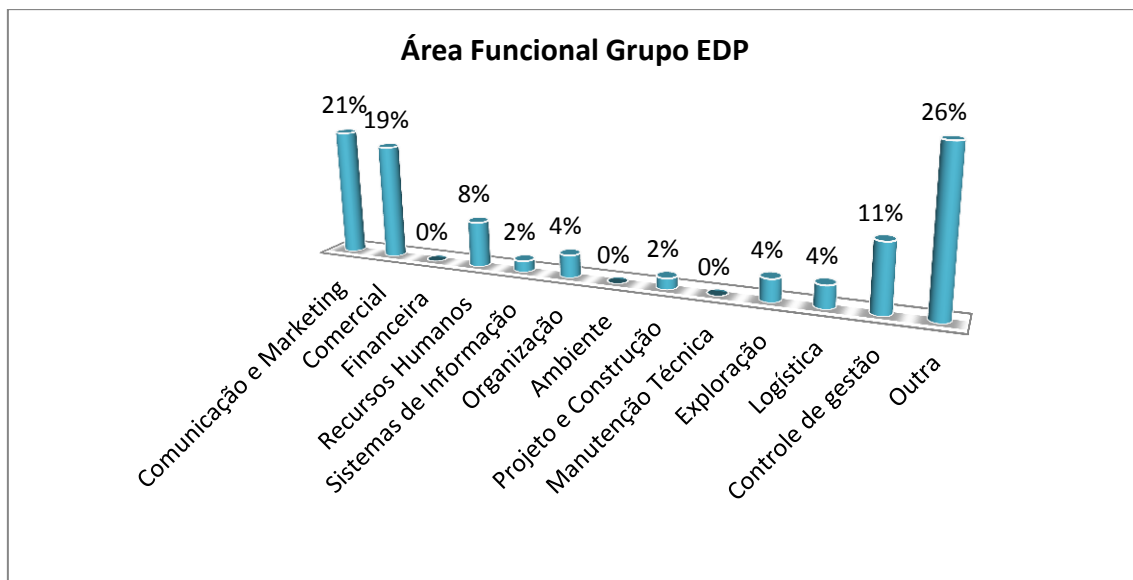
Empresa onde trabalha:



Categoria Profissional:

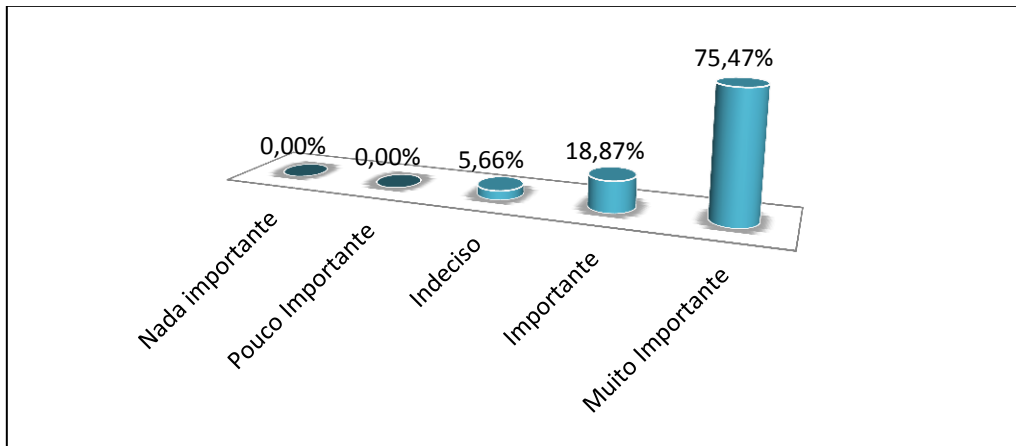


Área Funcional:

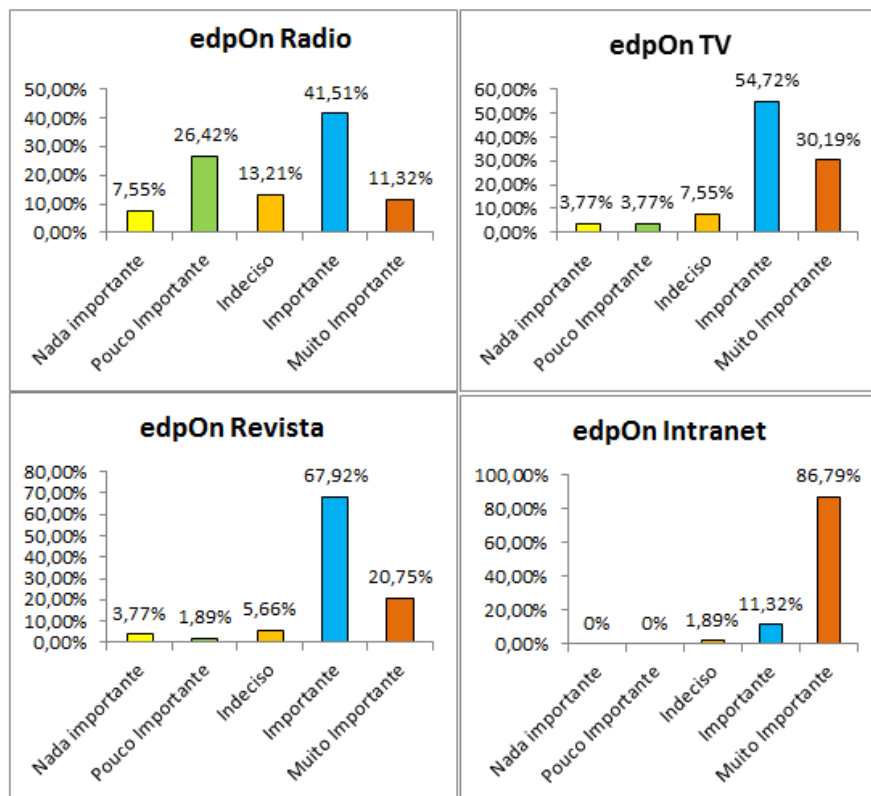


Anexo 5 – Resultados Gerais de caracterização dos colaboradores do Grupo EDP – Dados de Estudo

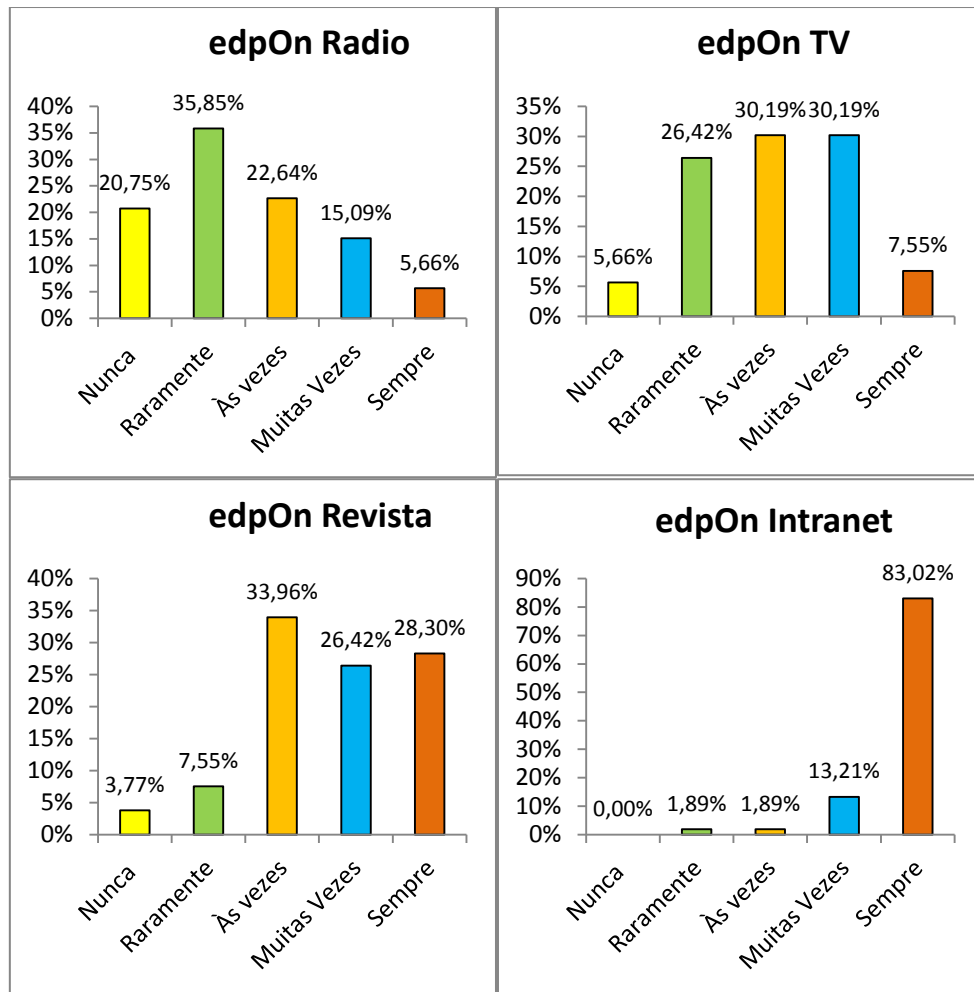
Questão N°1: Qual o nível de importância que atribui à existência de uma Comunicação Interna Regular e contínua na sua empresa? Escolha uma opção:



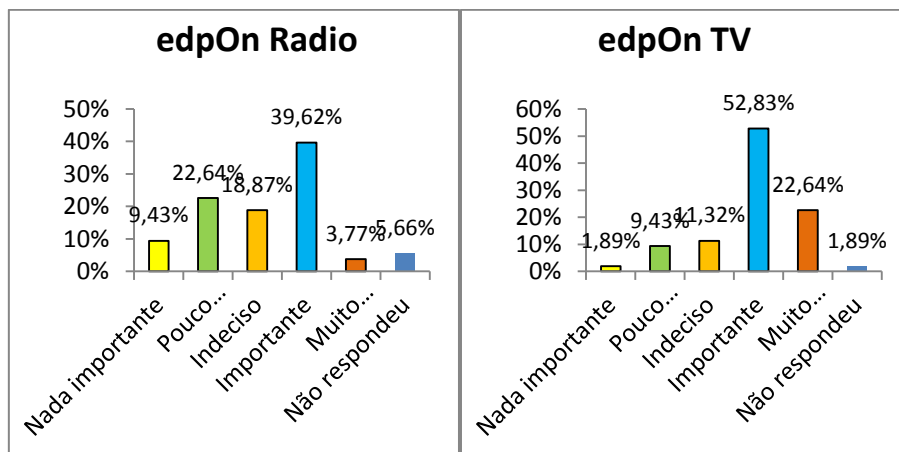
Questão N°2: Quais dos seguintes meios de comunicação interna considera mais importantes:

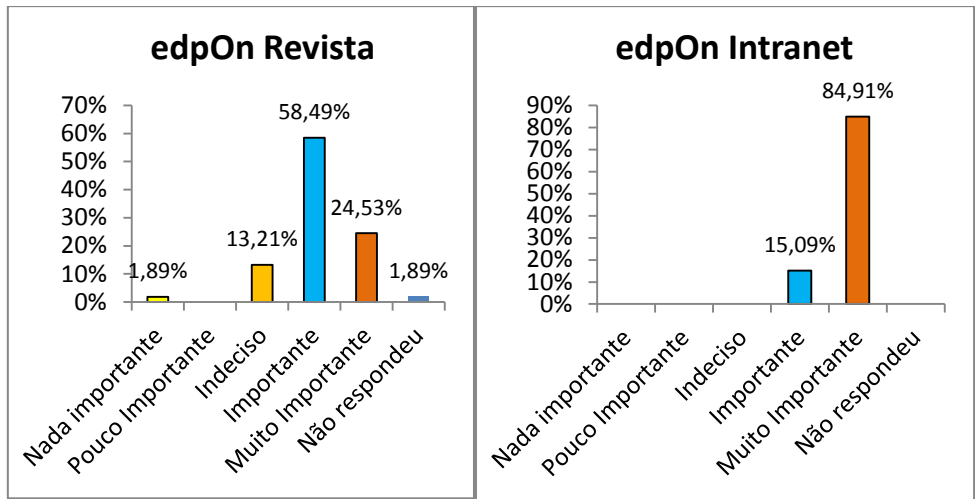


Questão N°3: Quais os meios de comunicação que consulta com mais frequência?



Questão N° 4: Quais os meios de comunicação que considera ser mais eficaz na promoção da Comunicação Interna do Grupo?

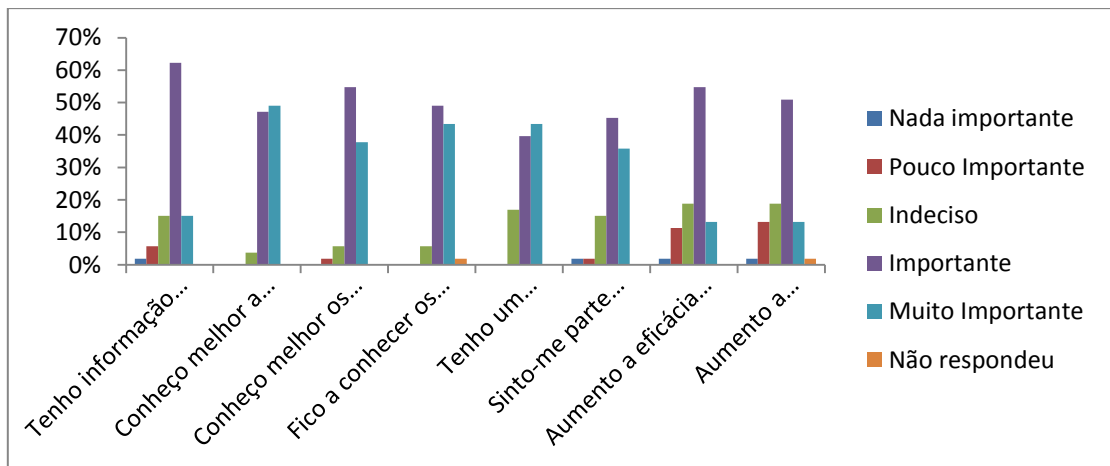




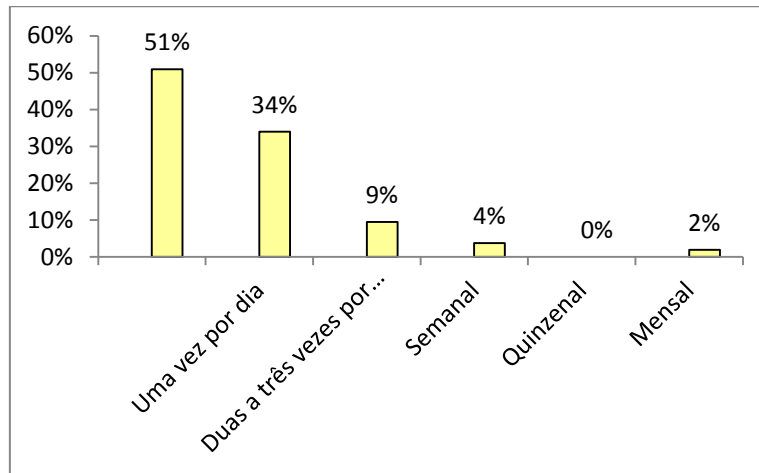
Questão Nº 5: Na sua opinião, a página da edpON Intranet promove a Comunicação Interna no Grupo EDP?



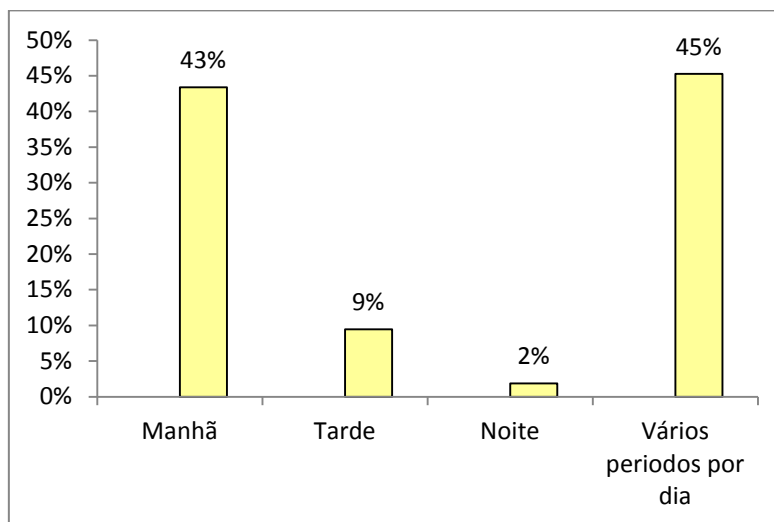
Questão Nº 6: Em que medida considera que a edpON Intranet beneficia a Comunicação Interna na sua Empresa?



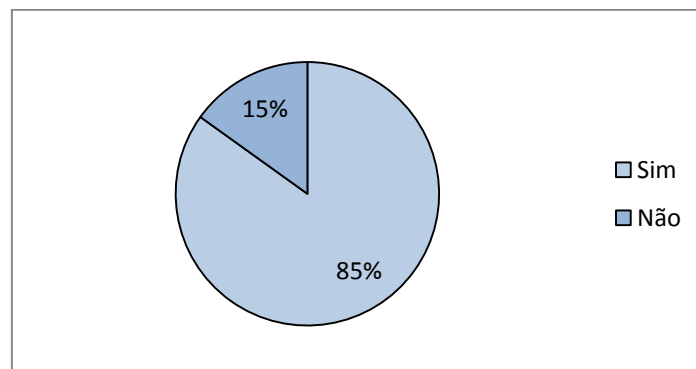
Questão N° 7: Com que frequência acede aos conteúdos disponibilizados na edpON Intranet?



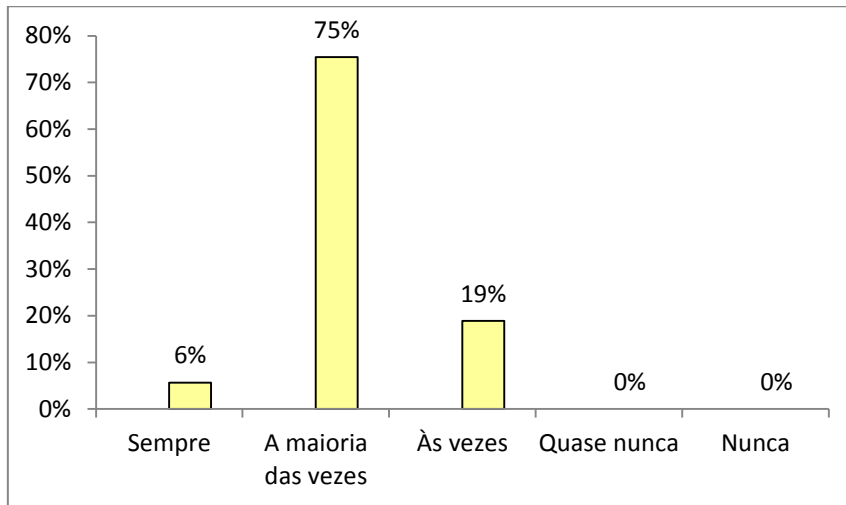
Questão N° 8: Em que período do dia costuma consultar a edpON Intranet?



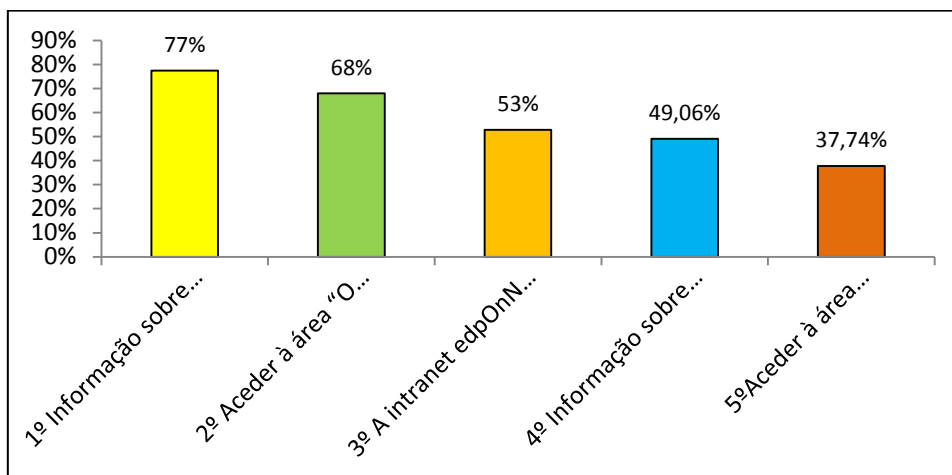
Questão N° 9: Atualmente encontra na edpON Intranet a informação de que necessita para o seu dia-a-dia?



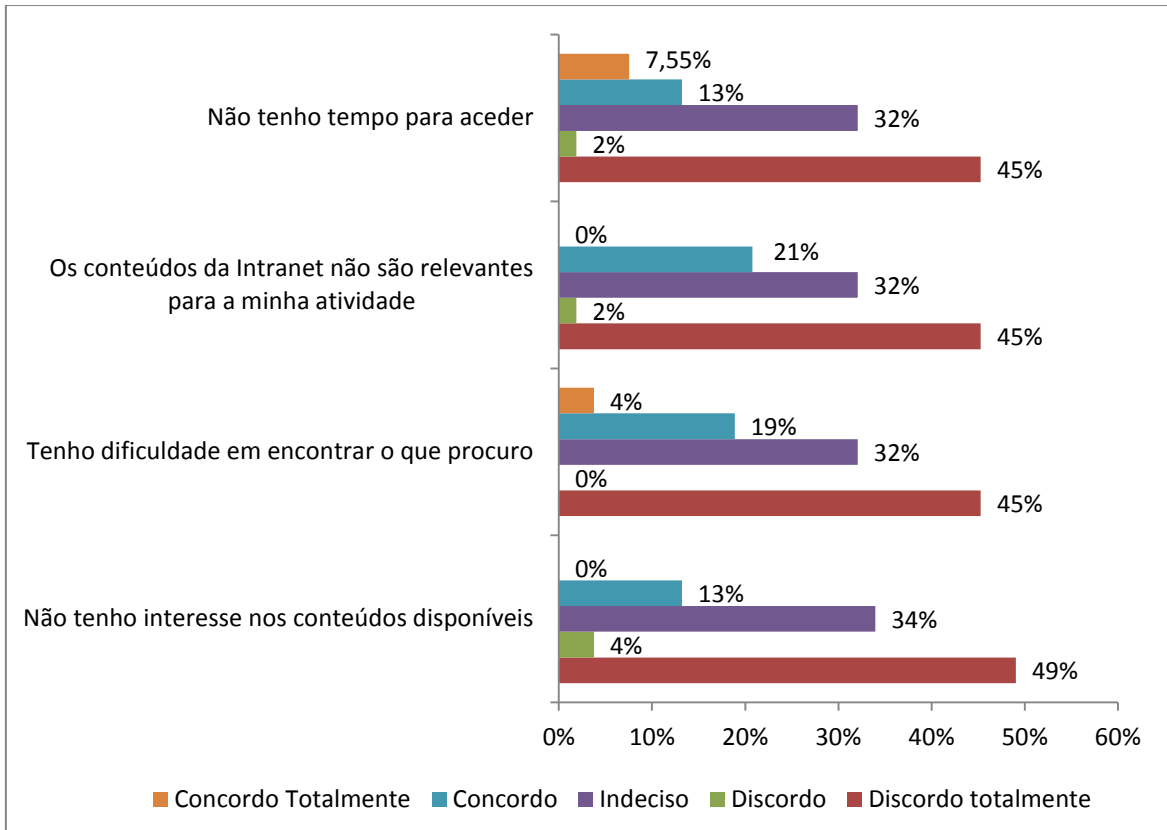
Questão N° 10: Geralmente encontra a informação que procura na edpON Intranet?



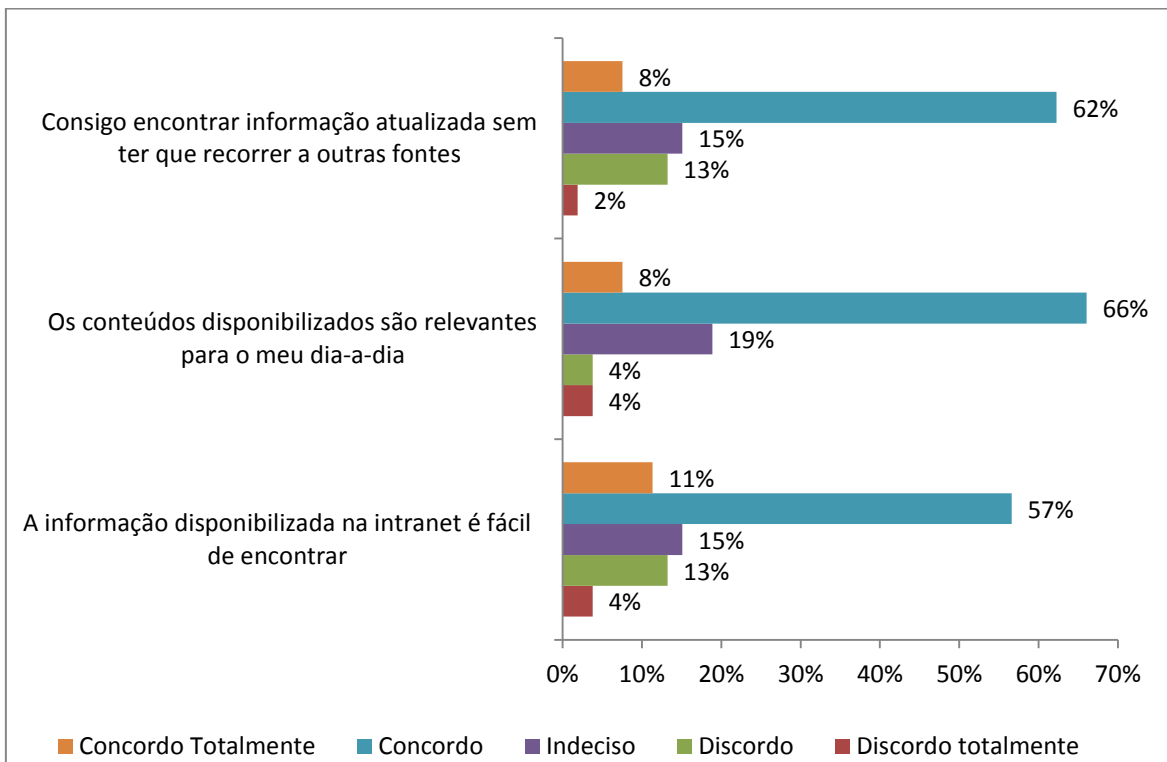
Questão N° 11: Qual o motivo que o leva a utilizar a edpON Intranet com frequência no seu dia-a-dia?



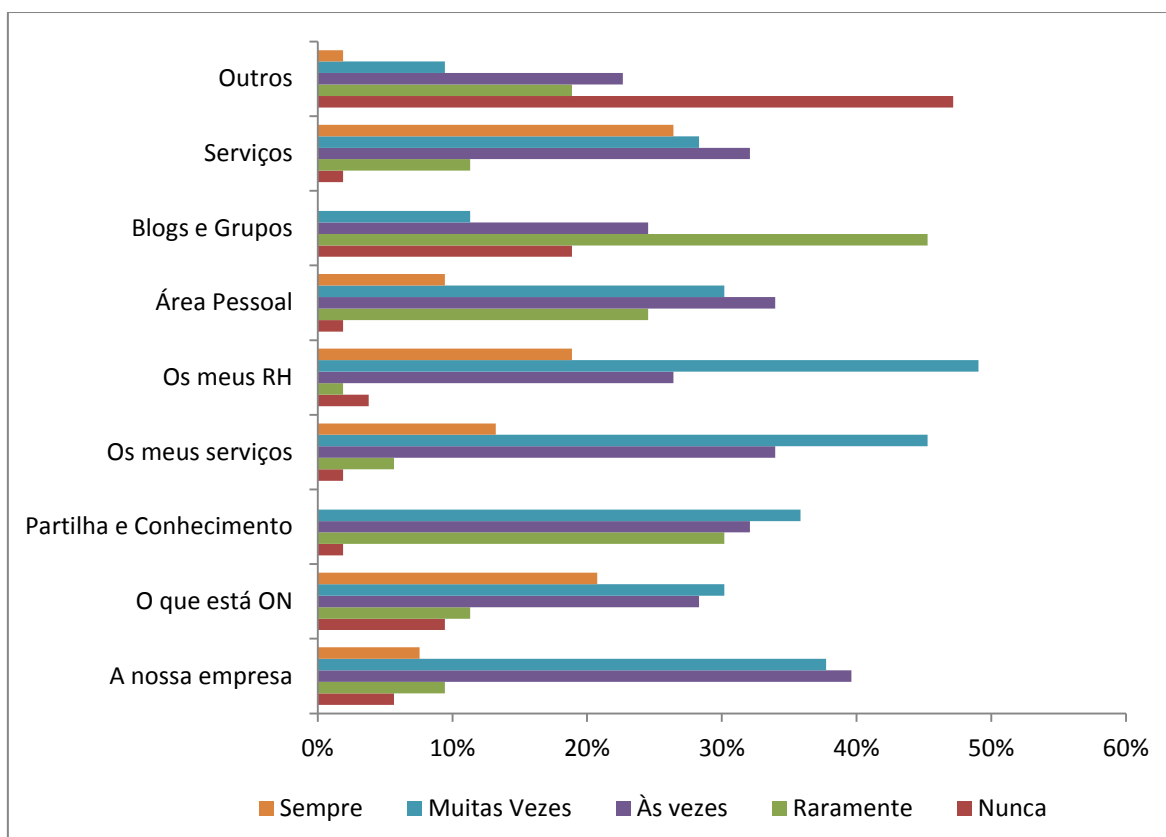
Questão N° 12: Se não acede à edpON Intranet, explique porquê:



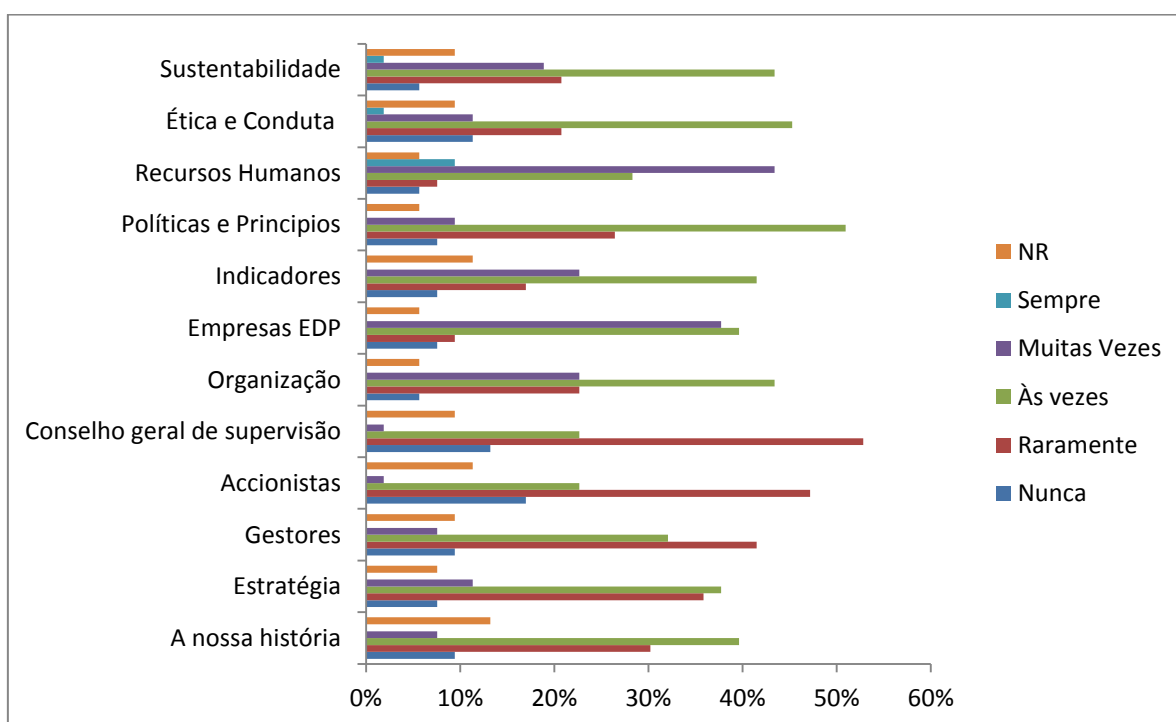
Questão N° 13: Qual a sua opinião sobre os conteúdos disponibilizados na edpON Intranet?



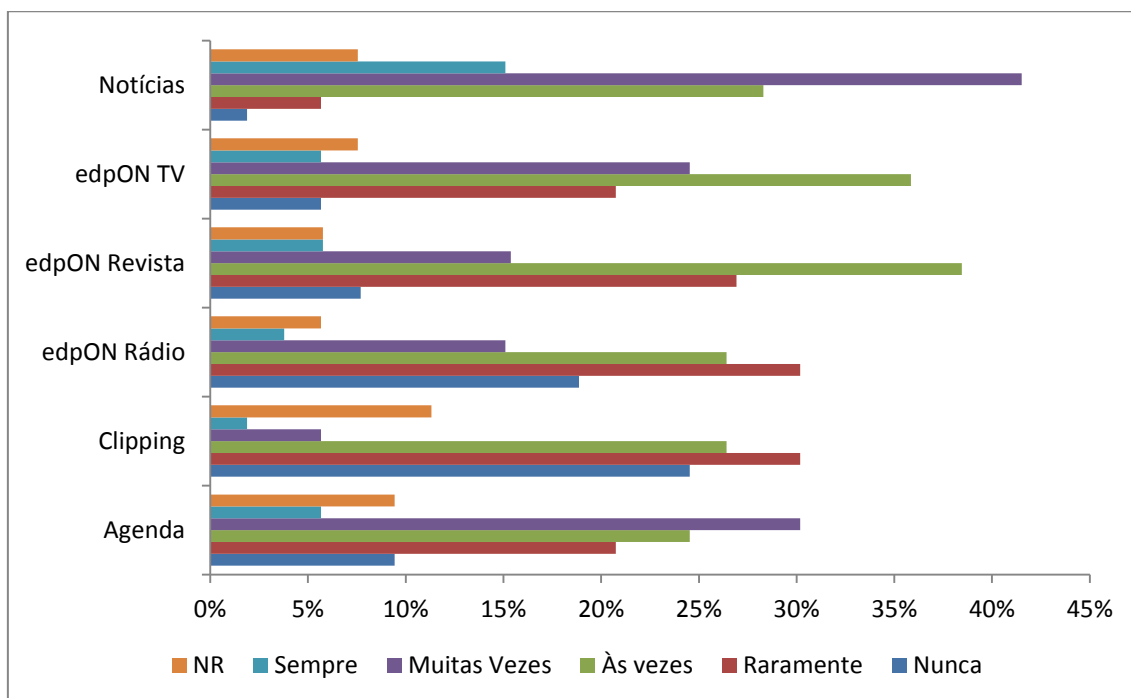
Questão N° 14: A que áreas acede com mais frequência na edpON Intranet?



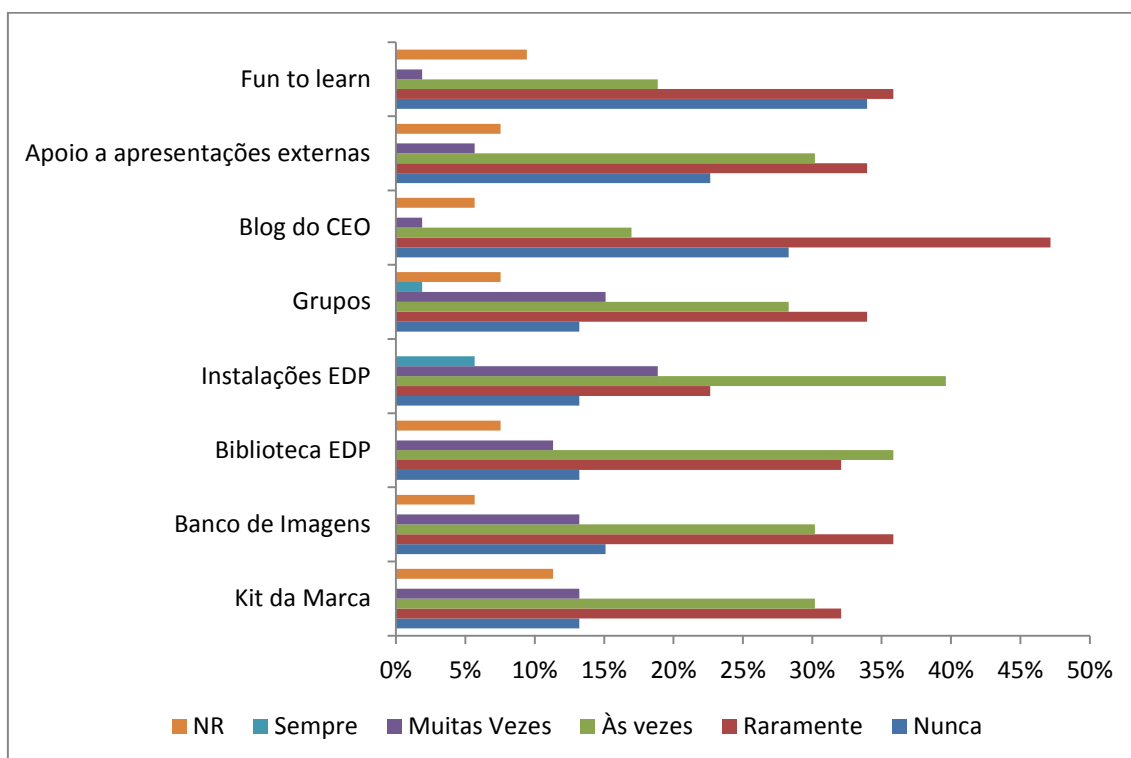
Questão N° 15: Face às áreas e conteúdos a seguir indicados, quais os que acede mais? Na área o Nosso Negócio:



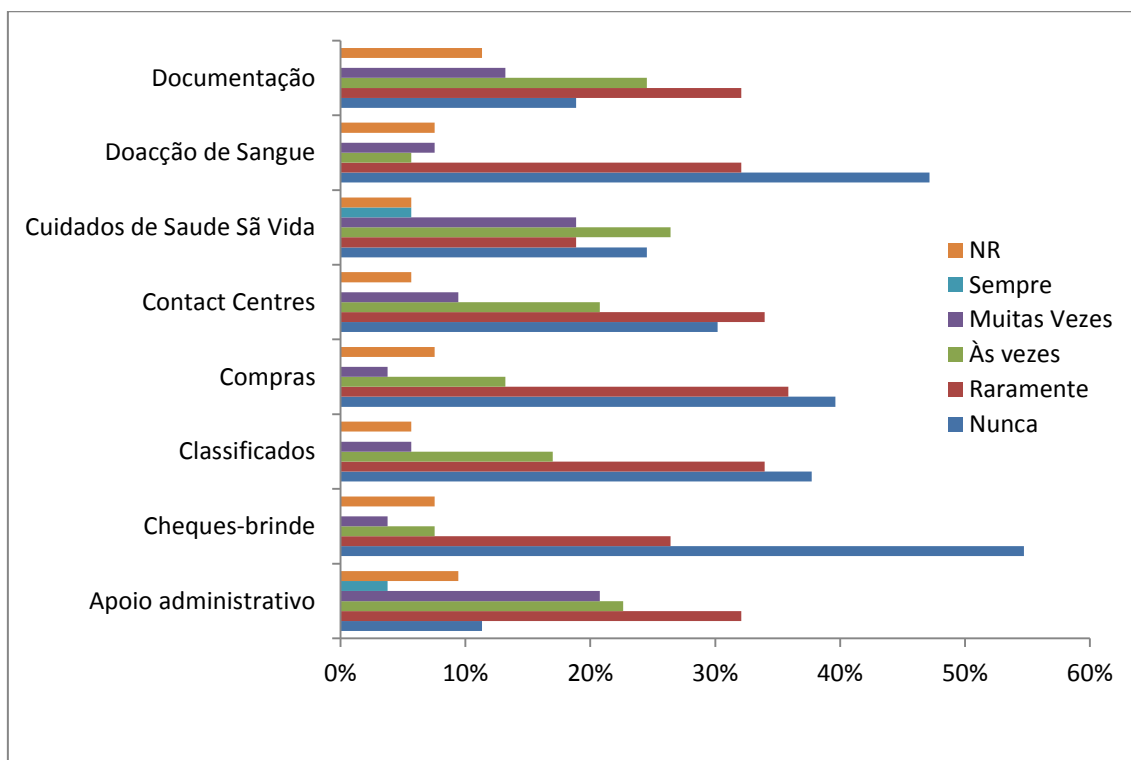
Questão Nº 15: Face às áreas e conteúdos a seguir indicados, quais os que acede mais? Na área o que está On:



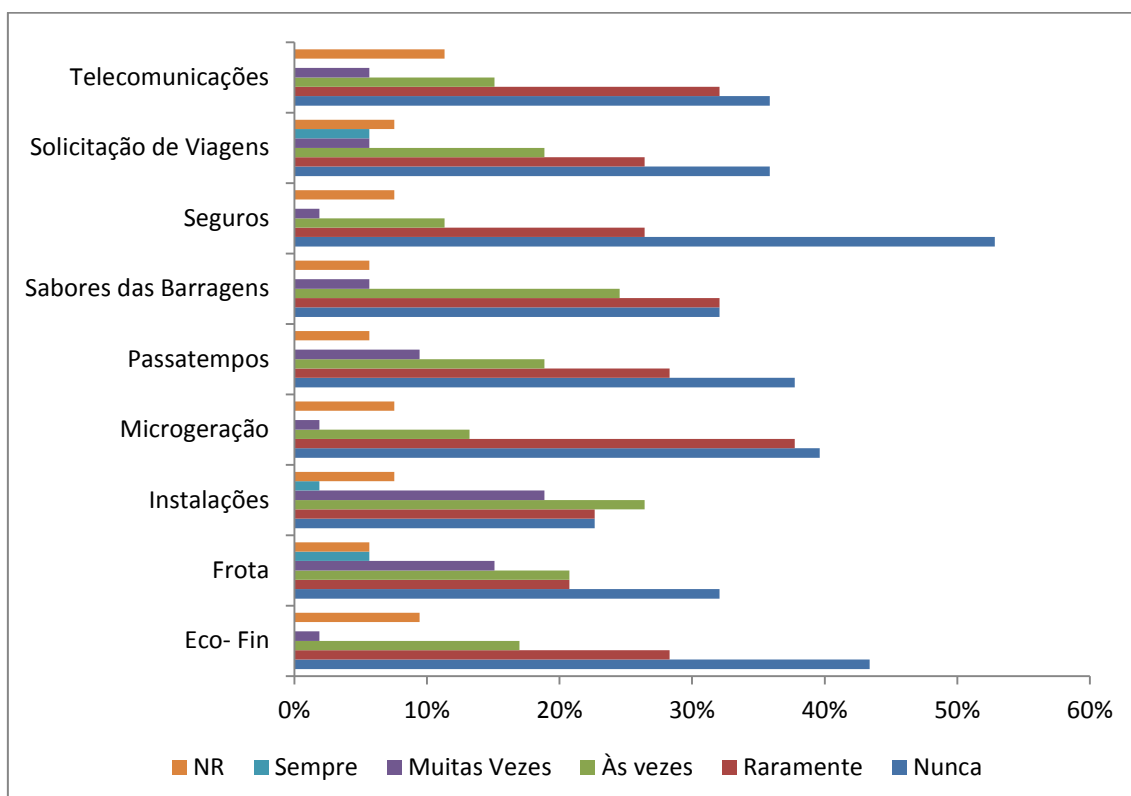
Questão Nº 15: Face às áreas e conteúdos a seguir indicados, quais os que acede mais? Na área Partilha e Conhecimento:



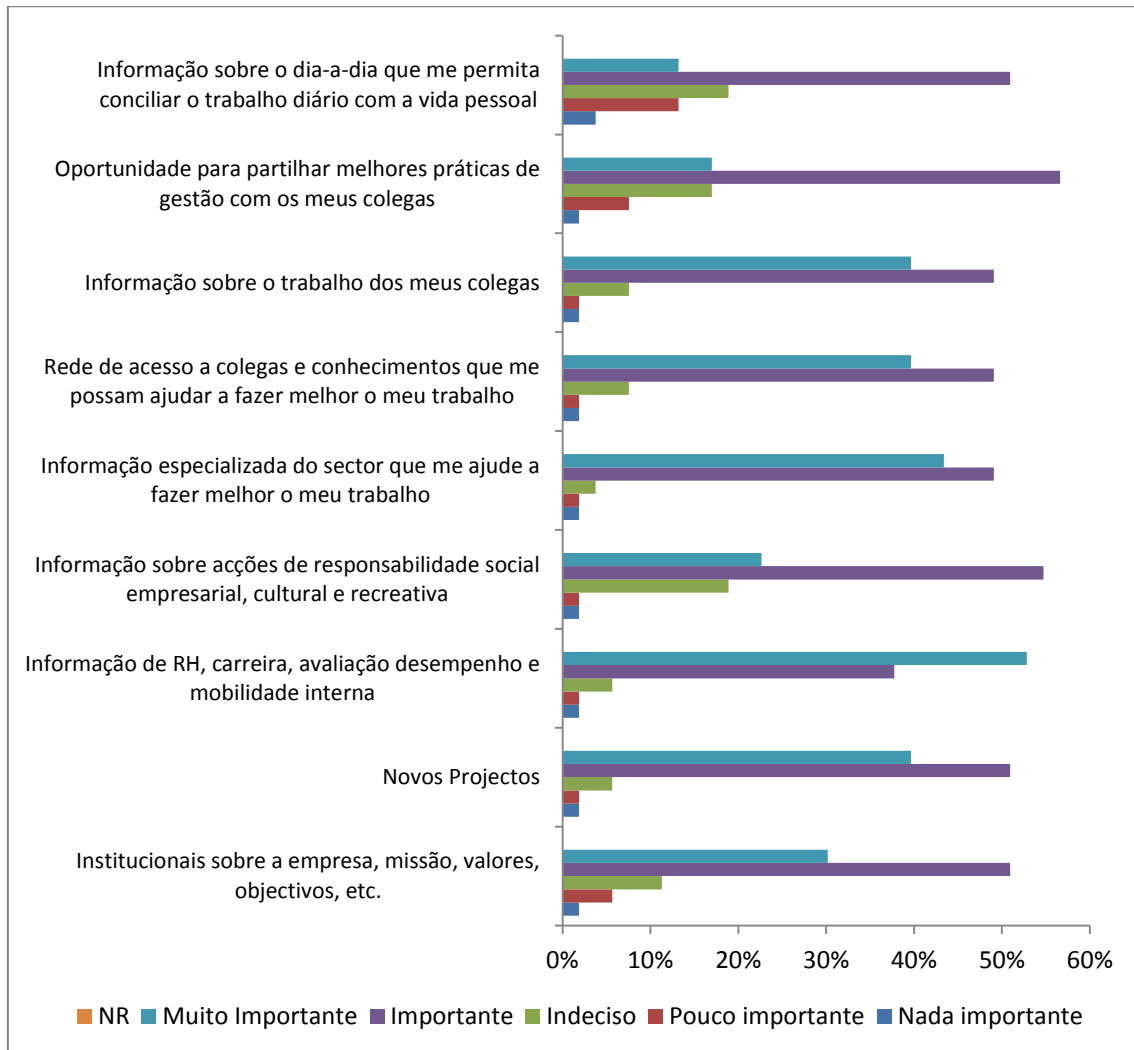
Questão Nº 15: Face às áreas e conteúdos a seguir indicados, quais os que acede mais? Na área Os meus serviços:



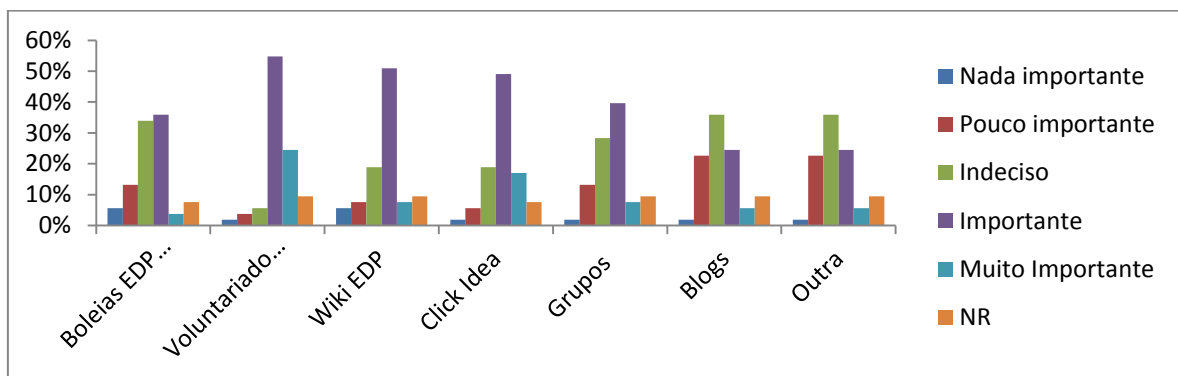
Questão Nº 15: Face às áreas e conteúdos a seguir indicados, quais os que acede mais? Na área Os meus RH:



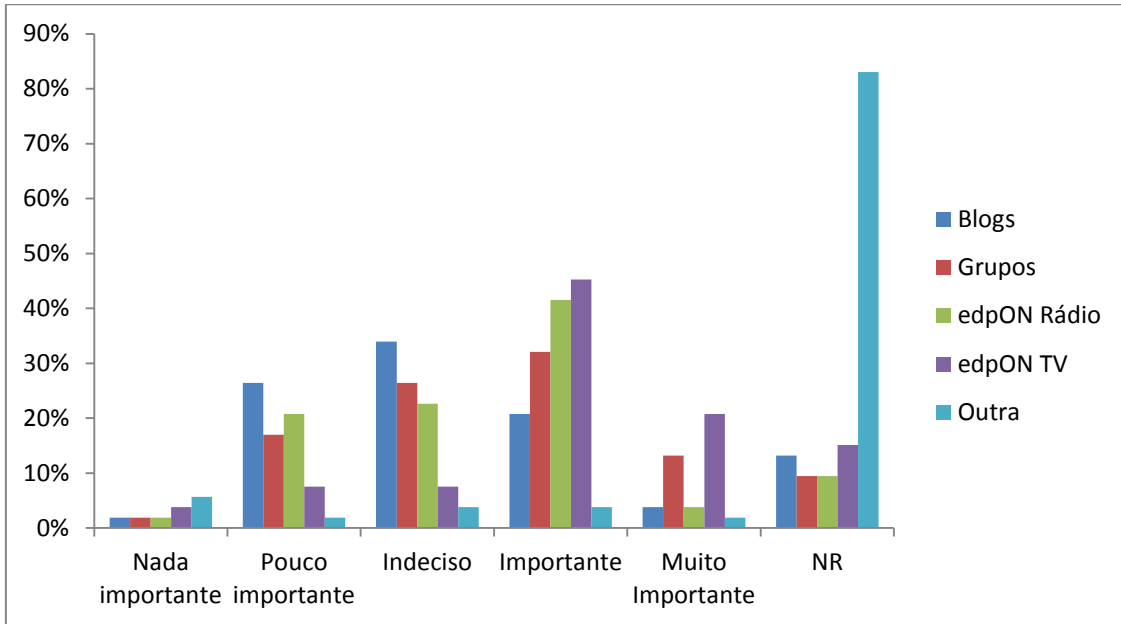
Questão N° 16: Que tipo de conteúdos considera mais interessantes para consulta e colaboração na edpON Intranet?



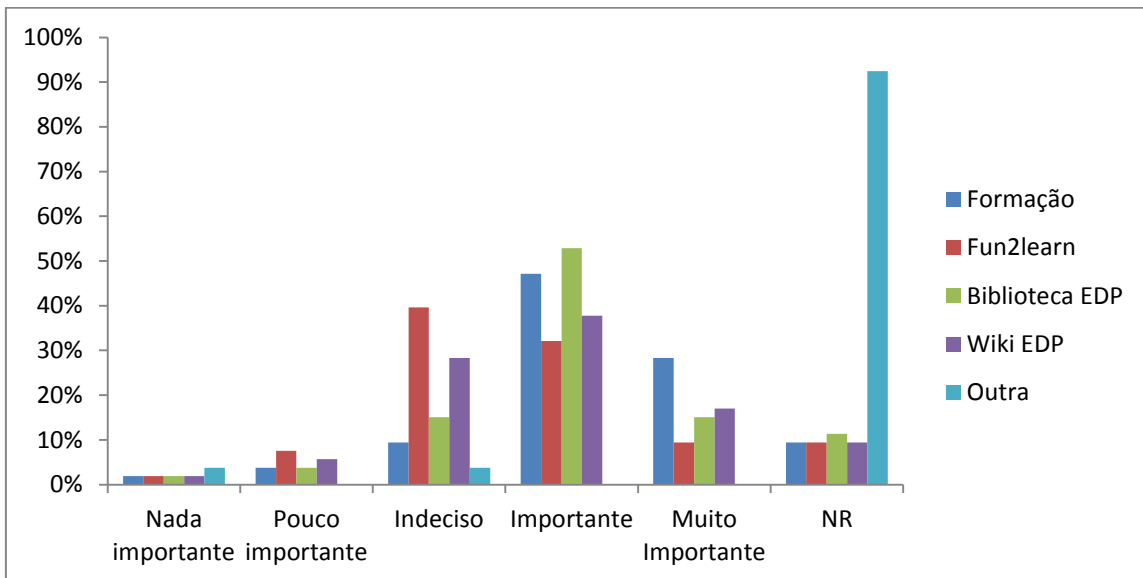
Questão N° 17: No que diz respeito às iniciativas ou funcionalidades que apelam à participação ativa do colaborador, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON?



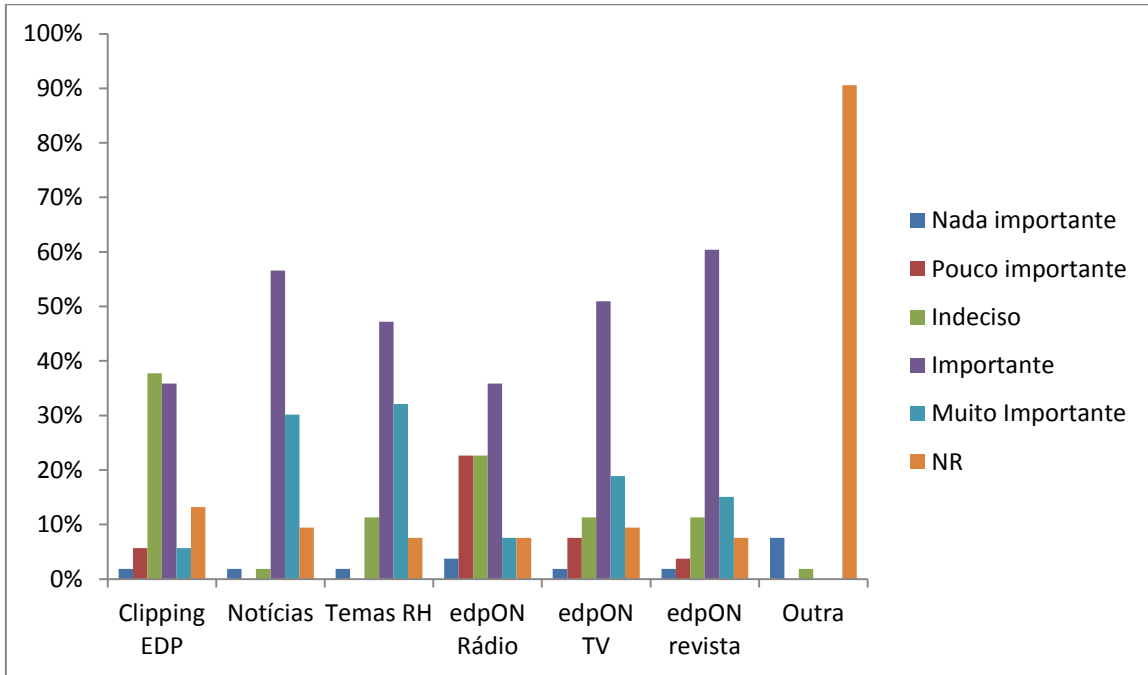
Questão Nº 18: No que diz respeito à partilha do conhecimento/ferramentas de trabalho, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON Intranet?



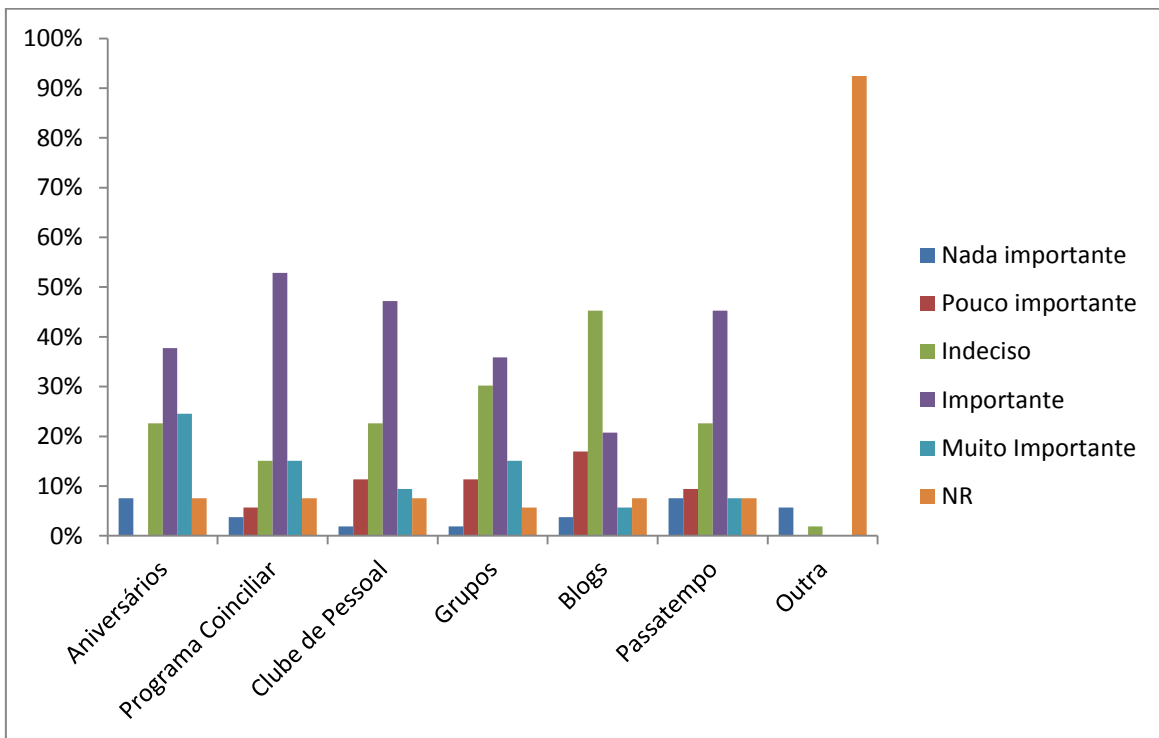
Questão Nº 19: No que diz respeito aspetos formativos/ e aquisição de conhecimento, quais os conteúdos mais importantes na edpON Intranet?



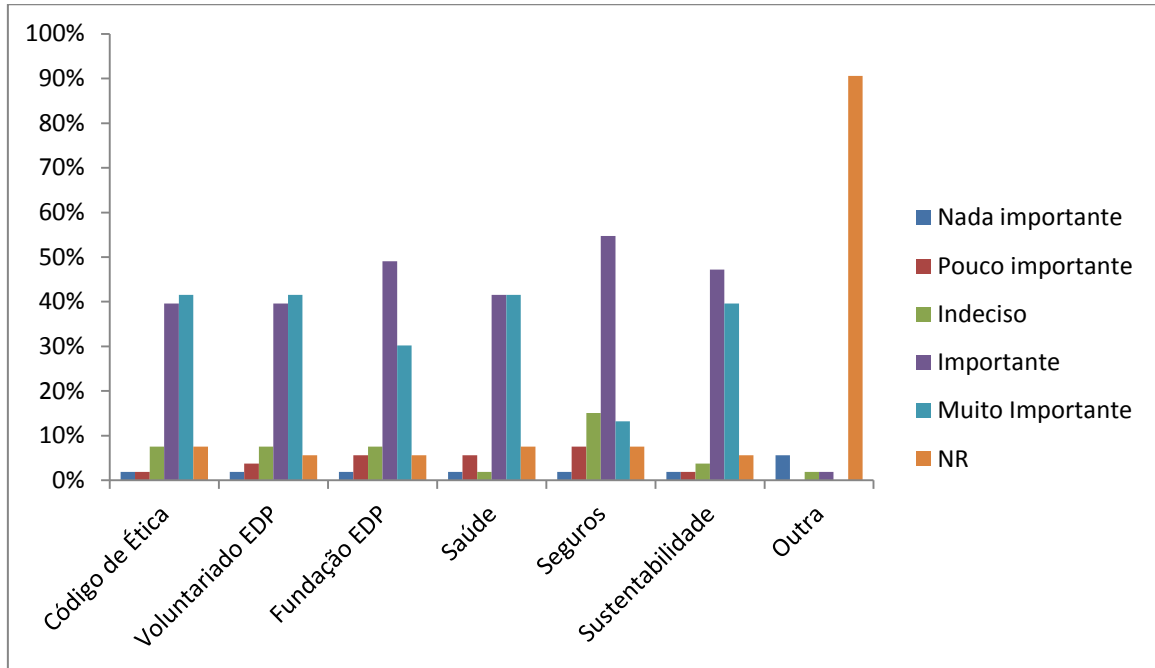
Questão N° 20: No que se refere aos aspetos informativos, quais os conteúdos mais importantes na edpON Intranet?



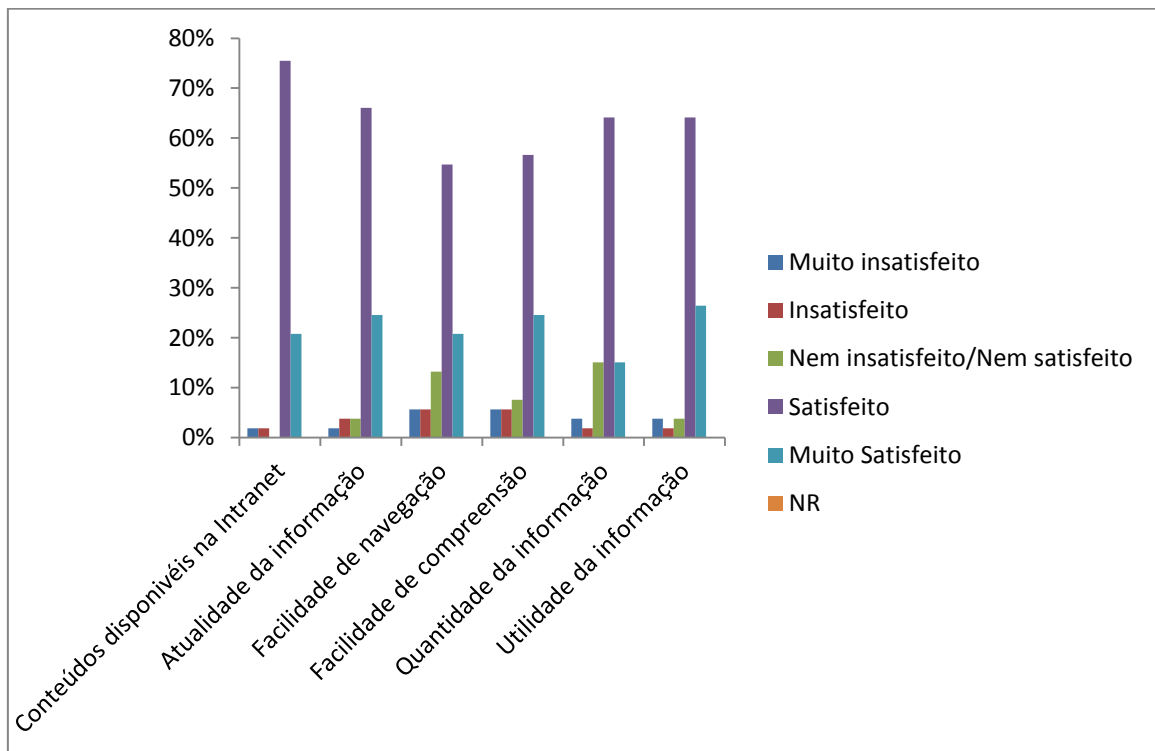
Questão N° 21: No que se refere aos aspetos de envolvimento e cultura, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON Intranet ?



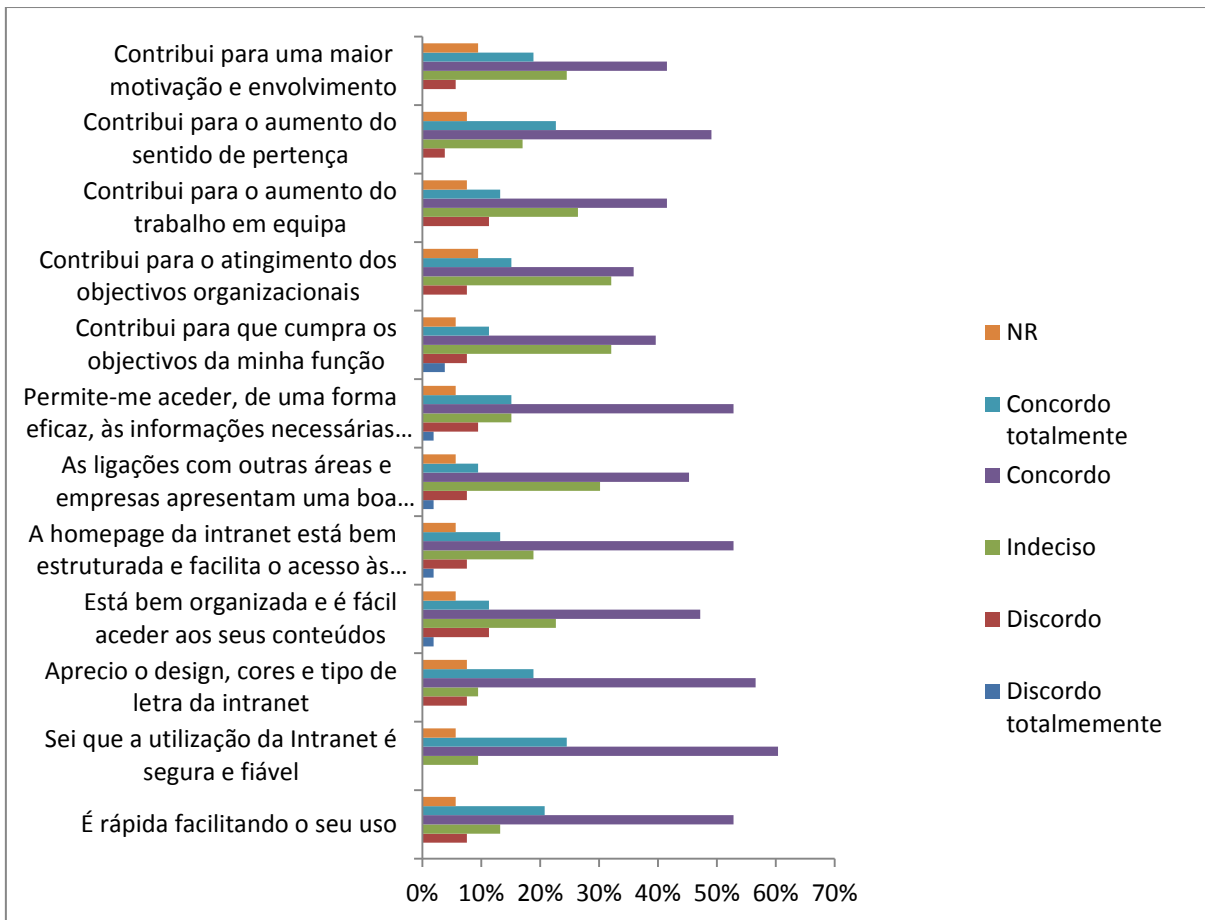
Questão N° 22: No que se refere aos aspetos de Sustentabilidade, quais os conteúdos que considera mais importantes na edpON Intranet?



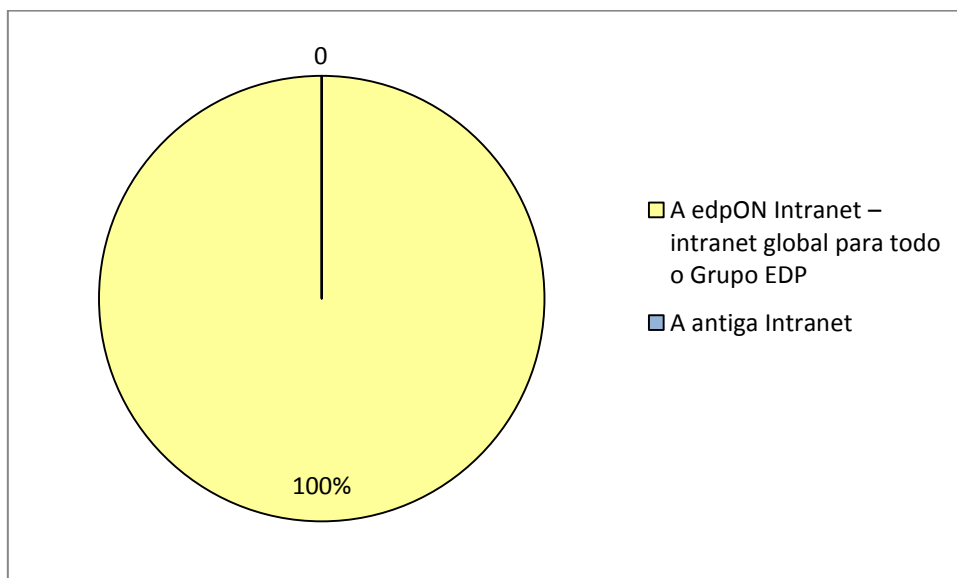
Questão N° 23: No geral, como avalia a informação disponível na eEdpON intranet em termos de:



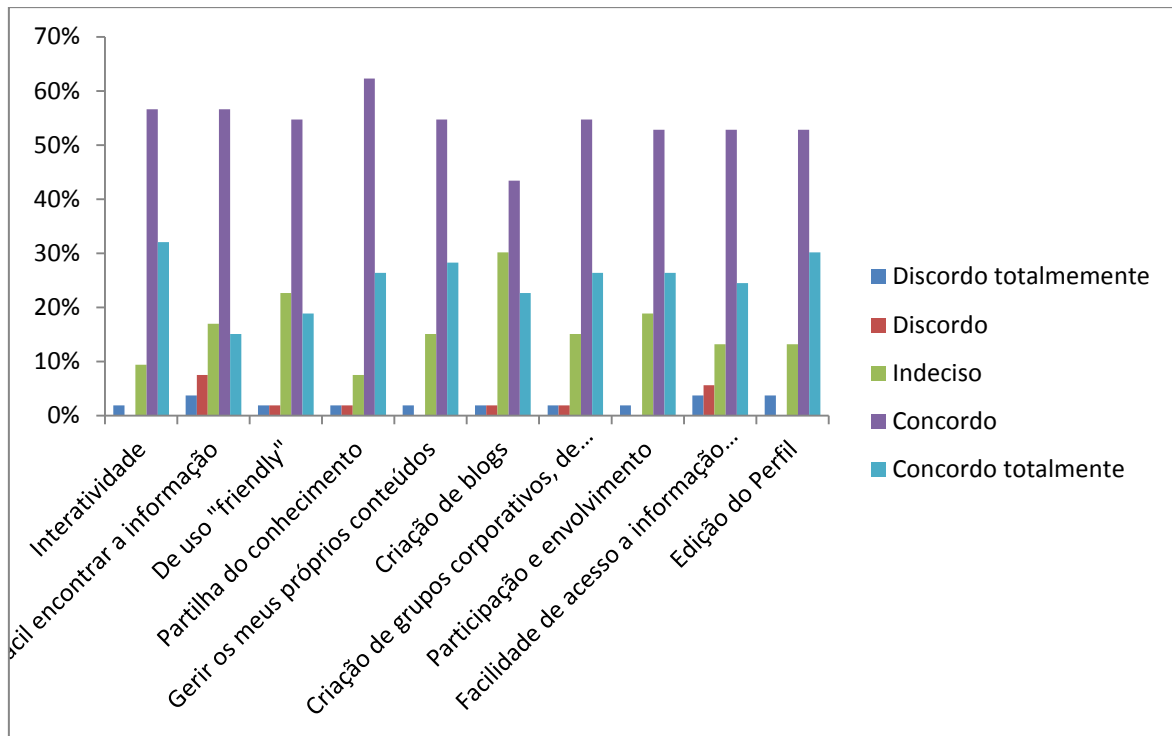
Questão N° 24: Na globalidade, considero que a edpON Intranet:



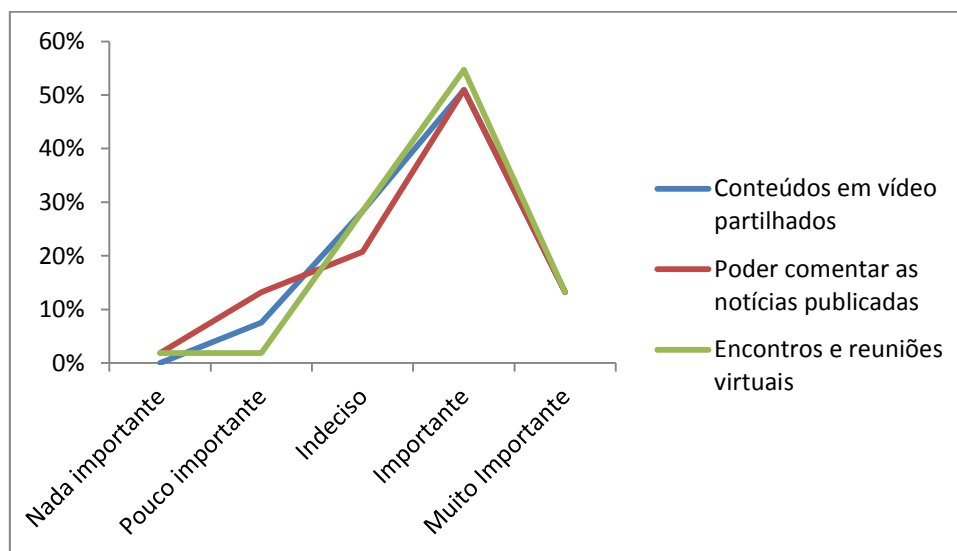
Questão N° 25: A edpON Intranet – intranet global para todo o Grupo EDP - foi lançada recentemente. Como a avalia em relação à anterior Intranet?



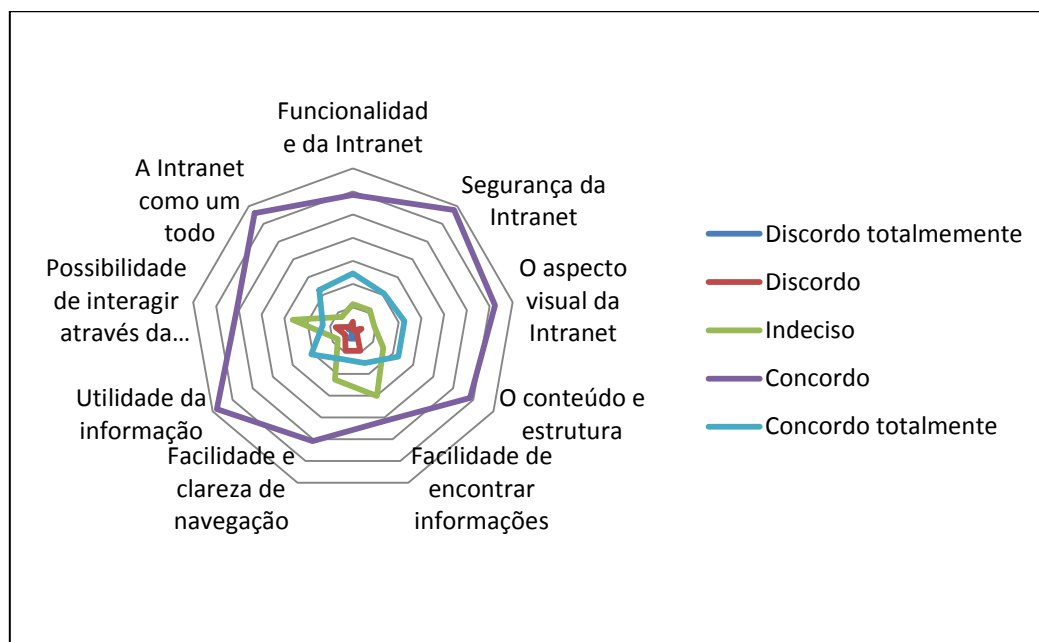
Questão N°26: Considera que a versão atual supera a primeira versão em relação aos seguintes itens:



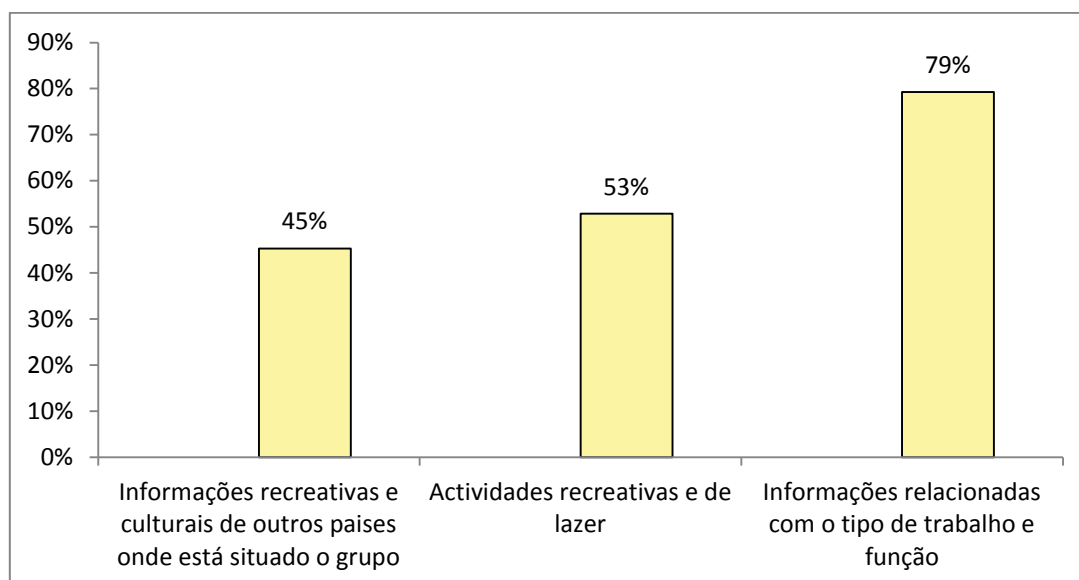
Questão N°27: Que práticas de comunicação/conteúdos consideram que deveriam ser implementadas na edpON Intranet?



Questão N°28: Considera que está satisfeito com as seguintes características da nova versão da edpON Intranet.

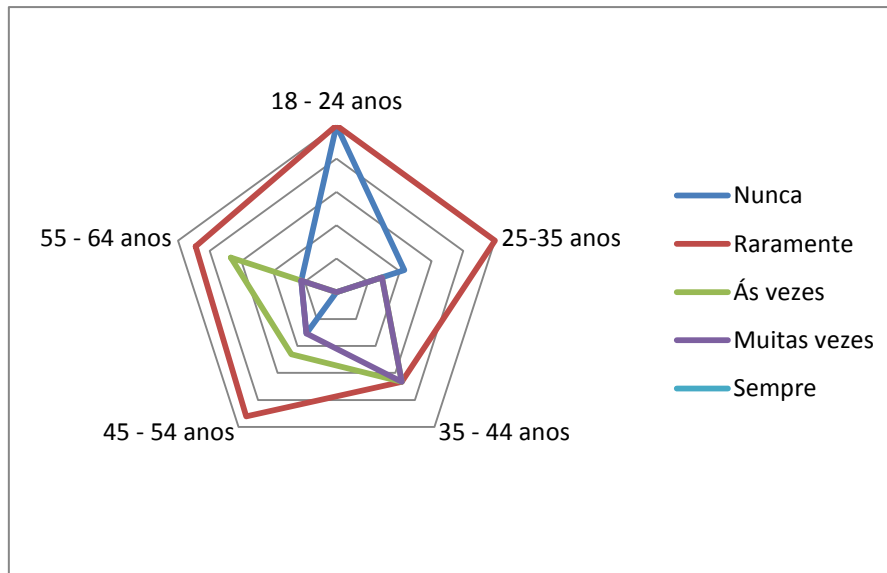


Questão N°29: Considera que está satisfeito com as seguintes características da nova versão da edpON Intranet.

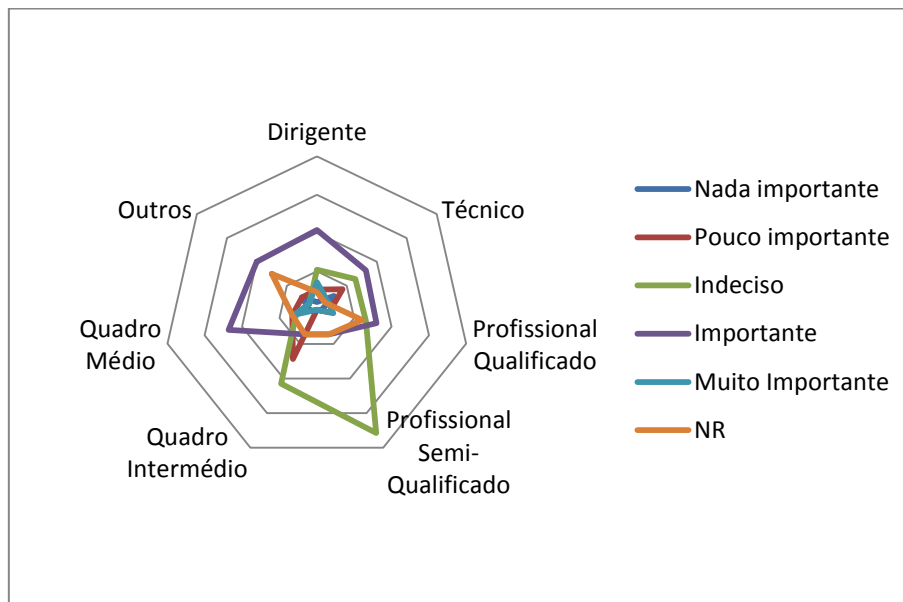


Anexo 6 – Comparação entre a área funcional do colaborador e expectativas sobre os conteúdos por áreas disponíveis na Intranet edpON.

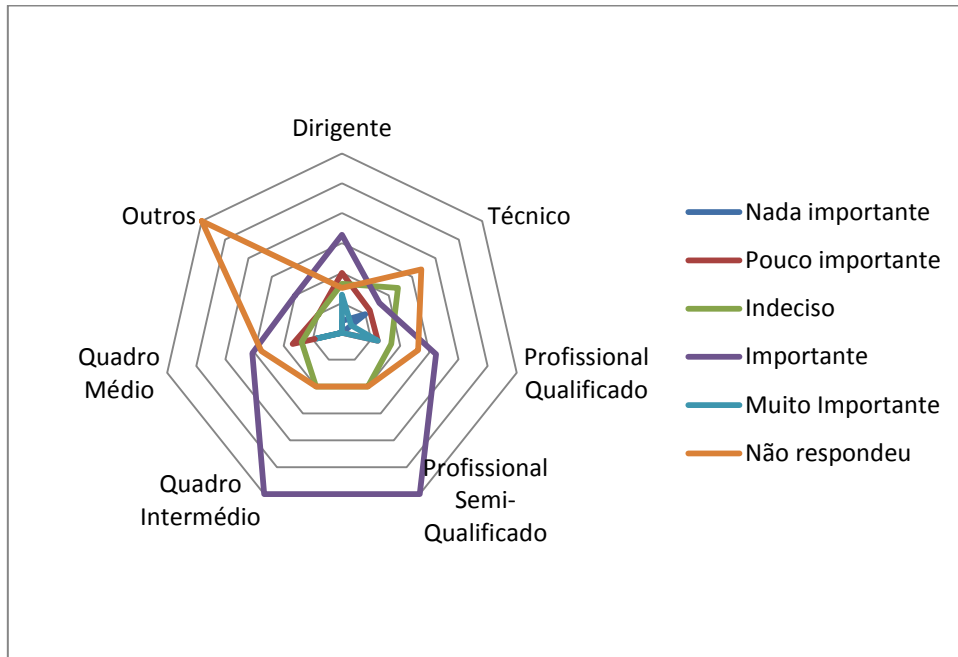
Análise da área “Blogs e Grupos” versus a Faixa Etária dos Colaboradores



Análise categoria Funcional versus interesse aceder conteúdos interativos



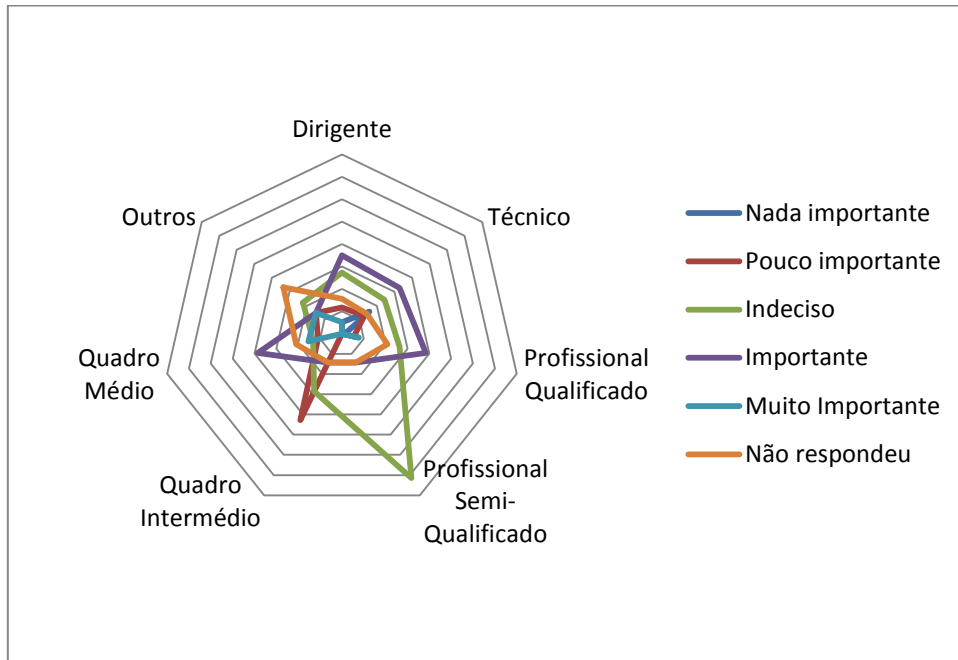
Análise categoria Funcional versus interesse em aceder a conteúdos de “Partilha e Conhecimento”



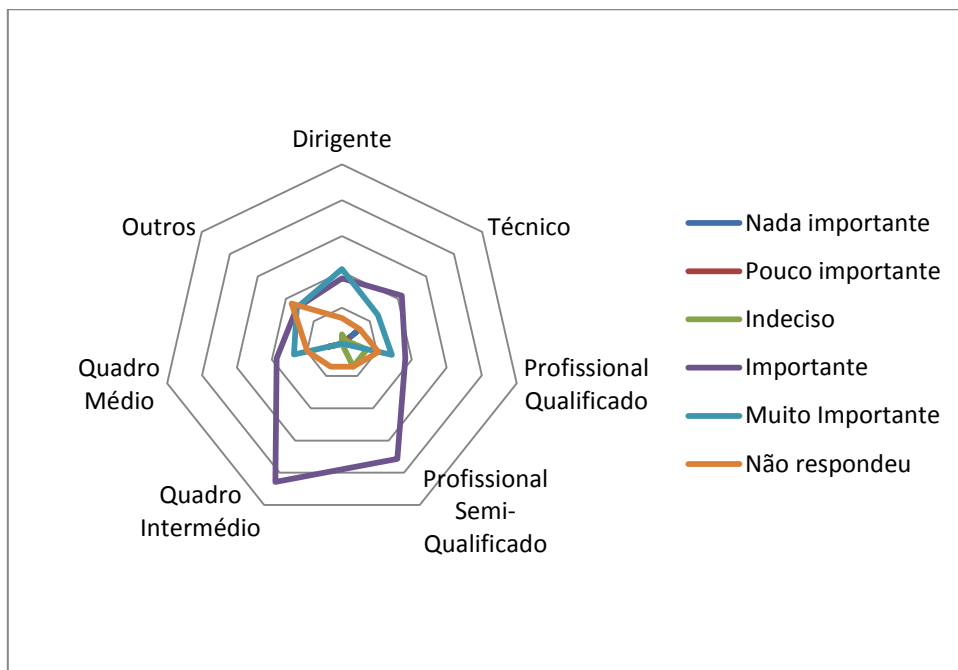
Análise categoria Funcional versus interesse em aceder a conteúdos de “Formativos e Informativos”



Análise categoria Funcional versus interesse em aceder a conteúdos de “Envolvimento e Cultura”



Análise categoria Funcional versus interesse em aceder a conteúdos de “Sustentabilidade”



Anexo 7 – Exemplar nº22 da Revista edpon – 2011



1 revista- 2 lados diferentes- frente e trás